

MARKETING EN EMPRENDIMIENTOS SOCIALES: UN ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE BRASIL Y MÉXICO

Judith Cavazos-Arroyo^{1*}  & Nadia Kassouf-Pizzinatto¹ 

¹Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla – Puebla, México.

DETALLES DEL ARTÍCULO

Historial del artículo:

Recibido el 1 de febrero de 2022

Aceptado el 19 de octubre de 2022

Disponible en línea el 16 de diciembre de 2022

Sistema de revisión “Double blind review”

Editora Chefe

Fernanda Cahen

Palabras clave:

Emprendimiento social

Marketing

Etapa de crecimiento

Países emergentes

RESUMEN

Objetivo: Explorar si existe alguna combinación causal de condiciones de marketing que afecten en la etapa de crecimiento de las propuestas de emprendimiento social en dos países emergentes: Brasil y México.

Método: Se desarrolló una investigación de tipo exploratorio, aplicando un análisis configuracional cualitativo comparativo con 18 estudios de caso o unidades de estudio, nueve de cada país, para descubrir la combinación de condiciones clave de variables de marketing asociadas en la etapa de crecimiento de los emprendimientos estudiados.

Principales Resultados: En México, el crecimiento se presenta con la presencia de un punto de distribución, acercamiento a múltiples mercados objetivo, misión híbrida y estrategia de precios de penetración. En Brasil, en cambio, el crecimiento se explica por los precios de penetración, la variedad de productos y servicios, los múltiples puntos de distribución y los programas de fidelización. **Relevancia:** Este trabajo es relevante por su contribución a la comprensión del papel de las variables de marketing en la supervivencia y la ampliación a la fase de crecimiento de los emprendimientos sociales. **Contribuciones Teóricas/Metodológicas:** El artículo contribuye al avance del conocimiento de las capacidades de marketing en emprendimientos sociales en etapa de crecimiento en los países emergentes.

INTRODUCCIÓN

El emprendimiento social (ES) ha atraído la atención tanto de la investigación académica como de la práctica de la gestión (García-Jurado, Pérez-Barea, & Nova, 2021). La contribución local y global de los ES se está expandiendo rápidamente (Svensson, 2014) a través de propuestas sin y con fines de lucro (Massetti, 2008), tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo, enfocándose principalmente a la

atención de necesidades humanas y ambientales (Radjou, Prabhu & Ahuja, 2012; Mwasijai, Kombo, & Gravenir, 2022). Los ES se caracterizan por desarrollarse en contextos regionales o locales, por lo que se requiere de una comprensión más particularizada de sus estrategias (Lanteri, 2015). Además, se ha identificado que la matización de las estrategias al contexto facilita la respuesta a las necesidades de los mercados mientras se crea valor social (Xing, Liu, & Lattemann, 2020).

*Autora correspondiente: judith.cavazos@upaep.mx

<https://doi.org/10.18568/internext.v18i1.695>

Una de las áreas más relevantes a investigar en el emprendimiento social es la estrategia de negocios y la creación de valor, principalmente en temas como modelos de negocio, marketing, desempeño e impacto social (Gupta, Chauhan, Paul, & Jaiswal, 2020). Este trabajo pretende aportar al conocimiento de las condiciones de las estrategias de marketing en emprendimientos sociales de dos países emergentes o contextos diferentes, ya que, a diferencia de las organizaciones impulsadas por el mercado, no todas las condiciones de marketing contribuyen al desempeño, el crecimiento y el impacto de los ES (Liu, Eng, & Takeda, 2015).

Aunque el tema del crecimiento de la organización es relevante para el emprendimiento, aún no hay suficiente investigación desarrollada, incluyendo la contribución del marketing en el crecimiento de los ES (Gupta et al., 2020). Entre las investigaciones realizadas se ha encontrado que las organizaciones no lucrativas de países industrializados aún presentan una falta de comprensión de los principios y el desarrollo de estrategias de comercialización claras, limitando su uso principalmente a la promoción y manteniéndose más centradas a la organización que a los clientes (Dolnicar & Lazarevski, 2009). Otro trabajo realizado en Bangladesh y Nepal, encontró que los emprendedores sociales que atienden mercados de subsistencia aprovechan sus circunstancias y recursos a nivel micro, pero crean valor a un nivel más amplio (meso) e impactando con ello al crecimiento del ES (Azmat, Ferdous, & Couchman, 2015).

Se han realizado pocos trabajos sobre las condiciones del marketing en los ES en Latinoamérica (Cavazos-Arroyo & Puente-Díaz, 2019); sin embargo, se sabe que para este tipo de emprendimientos en esta región puede ser un desafío crecer y consolidarse, ya que la mayor parte de ellos no perdurarán más de cinco años después de su fundación (Vázquez-Parra, Amézquita-Zamora, & Ramírez-Montoya, 2021). El desarrollo de ES en países emergentes como Brasil y México ha conducido al impulso de varias propuestas y modelos, estableciendo oportunidades para la generación de cambios sociales sistémicos (Santos, 2012). Una de las incubadoras más importantes de emprendimiento social en el mundo, Ashoka, cuenta con el mayor número de afiliados en Latinoamérica en Brasil y después en México (Conway Dato-on & Banerjee, 2021).

El ES en Brasil aún no ha sido profundamente estudiado; sin embargo, en la práctica los ES tienen un rol clave para el desarrollo local y la resolución de problemas sociales en el país (Vasconcellos, Leso, & Cortimiglia, 2022); también se ha identificado que el sector del ES en Brasil es diversificado (Godói-de-Sousa y Fischer 2012; Sengupta, Sahay, & Croce, 2018). Por otro lado, se sabe que en México el emprendimiento social impacta a más de 1.000 municipios, aunque aún más del 43,6% de su población aún vive en condiciones de vulnerabilidad. Además, la mayor parte de este tipo de emprendimientos se enfocan en causas locales, atendiendo principalmente problemas de salud, agua y medio ambiente (Street y EY México 2014).

Así, a fin de profundizar sobre el conocimiento y el uso de las estrategias de marketing en el crecimiento de los emprendimientos sociales, esta investigación tiene como objetivo explorar si existe alguna combinación causal de condiciones de marketing que incida en la etapa de crecimiento desde la propuesta de emprendimientos sociales en dos países emergentes: Brasil y México. La pregunta de investigación a la que se pretende dar respuesta es ¿Qué condiciones de marketing intervienen en la etapa de crecimiento de los emprendimientos sociales en México y Brasil?

1. REVISIÓN DE LA LITERATURA

1.1 Emprendimiento social

Existen varias definiciones de ES, por ejemplo, Johnson (2000) lo define como un enfoque innovador para hacer frente a las necesidades sociales complejas, poniendo el énfasis en la resolución de problemas y la innovación social, en donde las actividades empresariales desdibujan los límites tradicionales entre el sector público, el sector privado y el sector sin fines de lucro y se enfatiza en modelos híbridos de “fines de lucro” y actividades “no lucrativas”. En cambio, Mair y Martí (2006) sostienen que es un proceso que implica el uso innovador y la combinación de recursos para aprovechar oportunidades que catalicen el cambio social y hagan frente a las necesidades sociales. Un elemento común en la mayor parte de las definiciones es la búsqueda de soluciones a problemas sociales a través de la innovación. En esencia, el emprendimiento social es una actitud benevolente

de compartir con otros (Guzmán Vásquez & Trujillo Dávila, 2008), destacando la preponderancia de la misión social y la importancia de la innovación social como ventaja competitiva (Muñoz & Kimmitt, 2019).

Desde la perspectiva de ecosistema, el ES involucra las dimensiones social, económica, política, cultural y de estructura regulatoria en el sistema; pudiendo ser categorizado en (Volkman, Tokarski, & Ernst, 2012): orientación social, orientación al mercado, innovación y oportunidad (reconocimiento y explotación). Desde esta perspectiva, el ES contribuye a reducir el desequilibrio estructural, crea valor, genera nuevas industrias, valida nuevos modelos de negocio, resuelve un problema social, asume riesgos, lidia con información asimétrica, (re)asigna recursos, crea nuevos puestos de trabajo y genera ingresos fiscales (Santos, 2012; Gupta et al., 2020). Algunos investigadores (Morales, Calvo, Martínez, & Martín, 2021) sustentan que lo idóneo es fomentar una organización híbrida, la cual mezcla objetivos empresariales y sociales; por lo tanto, sus resultados se maximizan tanto de forma financiera como social, preservando la motivación del emprendedor social en satisfacer las necesidades de la comunidad. Se espera que los ES se enfoquen en la creación de valor y que la captura de este se enfoque en alimentar las operaciones y reinvertir para el crecimiento (Agafonow, 2014). Cuando las organizaciones cuentan con altos niveles de recursos y utilizan eficientemente sus capacidades, estas podrían influir en el crecimiento de la organización (Bojica, Ruiz Jiménez, Ruiz Nava, & Fuentes-Fuentes, 2018). El ES propone una reorientación de la gestión organizacional, ya que se favorece una mayor redistribución de los recursos hacia los menos favorecidos, lo que constituye un desafío para la maximización de la relación de los valores económico y social (Bauwens, Huybrechts, & Dufays, 2020).

1.2. Situación del emprendimiento social en Brasil y México

Expertos consideran que las limitaciones de los programas sociales gubernamentales y de filantropía en Latinoamérica, propician la necesidad de apoyar el desarrollo del emprendimiento social en la región, como una solución legítima para aliviar diversos problemas sociales (Nielsen & Carranza, 2012). Poco a poco han surgido ES con innovaciones contextualiza-

das y enfocadas en satisfacer primordialmente necesidades sustanciales de distintas comunidades (Del Baldo, 2014; Domanski, Howaldt, & Schröder, 2017). A continuación, se describe la situación de los ES en los países bajo estudio en esta investigación.

1.3. Brasil

En este país se desarrolló en 1986 el primer programa de emprendimiento social en América Latina a través de Ashoka, una organización global sin fines de lucro, pionera en el campo de la innovación social, el trabajo y el apoyo a personas con ideas creativas e innovadoras capaces de generar un cambio con amplio impacto social, es decir, emprendedores sociales. Fundada en 1980 por el estadounidense Bill Drayton, Ashoka acuñó el término emprendimiento social y lo caracterizó como campo de trabajo. Sus primeros focos de acción fueron India y Brasil y ahora, está presente en más de 85 países. Actualmente Brasil cuenta con la mayor cantidad de ES vinculados a los programas de Ashoka en la región, con más de 370 proyectos activos (Ashoka, 2020).

Aunque varias organizaciones en Brasil están adoptando la perspectiva estadounidense de los negocios sociales (Comini, Barki, & Trindade, 2012) y de economía solidaria (Sengupta et al., 2018), se ha identificado que las propuestas de ES son diversificadas y principalmente enfocadas en la solución de problemas sociales, empoderar a las comunidades, prevenir la violencia, generar desarrollo local e inclusión, y mejorar la calidad de vida de las personas (Bastos, Scheiber, & Teodosui, 2016). El trabajo de Almeida (2019) menciona que generalmente, el emprendedor social brasileño cuenta ingresos familiares altos, escolaridad alta, y predominantemente son hombres quienes inician este tipo de proyectos e inversiones. Los ES se han expandido más en las regiones Norte y el Nordeste, que son las menos desarrolladas del país, pero se espera que en el futuro los emprendedores sociales serán cada vez más jóvenes.

1.4. México

Es uno de los países de América Latina con más emprendedores, la mayor parte pertenecen a las clases media y alta (Castellani & Lora, 2014). Tradicionalmente el emprendimiento funciona como un

mecanismo de movilidad social en el país y la probabilidad de llegar a ser emprendedor se incrementa cuando existe un factor familiar vinculado con los valores ocupacionales, especialmente cuando el padre fue emprendedor. Investigaciones previas sobre el ES coinciden en que el sector está poco desarrollado en el país y no existe un ecosistema robusto e integrado que facilite su desarrollo (Bojica et al., 2018). De la Garza Carranza, Guzmán-Soria, López-Lemus y Martínez (2020) concluyeron que los ES mexicanos necesitan desarrollar más innovación social para combatir la pobreza y los rezagos en educación, salud, alimentación y vivienda que enfrenta el país. Además, se ha identificado que las principales barreras percibidas para iniciar una empresa social en México son la falta de acceso a financiamiento, la falta del apoyo legal, la baja conciencia de los clientes sobre la oferta comercial, así como las barreras legales y la burocracia (AT Kearney, 2013); mientras que las tres principales causas por las que los ES sociales fracasan en el país son debido al producto o servicio, los clientes y usuarios, y el consejo de administración (de la Garza Carranza, Zavala Berbena, López-Lemus, & López de Alba, 2019).

1.5. Crecimiento y marketing en los emprendimientos sociales

Una de las teorías de crecimiento más extendidas es la de Penrose (1959), quien publicó un trabajo seminal sobre la teoría del crecimiento de la firma. Esta propuesta sostiene que las organizaciones son instituciones creadas por personas para servir a los propósitos de otras personas, pero operan en un modelo de desequilibrio para el crecimiento. Para poder desarrollarse, las organizaciones utilizan recursos únicos que pasan por un proceso de conversión hacia servicios empresariales en el que los gerentes utilizan su visión para identificar una oportunidad de crecimiento y ejecutar proyectos de desarrollo para la firma. Así, los recursos transformados en servicios productivos de la empresa son la clave no solo para sobrevivir a largo plazo, sino también para su expansión y crecimiento en un entorno cambiante (Kor, Mahoney, Siemens, & Tan, 2016).

En el campo del emprendimiento existen varias contribuciones en el tema (Leitch, Hill & Neergaard, 2010; McKelvie & Wiklund, 2010; Mishra & Zachary,

2013; Wright & Stigliani, 2013). McKelvie y Wiklund (2010) señalan tres corrientes de estudio del crecimiento: el crecimiento como resultado, el resultado del crecimiento y el crecimiento como proceso. Este trabajo asume el primer enfoque, el cual busca explicar desde diferentes perspectivas teóricas las variables que predicen el crecimiento organizacional. Estas variables pueden incluir rasgos individuales (Tomczyk, Lee, & Winslow, 2013), prácticas de recursos humanos de las organizaciones (Batt, 2002), herramientas de marketing, así como una mezcla de variables a distintos niveles (Baum, Locke, & Smith, 2001).

El crecimiento de un emprendimiento social puede implicar expandirse geográficamente o a través de otros medios para difundir, mejorar y maximizar el impacto social, a través de la diversificación de sus productos/servicios o de sus beneficiarios, así como de la optimización de sus recursos y de su acercamiento a redes; o bien para replicar el modelo, ya sea abriendo sucursales o adquiriendo otros emprendimientos (El Ebrashi, 2018). El reto de multiplicar el bienestar en grupos sociales se encuentra principalmente en mantener la misión social (Felder-Kuzu, 2009). Según André y Pache (2016), la estrategia de diversificación consiste en ampliar la gama de productos o servicios ofrecidos para aumentar el impacto en los beneficiarios, esto implica vigilar la movilización de recursos, optimizar los procesos, y evaluar el impacto social del ES.

El potencial de crecimiento de un ES requiere flexibilidad de su sistema y su estructura (Nielsen & Lund, 2015), así como el desarrollo de innovación social, lo que facilita el aprovechamiento del modelo establecido (Al-Qudah, Al-Okaily, & Alqudah, 2022). Entre otros aspectos, para crecer, se debe desarrollar la capacidad de producir, distribuir y satisfacer a los beneficios, a fin de generar la capacidad de incrementar las ventas, y si logra sobrevivir y forjar suficiente capital (financiero, humano y social), entonces el emprendimiento puede considerar expandirse. En este proceso, uno de los desafíos consiste en desarrollar habilidades para atender a un mayor número de beneficiarios, al mismo tiempo que reduce los costos (El Ebrashi, 2018). Algunos expertos (Swee Ann Lee, 2011) consideran que, en los modelos de emprendimiento social, el crecimiento tiende a ser más lento porque la viabilidad financiera depende de un mercado o beneficiarios que suelen tener ingresos va-

riables, ya que muchas veces las familias favorecidas pueden depender de negocios informales, remesas u otras fuentes de ingresos.

El crecimiento considera aspectos como: énfasis en el aprendizaje y la mejora, nuevos canales de distribución para generar rendimientos a escala e incrementar el valor adicional percibido por otros segmentos, modificaciones en el departamento de ingeniería para enfocarse a nuevos segmentos u ofrecer productos diferentes, tercerización para optimizar recursos, apalancamiento y cooperación con otras organizaciones, así como el rediseño del modelo de negocio para hacer más eficiente la operación, cubrir costos y reinvertir en crecimiento (Santos, 2012; Nielsen & Lund, 2015).

Algunos enfatizan el valor de la orientación al mercado para que los ES puedan distribuir y ampliar el alcance de sus modelos sociales (Schmidt & Carsten, 2015). Este tipo de emprendimientos deben legitimar las lógicas de acción al vincular los beneficios mercado-sociedad (Sparviero, 2019). La inversión en tecnologías y modernización, así como el enfoque en nichos ecológicos y poblaciones bien determinadas contribuyen a definir el valor para el mercado (Sparviero, 2019) desarrollo de un producto bajo la innovación social y la orientación a la marca (Schmidt & Carsten, 2015), fijación del precio (Kaur & Narayanamurthy, 2021), distribución y merchandising (Liu et al., 2015) y comunicación (Doyle-Corner & Ho, 2010).

Varios investigadores (Ananthram, Luo, & Peng, 2022; Claeyé, Boughattas, & Tornikoski, 2022) han destacado la importancia de la orientación de los ES hacia la base de la pirámide, sin embargo, la naturaleza de estos incluye la atención de las necesidades humanas y las causas sociales más apremiantes (Radjou et al., 2012) doquier que éstas se detecten. Los productos, procesos o servicios sociales destacan por los beneficios que producen a su mercado meta. Es común que el emprendedor social busque contribuir con una propuesta diferenciada y sustentada en innovación social, lo que implica una solución novedosa (p.e. incremental o frugal) para resolver de forma más efectiva, eficiente y sostenible respecto de las soluciones existentes, por lo tanto, la innovación social crea valor en primera instancia para la sociedad (Phills, Deiglmeier, & Miller, 2008).

Por otro lado, la orientación a la marca implica el proceso de la organización en torno a la creación, de-

sarrollo y protección de la identidad de ésta en relación a su interacción con el mercado objetivo, que permita lograr una ventaja competitiva sostenible (Liu et al., 2015). La marca, aún para los ES, reta el paradigma de la orientación al mercado porque se convierte en un activo estratégico del que se espera enfaticé la misión, la visión y los valores de la organización (Schmidt & Carsten, 2015).

Dado que el significado del ES se concentra en producir valor social y sostenibilidad, entonces las dimensiones de utilidades, precio, calidad, redes y consistencia del producto juegan roles diferentes a los establecidos en el mercado comercial (Mwasiaji et al., 2022). Comúnmente los negocios sociales establecen un precio asequible al mercado al que están dirigidos, de hecho, la mayor parte de los casos orientados a la base de la pirámide reflejan la fijación de un precio bajo (Kaur & Narayanamurthy, 2021), aunque se conocen proyectos con establecimiento de precios diferenciados para cada mercado atendido (Felder-Kuzu, 2009).

El arquetipo de los canales de distribución se comprende mejor a través del modelo de negocio establecido por el emprendedor. La mayor parte de los emprendedores sociales buscan que el modelo sea escalable, lo que significa que éste sea replicable y expandible a fin de ayudar a la mayor cantidad de personas (Schatz, 2015). Para lograrlo, la orientación al mercado se convierte en un aspecto clave porque contribuye a asegurar una distribución más efectiva y eficiente de los productos y servicios sociales (Choi & Majumdar, 2013).

Finalmente, la comunicación integral tanto para el establecimiento de redes y relaciones, la legitimización de la organización (Nicholls, 2010) y la obtención de la atención y el interés del mercado meta por la propuesta de valor social (André & Pache, 2016) implican la realización de esfuerzos acordes a las políticas, recursos y capacidades para el aprovechamiento de distintas herramientas de comunicación a las que tiene acceso la organización social y su mercado.

2. METODOLOGÍA

2.1. Método y técnica utilizada

Este estudio buscó determinar si existe alguna combinación causal de condiciones que incide en una etapa de crecimiento de la empresa social, para ello

se realizó una investigación de tipo exploratorio, aplicando un análisis configuracional denominado cualitativo comparativo (Qualitative Comparative Analysis, QCA, por sus siglas en inglés), basado en álgebra booleana, y desarrollado por Ragin (1987, 2000, 2008) y Cronqvist y Berg-Schlosser (2009). Esta técnica puede operar con un número relativamente pequeño de estudios y un número relativamente grande de variables que se denominan “condiciones”.

Así, utilizando un número pequeño de casos o unidades de estudio, el QCA permite descubrir la combinación de condiciones clave asociadas con un resultado dado y en este estudio logra:

- el objetivo de realizar una distinción categórica para explicar por qué algunos emprendimientos sociales se encuentran en etapa de crecimiento;
- comparar los casos analizando sistemáticamente todas las combinaciones posibles de condiciones causales para identificar configuraciones de factores suficientes que producen un resultado planteado, es decir analiza conjuntos de relaciones, no de correlaciones;
- integrar las fortalezas de las aproximaciones cuantitativa y cualitativa al tener un buen desempeño en muestras pequeñas o medianas, que no terminan de ser adecuadas para estudios cuantitativos.

2.2. Selección de los casos

Se utilizó un QCA para una muestra pequeña de casos constituida por una selección por juicio considerando tres criterios (Greckhamer, Furnari, Fiss, & Aguilera, 2018; Vázquez-Parra et al., 2021):

- casos representativos con escalamiento en el mercado o comunidades que atienden;
- emprendimientos sociales que hubieran perdurado más de 5 años después de su fundación;
- diversidad de sectores y regiones en ambos países.

Así, fueron considerados nueve casos de México y nueve de Brasil. Estos ES se eligieron de las bases de datos públicas de Ashoka (2016), organización internacional que agrupa la red de emprendedores sociales más grande del mundo y cumplen con la condición de estar en etapa de crecimiento, resultado planteado en el QCA. Se han mantenido bajo anonimato los nombres de los emprendimientos que participaron en el estudio; sin embargo, en la Tabla 1 se presen-

ta una breve descripción de cada uno de los casos. Asimismo, las condiciones a evaluar de cada uno de los casos se presentan en el anexo. La recolección de datos se realizó en dos momentos. En un primer momento se revisó el sitio web de cada emprendimiento social y se respondieron las condiciones presentadas en el anexo, cuando no era posible obtener la respuesta de la condición se dejaba el espacio vacío para responderlo a través de otra técnica. Posteriormente, en un segundo momento se realizó contacto con cada uno de los emprendimientos sociales, se explicó el objetivo del proyecto, y se realizaron las preguntas necesarias para obtener las respuestas de todas las condiciones a evaluar (Anexo 1).

2.3. Procedimiento de análisis y software utilizado

El análisis se realizó de la siguiente manera. Primero, fueron codificados todos los valores de las condiciones para México y Brasil, respectivamente. A continuación, se realizó la representación de los casos de cada país con sus respectivas configuraciones, calibración de las condiciones y elaboración de la matriz inicial de datos, ordenando la combinación de variables en una tabla de la verdad. Posteriormente, se procedió a la verificación de los casos que cumplieran con las condiciones y si era necesario, se recategorizó la información en una segunda tabla de la verdad. Finalmente, se analizaron las combinaciones en función de necesidad y suficiencia de las soluciones complejas, hasta obtener la solución más parsimoniosa de los casos de cada país estudiado. Cabe mencionar que para el análisis comparativo cualitativo (QCA) se utilizó paquete de software QCA para el entorno R.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis presenta tres componentes: la Tabla de la Verdad, las fórmulas de solución y las medidas de ajuste refiriéndose a los índices de consistencia y cobertura (Rihoux & De Meure, 2009; Schneider & Wagemann, 2010). La Tabla 2 muestra la combinación de las condiciones de marketing, derivadas de la revisión de la literatura: la primera es la variable resultado o dependiente: la etapa de crecimiento; le siguen misión de la organización, modelo social, mercado meta, variedad de producto y servicio, fijación de precio, plaza elegida y lealtad.

Tabla 1. Casos de emprendimientos sociales seleccionados.

México	Brasil
<i>Emprendimiento social 1.</i> Grupo de organizaciones cafetaleras de economía solidaria formado por familias indígenas tzeltales y otros colaboradores con los que profesionalizaron el trabajo, su financiamiento y mantienen una relación de crecimiento en conjunto. El proyecto se consolidó en 2006 e integra cinco empresas sociales.	<i>Emprendimiento social 10.</i> Fundado en 2012 para concientizar a los adultos sobre la importancia en la enseñanza de los niños con quienes conviven. La organización se apoya de sitios web, aplicaciones, libros y materiales formativos gratuitos y abiertos busca democratizar el conocimiento e influir en los procesos educativos, dentro y fuera de las escuelas.
<i>Emprendimiento social 2.</i> Fundado en 2009 por ingenieros que promueven la igualdad en el acceso energético – solar- a través de soluciones sustentables e inclusivas. Cuenta con centros de atención rurales y una planta de manufactura en una zona marginada.	<i>Emprendimiento social 11.</i> Desde 2016 brinda apoyo a sectores vulnerables de la población implementando energías renovables y tecnologías sociales ecológicas, sencillas de instalar, con bajo costo, de fácil aplicación y con impactos sociales como la autonomía y el desarrollo de habilidades y capacidades permanentes.
<i>Emprendimiento social 3.</i> Inició en 1985, enfocado a la vivienda e infraestructura comunitaria a través de la autoproducción asistida. Además, recauda fondos para la construcción y busca alianzas estratégicas para ofrecer servicios financieros a población de escasos recursos.	<i>Emprendimiento social 12.</i> Surgió en 1989 proponiendo un modelo completo de atención a la desnutrición con tres bases: asistencia médica; multiplicación y tratamiento; y finalmente investigación y práctica.
<i>Emprendimiento social 4.</i> Establecido en 2010 y enfocado a brindar servicios de salud, especialmente para el tratamiento en diabetes de forma integral con bajo costo. Ofrece servicios de análisis clínicos, médicos especialistas en diabetes e hipertensión, apoyo emocional, nutrición, podología y educación en el cuidado de la salud.	<i>Emprendimiento social 13.</i> Enfocado en el acceso a la energía, primordialmente ecológica y en la autonomía energética. Desde 2011 busca fortalecer la economía, los mercados locales, el desarrollo social y la calidad de vida a través de la instalación de micro destilerías de bio-etanol y su total aprovechamiento.
<i>Emprendimiento social 5.</i> Fundado en 2011 por dos especialistas en inversiones. Busca combatir la ceguera innecesaria y otras enfermedades visuales ofreciendo tratamientos a bajo costo y de alta calidad.	<i>Emprendimiento social 14.</i> Fundado en 1995 como una ONG que promueve el uso correcto de bosques y sus recursos a través del reconocimiento y valoración de la producción comunitaria agro-extractiva, el fomento del consumo de productos certificados que implican un adecuado manejo forestal y el comercio justo.
<i>Emprendimiento social 6.</i> Establecido en 2013, a través de una relación honrada y equitativa entre consumidores y 9000 familias cafetaleras, ofrece mediante el comercio electrónico venta de café orgánico.	<i>Emprendimiento social 15.</i> Nació en 2006, enfocándose en incidir en políticas públicas para controlar el tabaco, ocho años después agregó a su nombre “Promoción de la Salud” ya que promueve acciones para lograr entornos saludables y combatir factores de riesgo de enfermedades crónicas no transmisibles.
<i>Emprendimiento social 7.</i> Abastece de tecnología asequible la captación de agua de lluvia y su potabilización a comunidades marginadas. Elabora la tecnología, la instala y brinda servicio postventa; además, brinda capacitación y educación en la cultura del agua.	<i>Emprendimiento social 16.</i> Fundado en 2005, su principal objetivo es integrar a la comunidad afrobrasileña a los medios de comunicación, vincula la comunicación y la tecnología como detonantes del crecimiento empresarial.
<i>Emprendimiento social 8.</i> Inició como una ONG, pero una década después se constituyó como institución de Banca Múltiple especializada en microfinanzas para la base de la pirámide, y lograr su inclusión financiera.	<i>Emprendimiento social 17.</i> Fundado en el año 2000 y enfocado a la atención de la adicción a las drogas y la exclusión social especialmente de mujeres jóvenes embarazadas en situación de riesgo social, brindándoles vivienda; alimentación; asistencia psicológica y pedagógica; trabajo; formación y educación en la empatía, la cooperación y la solidaridad.
<i>Emprendimiento social 9.</i> Surge en 2010, enfocada en la salud dental de niños de escasos recursos a través de la prevención. Presta atención clínica profesional con tecnología láser para evitar el uso de anestesia, brinda tratamientos apropiados con diversas formas de pago y precios muy accesibles.	<i>Emprendimiento social 18.</i> Funciona como una asociación que opera desde 1999, gracias a que 180 familias agricultoras decidieron revitalizar el modo de vida del campo a través del agroturismo ecológico, enseñar sobre agricultura familiar, preservación del ambiente y producción orgánica.

Fuente: elaboración de las autoras a partir de la investigación en Ashoka (2016).

La etapa de crecimiento adquiere dos valores: (0) no en crecimiento y (1) en crecimiento. La misión puede ser social (0), o bien, social y comercial (1). El modelo del sistema de comercialización puede ser social (0) o bien, híbrido (1). El mercado meta puede ser concentrado (0), o diversificado (1). La variedad de producto y/o servicio puede estar limitada hasta tres productos o servicios (0), o ampliada con cuatro o más productos (1). La fijación de precios puede ser de penetración (0), o bien diferenciado (1). La plaza elegida puede ser un canal directo y/o un intermediario (0) o dos o más intermediarios (1). Y finalmente puede haber (1) o no haber esfuerzos de lealtad (0).

Las filas de la Tabla 2 representan los casos y sus configuraciones; las columnas, las condiciones, así como la variable resultado o dependiente. Esto permite evaluar el resultado asociado a cada configu-

ración para afirmar si el enunciado de suficiencia es verdadero o falso (Verweij & Gerrits, 2015).

Se buscó determinar cuáles son las configuraciones que producen como resultado una empresa en etapa de crecimiento. De ellas se eligió el índice máximo, que representa la configuración más predictiva para el crecimiento de los emprendimientos sociales en México y en Brasil respectivamente. La Tabla 3 presenta la calibración de estas condiciones y su cuantificación en una matriz de datos inicial. Los resultados muestran para el caso de México que, una *misión social y comercial*, así como el *modelo social híbrido* y tener *lealtad*, son variables presentes en casi todos los casos de emprendimientos en crecimiento, lo que sugiere que estas condiciones podrían ser necesarias para llegar a esa etapa. En el caso de Brasil, solo la condición *plaza con dos o más canales de distribución*

Tabla 2. Tabla de la verdad con el resumen de los casos con sus valores.

País	No. de caso	Etapa de emprendimiento	Misión	Modelo Social	Mercado Meta	Variedad de producto y servicio	Fijación de precio	Plaza elegida	Lealtad
México	1	0	1	1	0	0	0	0	1
	2	0	1	1	0	1	1	1	1
	3	0	0	0	0	1	0	0	0
	4	0	1	1	0	1	1	1	1
	5	0	1	1	1	1	0	1	1
	6	0	1	1	1	0	1	0	1
	7	0	1	1	1	1	0	1	1
	8	1	0	1	0	1	0	1	1
	9	1	1	1	1	0	1	1	1
Brasil	1	1	0	0	1	1	0	1	0
	2	0	0	0	0	1	1	1	1
	3	0	1	0	0	1	1	0	1
	4	1	0	1	1	0	0	1	0
	5	1	1	1	1	1	1	1	0
	6	0	1	0	0	1	0	1	1
	7	0	0	0	0	0	0	1	1
	8	0	0	1	0	1	0	1	1
	9	1	0	1	1	1	1	1	1

presenta esta característica. Este primer análisis requiere recategorizar la información, ordenándola según la combinación de estas variables en otra Tabla de la Verdad.

En la Tabla 3 se aprecian seis casos empíricos para México y nueve para Brasil que respaldan las combinaciones propuestas anteriormente. Las contradicciones son configuraciones iguales que presentan resultados distintos y se identificaron tres para México y ninguna para Brasil.

Diferenciar entre necesidad y suficiencia es clave para el QCA, necesidad significa que un resultado puede alcanzarse sólo si cierta condición está siempre presente (Basedau & Richter, 2014). Mientras

que la suficiencia indica que aun cuando el resultado cambie, una condición puede observarse siempre. El punto de corte para consistencia o inclusión debe ser mayor a 0.90 y su cobertura superior a 0.50 (Ragin, 1987; 2008; Legewie, 2013).

La prueba de necesidad para los nueve casos de México muestra que ninguna categoría simple cuenta con un puntaje de necesidad lo suficientemente alto. Sin embargo, para Brasil, el QCA con índices de ajuste dentro de los rangos normales, indica que la presencia de *plaza con dos o más canales de distribución* es una condición necesaria para la etapa de crecimiento (Tabla 4). En lo que respecta a *misión, tipo de modelo, mercado meta, variedad de produc-*

Tabla 3. Tabla de la verdad con todas las combinaciones lógicas empíricas posibles.

País	Misión	Modelo Social	Mercado Meta	Variedad de producto y servicio	Fijación de precio	Plaza elegida	Lealtad	Resultado	No. de casos	Inclusión	Casos
México	1	1	1	1	0	1	1	1	2	1	5,7
	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	3
	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1
	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	6
	1	1	0	1	1	1	1	0	3	0.7	2,4,9
	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	8
Brasil	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	3
	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	6
	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	5
	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	7
	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	2
	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	8
	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1
	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	4
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	

Tabla 4. Análisis de condiciones necesarias*.

Variable Resultado: Etapa de emprendimiento en crecimiento			
Condición examinada	País	Cobertura	Inclusión
Plaza {1}	Brasil	0.75	1

*Para México no se encontraron condiciones simples necesarias.

to y servicio, así como *lealtad*, parecieran no ser necesarias al no estar siempre presentes en los casos de emprendimientos en crecimiento en ninguno de los dos países.

En cuanto a la *suficiencia*, para ambos países se presentaron combinaciones lógicas de las características, aunque sin datos empíricos, también conocidas como “logical reminders”. En esta investigación se consideró la solución *parsimoniosa* que reduce los datos al menor número de variables posibles y considera los “logical reminders”. Si bien el estudio se centra en la solución parsimoniosa, los resultados empíricos deben considerarse con cautela debido a la diversidad limitada exclusivamente a los casos presentados en la Tabla de la Verdad. Así, para México se obtuvo una solución parsimoniosa con dos sumas mínimas y una solución compleja:

Solución parsimoniosa 1:

Plaza Elegida {0} + Mercado Meta {1}

Solución parsimoniosa 2:

Plaza Elegida {0} + (Misión {1} * Fijación de Precio {0})

Solución compleja:

Misión{0}*Modelo Social{0}*Mercado Meta{0}*Variedad de Producto y Servicio{1}*Fijación de Precio{0}*Plaza elegida{0}*Lealtad{0} +

Misión{1}*Modelo Social{1}*Mercado Meta{0}*Variedad de Producto y Servicio{0}*Fijación de Precio{0}*Plaza elegida{0}*Lealtad{1} +

Misión{1}*Modelo Social{1}*Mercado Meta{1}*Variedad de Producto y Servicio{0}*Fijación de Precio{1}*Plaza elegida{0}*Lealtad{1} +

Misión{1}*Modelo Social{1}*Mercado Meta{1}*Variedad de Producto y Servicio{1}*Fijación de Precio{0}*Plaza elegida{1}*Lealtad{1}

La interpretación de los resultados implica que los ES en México pueden alcanzar la etapa de crecimiento, con una estrategia de marketing que cuente con un canal directo de venta y/o un solo canal de distribución, así como enfocándose a un mercado meta diversificado, lo que en términos de esta investigación

significa enfocarse a diferentes perfiles de clientes o beneficiarios (El Ebrashi, 2018). Además, los resultados para México mostraron que cuando el ES cuenta con un canal directo de venta y/o un solo intermediario; la misión suele ser híbrida (social y comercial), y se utiliza una estrategia de precios de penetración, o precios bajos.

En cambio, para Brasil se obtuvo una única solución parsimoniosa y una solución compleja:

Solución Parsimoniosa 1:

Fijación de Precio {0} + (Variedad de Producto y Servicio {1} + Plaza Elegida {1}*Lealtad {1})

Solución compleja:

Misión{0}*Modelo Social{0}*Mercado Meta{0}*Variedad de Producto y Servicio{0}* Precio{0}* Plaza elegida{1}* Lealtad{1}+

Misión{0}*Modelo Social{0}* Mercado Meta{0}*Variedad de Producto y Servicio{1}*P Precio{1}* Plaza elegida{1}* Lealtad{1} +

Misión{0}*Modelo Social{1}* Mercado Meta{0}*Variedad de Producto y Servicio{1}* Precio{0}* Plaza elegida{1}* Lealtad{1} +

Misión{1}*Modelo Social{0}* Mercado Meta{1}*Variedad de Producto y Servicio{1}* Precio{0}* Plaza elegida{1}* Lealtad{0} +

Misión{1}*Modelo Social{1}* Mercado Meta{1}*Variedad de Producto y Servicio{0}* Precio{0}* Plaza elegida{1}* Lealtad{0} +

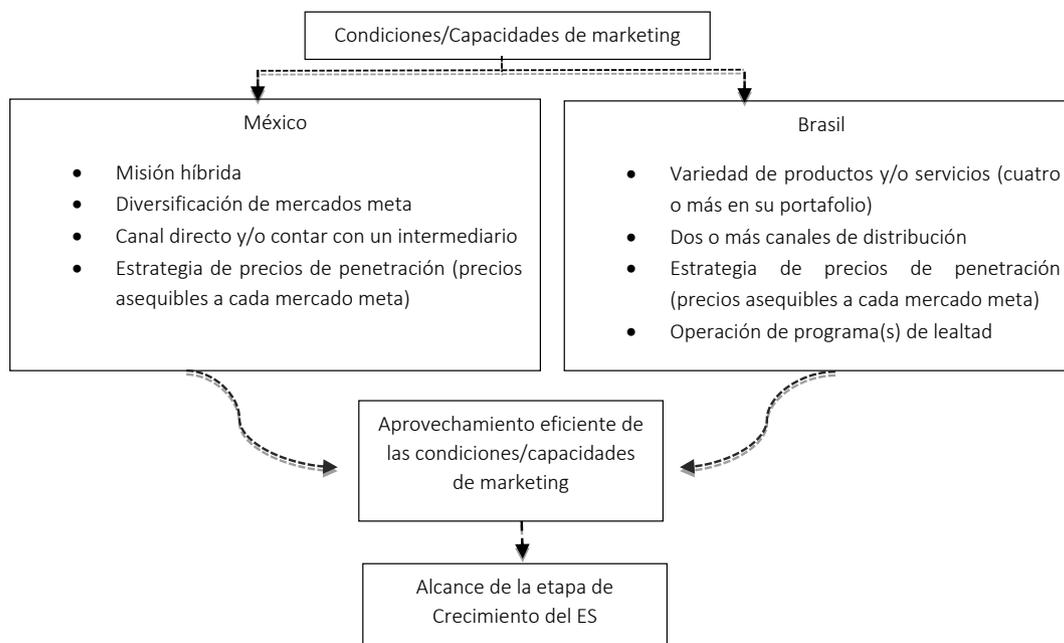
Misión{1}*Modelo Social{1}* Mercado Meta{1}*Variedad de Producto y Servicio{1}* Precio{1}* Plaza elegida{1}* Lealtad{1}

La interpretación de los resultados para Brasil muestra que, para lograr el crecimiento, un ES debe contar con una estrategia de precio de penetración; una amplia variedad de productos y servicios, dos o más canales de distribución y programas de lealtad. Los casos representados por dichas combinaciones se muestran en la Tabla 5, con sus índices de consistencia y cobertura.

La Figura 1 pretende facilitar la comparación gráfica de las estrategias de marketing utilizadas por los ES para alcanzar la etapa de crecimiento en los países estudiados.

Tabla 5. Soluciones parsimoniosas para México y Brasil.

	País	Cobertura	Inclusión
Plaza Elegida {0} + Mercado Meta {1}	México	0.714	1
Plaza Elegida {0} + (Misión {1} * Fijación de Precio {0})		0.714	1
Fijación de precio {0} + (Variedad de Producto y Servicio {1} + Plaza Elegida {1} * Lealtad {1})	Brasil	1	1

**Figura 1.** Condiciones de marketing requeridas para alcanzar la etapa de crecimiento de emprendimientos sociales en México y Brasil.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En el caso de México, las condiciones que determinan la etapa de crecimiento de un ES involucran un canal directo y/o un intermediario, la diversificación de mercados meta, una misión híbrida (social y comercial), y una estrategia de precios de penetración, lo que implica fijar precios asequibles a sus diferentes mercados meta. En cambio, para Brasil un ES que busque alcanzar la etapa de crecimiento debe enfocarse en una estrategia de precios de penetración, una oferta variada de productos y/o servicios (cuatro o más), dos o más canales de distribución y la operación de un programa de lealtad.

Para ambos países las estrategias de distribución y el precio de penetración son relevantes para crecer. Sin embargo, en el caso de México contar con un canal de comercialización directo a los clientes y/o apoyarse

de un solo canal de distribución parece ser suficiente para alcanzar la etapa de crecimiento. Esto contrasta con lo postulado por algunos autores (Nielsen & Lund, 2015) que sostienen que diversos canales de distribución son una condición para propiciar la entrada del emprendimiento en la etapa de crecimiento, tal como se presenta en el caso brasileño. Además de la insuficiencia de capital para invertir (Coutiño, 2016), un factor que podría explicar la presión sobre el número de canales para distribuir los productos y servicios y sobre el precio, se centra en el comportamiento de compra de los consumidores latinoamericanos. Muchos tienden a comprar poco, ejerciendo un autocontrol en el momento de la adquisición de productos y servicios; además, la suma de un ticket promedio de compra tiende a ser moderado y se aprovechan las propuestas sobre las promociones de venta al detalle (D'Andrea, Lopez-Aleman, & Stengel, 2006).

La etapa de crecimiento en los ES en México se explica también por tener una misión híbrida y la diversificación de mercados meta, lo que implica asumir una estrategia de desarrollo de mercados (Ansoff, 1991), aunque esto contrasta con la posición de algunos autores (Felder-Kuzu, 2009; Yunus, Moingeon, & Lehmann-Ortega, 2010) que consideran que la orientación de los ES debe estar principalmente enfocada en la base de la pirámide. En cambio, a diferencia de México, alcanzar la etapa de crecimiento en Brasil involucra que las condiciones de marketing de los ES incluyan una amplia variedad de productos y/o servicios. Esto implica desarrollar una capacidad que es parte de los principios de una estrategia de desarrollo de productos, la cual funciona en esencia introduciendo nuevos productos en el mercado o mercados ya atendidos por la organización (Ansoff, 1991). También se halló que la relevancia de los programas de lealtad contribuye a construir relaciones a largo plazo con los clientes y a que el ES avance a la etapa de crecimiento. Esto coincide con trabajos previos que identificaron que diseñar un programa de lealtad apropiado y contar con sólidas capacidades de marketing puede facilitar que una organización logre el crecimiento (Faramarzi & Bhattacharya, 2021).

La tasa de sobrevivencia de emprendimientos en México y Brasil después de cinco años es desalentadora (Sebrae, 2014; Vázquez-Parra et al., 2021), por ello se vuelve necesaria la identificación de variables clave que contribuyen al desarrollo de este tipo de organizaciones. Entre los principales desafíos a ser atendidos destacan aspectos de marketing y falta de capital (Sebrae, 2014). Esta investigación contribuye al campo de conocimiento del marketing de los emprendimientos sociales aportando una primera aproximación exploratoria sobre las condiciones de marketing que contribuyen a su crecimiento en cada uno de los países emergentes estudiados. Además, los resultados de este trabajo pueden inspirar a los gerentes de marketing a examinar las condiciones del emprendimiento que dirigen y su contribución al crecimiento de la organización.

Como todo trabajo de investigación éste también cuenta con algunas limitaciones. Primero, dado que se utilizó la base de datos de 2016 de ambos países y solamente fueron incluidos dieciocho casos de ES de los dos países latinoamericanos, los resultados no pueden ser generalizados al universo de este tipo de

organizaciones. Además, la investigación desarrollada fue de tipo exploratorio, por lo que en trabajos posteriores es necesario corroborar que las condiciones estudiadas tienen un efecto consistente en el crecimiento de otras muestras más amplias de emprendimientos sociales de ambos países. Asimismo, se evidencia una interconexión del marketing con variables de otros dominios organizacionales, por lo que es necesario considerar variables de múltiples niveles (individual, organizacional, sectorial) y áreas de la organización. Además, los resultados permiten identificar nuevas líneas de investigación para estudiar los motivos por los cuales la etapa de crecimiento en México presenta una distribución concentrada y un crecimiento a través de desarrollo de mercados. De la misma manera, en Brasil se recomienda identificar las razones por las que la estrategia de crecimiento es buscada por medio del desarrollo de nuevos productos para el mercado existente, por medio de dos o más canales de distribución y programas de lealtad. Así, este puede considerarse como un inicio para la comprensión del marketing desarrollado por los ES en Brasil y México.

REFERENCIAS

- Agafonow, A. (2014). Toward a positive theory of social entrepreneurship. On maximizing versus satisficing value capture. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 709-713. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1948-z>
- Almeida, G. J. (2019). Empreendedorismo social: percursos e percalços – o caso da editora Mol. *Revista Innovare*, 28, 1-12.
- Al-Qudah, A. A., Al-Okaily, M., & Alqudah, H. (2022). The relationship between social entrepreneurship and sustainable development from economic growth perspective: 15 'RCEP' countries. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 12(2), 44-61. <https://doi.org/10.1080/20430795.2021.1880219>
- Ananthram, S., Luo, Y., & Peng, M. W. (2022). Social entrepreneurship and frugal innovation: a composition-based view. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10, 1-22. <https://doi.org/10.1080/19420676.2022.2091643>

- André, K., & Pache, A. C. (2016). From caring entrepreneur to caring enterprise: Addressing the ethical challenges of scaling up social enterprises. *Journal of Business Ethics*, 133(4), 659-675. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2445-8>
- Ansoff, H. I. (1991). *A nova estratégia empresarial*. Atlas.
- Ashoka (2016). *Everyone a Changemaker*. Recuperado de <http://brasil.ashoka.org/quemsomos>
- Ashoka (2020). *Sobre Ashoka México, Centroamérica y el Caribe*. Recuperado de <https://www.ashoka.org/es-mx/country/mexico>
- AT Kearney (2013). *Social impact companies, projects, and entrepreneurship in Mexico*. US-Mexico Chamber of Commerce.
- Azmat, F., Ferdous, A. S., & Couchman, P. (2015). Understanding the dynamics between social entrepreneurship and inclusive growth in subsistence marketplaces. *Journal of Public Policy & Marketing*, 34(2), 252-271. <https://doi.org/10.1509/jppm.14.150>
- Basedau, M., & Richter, T. (2014). Why do some oil exporters experience civil war but others do not? Investigating the conditional effects of oil. *European Political Science Review*, 6(4), 549-574. <https://doi.org/10.1017/S1755773913000234>
- Bastos, M. F., Scheiber, L., & Teodosui, A. D. (2016). Mapping the field of social businesses in Belo Horizonte, Brazil. *Ethnographic Praxis in Industry Conference Proceedings*, 1, 294-312.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587-597. <https://doi.org/10.2307/3069383>
- Baum, R. J., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44(2), 292-303. <https://doi.org/10.5465/3069456>
- Bauwens, T., Huybrechts, B., & Dufays, F. (2020). Understanding the diverse scaling strategies of social enterprises as hybrid organizations: The case of renewable energy cooperatives. *Organization & Environment*, 33(2), 195-219. <https://doi.org/10.1177/1086026619837126>
- Bojica, A. M., Ruiz Jiménez, J. M., Ruiz Nava, J. A., & Fuentes-Fuentes, M. M. (2018). Bricolage and growth in social entrepreneurship organisations. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(3-4), 362-389. <https://doi.org/10.1080/08985626.2017.1413768>
- Castellani, F., & Lora, E. (2014). Is Entrepreneurship a channel of social mobility in Latin America? *Latin American Journal of Economics*, 51(2), 79-194. <https://doi.org/10.7764/LAJE.51.2.179>
- Cavazos-Arroyo, J., & Puente-Díaz, R. (2019). The influence of marketing capability in Mexican social enterprises. *Sustainability*, 11(17), 4668. <https://doi.org/10.3390/su11174668>
- Choi, N., & Majumdar, S. (2013). Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research. *Journal of Business Venturing*, 29(3), 363-376. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.05.001>
- Claeyé, F., Boughattas, Y., & Tornikoski, E. T. (2022). Formation of social entrepreneurial intention: a qualitative grounded approach at the base of the pyramid. *Administrative Sciences*, 12(1), 24. <https://doi.org/10.3390/admsci12010024>
- Comini, G., Barki, E., & Trindade, L. (2012). A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. *Revista de Administração*, 47(3), 385-397. <https://doi.org/10.1590/S0080-21072012000300004>
- Conway Dato-on, M., & Banerjee, S. (2021). In search of patterns: a preliminary investigation of social entrepreneurs in Mexico and India. In S. Majumdar & S. Guha (Eds.). *In search of business models in social entrepreneurship* (pp. 37-64). Springer.
- Coutiño, A. (2016). Falta de inversión, la gran limitante del crecimiento. *Forbes México*. Recuperado de <http://www.forbes.com.mx/falta-de-in>

version-la-gran-limitante-del-crecimiento/#gs. EG2Tct8

Cronqvist, L., & Berg-Schlosser, D. (2009). Multi-Value QCA (mvQCA). En B. Rihoux, & C. C. Ragin (Eds.). *Configurational comparative methods: qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques* (pp. 69-86). London: Sage Publication.

D'Andrea, G., Lopez-Aleman, B., & Stengel, A. (2006). Why small retailers endure in Latin America. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(9), 661-673. <https://doi.org/10.1108/09590550610683184>

de la Garza Carranza, M. T., Guzmán-Soria, E., López-Lemus, J. A., & Martínez, A. C. S. (2020). Social entrepreneurship innovation: A study from Mexico. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(4), 201-220. <https://doi.org/10.15678/EBER.2020.080411>

de la Garza Carranza, M. T., Zavala Berbena, M. A., López-Lemus, J. A., & López de Alba, P. L. (2019). Inventario de las causas del fracaso en emprendedores sociales en México (CAFES-M). *Revista Perspectivas*, (43), 107-134.

Del Baldo, M. (2014). Developing businesses and fighting poverty: critical reflections on the theories and practices of CSR, CSV, and inclusive business. En L. Pate & C. Wankel (Eds.). *Emerging research directions in social entrepreneurship* (pp. 191-220). Springer.

Dolnicar, S., & Lazarevski, K. (2009). Marketing in non-profit organizations: an international perspective. *International Marketing Review*, 26(3), 275-291. <https://doi.org/10.1108/02651330910960780>

Domanski, D., Howaldt, J. & Schröder, A. (2017). Social innovation in Latin America. *Journal of Human Development and Capabilities*, 18(2), 307-312. <https://doi.org/10.1080/19452829.2017.1299698>

Doyle-Corner, P. D., & Ho, M. (2010). How opportunities develop in social entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 635-659. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00382.x>

El Ebrashi, R. (2018). Typology of growth strategies and the role of social venture's intangible resources. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(5), 818-848. <https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2017-0104>

Faramarzi, A., & Bhattacharya, A. (2021). The economic worth of loyalty programs: An event study analysis. *Journal of Business Research*, 123, 313-323. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.044>

Felder-Kuzu, N. (2009). *Microfinance and beyond. Introducing microfranchising and social businesses*. Lulu.

García-Jurado, A., Pérez-Barea, J. J., & Nova, R. J. (2021). A new approach to social entrepreneurship: A systematic review and meta-analysis. *Sustainability*, 13(5), 2754. <https://doi.org/10.3390/su13052754>

Godói-de-Sousa, E., & Fischer, R. M. (2012). The succession process at social enterprises in Brazil. *Revista de Administração*, 47(3), 473-488. <https://doi.org/10.1590/S0080-21072012000300011>

Greckhamer, T., Furnari, S., Fiss, P. C., & Aguilera, R. V. (2018). Studying configurations with qualitative comparative analysis: best practices in strategy and organization research. *Strategic Organization*, 16(4), 482-495. <https://doi.org/10.1177/1476127018786487>

Gupta, P., Chauhan, S., Paul, J., & Jaiswal, M. P. (2020). Social entrepreneurship research: A review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 113, 209-229. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.032>

Guzmán Vásquez, A. G., & Trujillo Dávila, M. A. T. (2008). Emprendimiento social: revisión de literatura. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 105-126.

Johnson, S. (2000). Literature review on social entrepreneurship. *Canadian Centre for Social Entrepreneurship*, 16, 16-23.

Kaur, H. & Narayanamurthy, G. (2021). Sasta Bhojan Sewa: the pricing dilemma. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 11(1), 1-10. <https://doi.org/10.1108/EEMCS-06-2020-0235>

- Kor, Y. Y., Mahoney, J. T., Siemsen, E., & Tan, D. (2016). Penrose's The Theory of the Growth of the Firm: An exemplar of engaged scholarship. *Production and Operations Management, 25*(10), 1727-1744. <https://doi.org/10.1111/poms.12572>
- Lanteri, A. (2015). The creation of social enterprises: some lessons from Lebanon. *Journal of Social Entrepreneurship, 6*(1), 42-69. <https://doi.org/10.1080/19420676.2014.954256>
- Legewie, N. (2013). An introduction to applied data analysis with qualitative comparative analysis. *Forum: Qualitative Social Research Sozialforschung, 14*(3), 1-15. <https://doi.org/10.17169/fqs-14.3.1961>
- Leitch, C., Hill, F., & Neergaard, H. (2010). Entrepreneurial and business growth and the quest for a "comprehensive theory": tilting at windmills? *Entrepreneurship Theory and Practice, 34*(2), 249-260. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00374.x>
- Liu, G., Eng, T. Y., & Takeda, S. (2015). An investigation of marketing capabilities and social enterprise performance in the UK and Japan. *Entrepreneurship Theory and Practice, 39*(2), 267-298. <https://doi.org/10.1111/etap.12041>
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business, 41*(1), 36-44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
- Masseti, B. L. (2008). The social entrepreneurship matrix as a "tipping point" for economic change. *Emergence: Complexity and Organization, 10*(3), 1-8.
- McKelvie, A., & Wiklund, J. (2010). Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate. *Entrepreneurship Theory and Practice, 34*(2), 261-288. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00375.x>
- Mishra, C. S., & Zachary, R. K. (2013). The nature of the firm, the growth and resource-based theories of the firm, and the emergent theory of the entrepreneur: A dedication to Nobel Laureate Ronald Coase. *Entrepreneurship Research Journal, 3*(4), 433-436.
- Morales, A., Calvo, S., Martínez, J. M. G., & Martín, J. M. M. (2021). Hybrid forms of business: Understanding the development of indigenous social entrepreneurship practices. *Journal of Business Research, 124*, 212-222. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.060>
- Muñoz, P., & Kimmitt, J. (2019). Social mission as competitive advantage: A configurational analysis of the strategic conditions of social entrepreneurship. *Journal of Business Research, 101*, 854-861. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.044>
- Mwasijaji, E., Kombo, K., & Gravenir, F. (2022). Research agenda on social entrepreneurship education, regulatory framework and the global sustainability agenda. *International Academic Journal of Social Sciences and Education, 2*(2), 452-468.
- Nicholls, A. (2010). The legitimacy of social entrepreneurship: reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field. *Entrepreneurship Theory and Practice, 34*(4), 611-633. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00397.x>
- Nielsen, C., & Carranza, D. (2012). Networks for social enterprise: applying a systems perspective to case studies in Latin America. *International Journal of Business and Social Research, 2*(6), 1-17. <https://doi.org/10.18533/ijbsr.v2i6.130>
- Nielsen, C., & Lund, M. (2015). *The concept of business model scalability*. Aalborg University.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.
- Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review, 6*(4), 34-43. <https://doi.org/10.48558/gbjy-gj47>
- Radjou, N., Prabhu, J., & Ahuja, S. (2012). *Jugaad innovation: think frugal, be flexible, generate breakthrough growth*. John Wiley & Sons.
- Ragin, C. C. (1987). *The comparative method: moving beyond qualitative and quantitative strategies*. University of California Press.

- Ragin, C. C. (2000). *Fuzzy-set social science*. University of Chicago Press.
- Ragin, C. C. (2008). *Redesigning social inquiry: fuzzy sets and beyond*. University of Chicago Press.
- Rihoux, B., & De Meure, G. (2009). Crisp-set qualitative comparative analysis (csQCA). In B. Rihoux & C. C. Ragin (eds.), *Configurational comparative methods* (pp. 33-68). Sage.
- Santos, F. M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 335-351. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1553072>
- Schatz, R. (2015). *Social Entrepreneurship*. Sage. Recuperado de <http://businessresearcher.sagepub.com/sbr-1645-97806-2707772/20151207/social-entrepreneurship>
- Schmidt, H. J., & Carsten, B. (2015). Brand orientation: A case study approach within the context of social entrepreneurial businesses. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175(1), 24-31. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1170>
- Schneider, C. Q., & Wagemann, C. (2010). Standards of good practice in qualitative comparative analysis (QCA) and fuzzy-sets. *Comparative Sociology*, 9(3), 397-418. <http://dx.doi.org/10.1163/156913210X12493538729793>
- Sengupta, S., Sahay, A., & Croce, F. (2018). Conceptualizing social entrepreneurship in the context of emerging economies: An integrative review of past research from BRIICS. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(4), 771-803. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0483-2>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) (2014). *Causa Mortis*. O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. Recuperado de https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/09/causa_mortis_2014.pdf
- Sparvierio, S. (2019). The case for a socially oriented business model canvas: the social enterprise model canvas. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10(2), 232-251. <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1541011>
- Street, G., & EY México (2014). *Emprendimiento social: propuesta de lineamientos para formular políticas públicas e iniciativas del sector privado*. Mancera.
- Svensson, C. F. (2014). Making money is not an end in itself: creating meaningfulness among employees of social enterprises. *Antipoda. Revista de Antropología y Arqueología*, (18), 241-255.
- Swee Ann Lee, R. (2011). Scaling the microfranchise at the base of the pyramid. En N. Sireau (ed.), *Microfranchising. How social entrepreneurs are building a new road to development* (pp. 146-173). Greeleaf.
- Tomczyk, D., Lee, J., & Winslow, E. (2013). Entrepreneurs' personal values, compensation, and high growth firm performance. *Journal of Small Business Management*, 51(1), 66-82.
- Vasconcellos, E. F., Leso, B. H., & Cortimiglia, M. N. (2021). Challenges and opportunities for social entrepreneurs in civil engineering in Brazil. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(3), 638-651. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2020-2108>
- Vázquez-Parra, J. C., Amézquita-Zamora, J. A., & Ramírez-Montoya, M. S. (2021). Student perception of their knowledge of social entrepreneurship: gender gap and disciplinary analysis of an Ashoka Changemaker campus in Latin America. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 14(3), 1224-1241. <https://doi.org/10.1108/JARHE-02-2021-0067>
- Verweij, S. & Gerrits, L. M. (2015). How satisfaction is achieved in the implementation phase of large transportation infrastructure projects: A qualitative comparative analysis into the A2 tunnel project. *Public Works Management & Policy*, 20(1), 5-28. <https://doi.org/10.1177/1087724X13518743>
- Volkman, C.K., Tokarski, K.O., & Ernst, K. (2012). Background, characteristics and context of social entrepreneurship. In C. K. Volkman, K. O. Tokarski, & K. Ernst (Eds.), *Social entrepreneurship and social busi-*

ness. *An introduction and discussion with case studies* (pp. 3-30). Springer.

Wright, M., & Stigliani, I. (2013). Entrepreneurship and growth. *International Small Business Journal*, 31(1), 3-22. <https://doi.org/10.1177/0266242612467359>

Xing, Y., Liu, Y., & Lattemann, C. (2020). Institutional logics and social enterprises: Entry mode choi-

ces of foreign hospitals in China. *Journal of World Business*, 55(5), 100974. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.11.004>

Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2-3), 308-325. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>

MARKETING IN SOCIAL ENTREPRENEURSHIP: A COMPARATIVE ANALYSIS BETWEEN BRAZIL AND MEXICO

Judith Cavazos-Arroyo^{1*}  & Nadia Kassouf-Pizzinatto¹ 

¹Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla – Puebla, México.

ARTICLE DETAILS

Article history:

Received on February 1, 2022

Accepted on October 19, 2022

Available online on December 16, 2022

Double blind review system

Editor-in-Chief:

Fernanda Cahen

Keywords

Social entrepreneurship

Marketing

Growth stage

Emergent countries

ABSTRACT

Objective: To explore whether there is any causal combination of marketing conditions affecting the growth stage of social entrepreneurship proposals in two emerging countries: Brazil and Mexico. **Method:** An exploratory type of research was developed, applying a comparative qualitative configurational analysis with 18 case studies or study units, nine from each country, to discover the combination of key conditions of marketing variables associated with the growth stage of the ventures studied. **Main Results:** In Mexico, growth occurs with the presence of a distribution channel, approach to multiple target markets, hybrid mission, and penetration pricing strategy. In Brazil, on the other hand, growth is explained by penetration pricing, variety of products and services, multiple distribution channels, and loyalty programs. **Relevance:** This work is relevant for its contribution to the understanding of the role of marketing variables in the survival and extension of the growth phase of social enterprises. **Theoretical/Methodological Contributions:** The paper contributes to the advancement of knowledge of marketing capabilities in growth-stage social enterprises in emerging countries.

Como citar este artigo:

Cavazos-Arroyo, J., & Kassouf-Pizzinatto, N. (2022). Marketing en emprendimientos sociales: un análisis comparativo entre Brasil y México. *Internext*, 18(1), 14-31. <https://doi.org/10.18568/internext.v18i1.695>

Anexo 1. Condiciones evaluadas de los Emprendimientos Sociales.

Condición a evaluar	Resultado
Etapa en la que se encuentra la organización	Crecimiento No en crecimiento
Misión del Emprendimiento Social	Social Social y comercial
Modelo del sistema de comercialización	Social Híbrido
Mercado meta	Concentrado Diversificado
Variedad de productos y/o servicios	Limitada (hasta tres productos o servicios en su portafolio) Ampliada (cuatro o más productos o servicios en su portafolio)
Estrategia de fijación de precios	Penetración Diferenciación
Estrategia de distribución	Canal directo y/o un canal de distribución Dos o más canales de distribución
Esfuerzos de lealtad	Existe en el presente al menos un mecanismo de fidelización No hay mecanismos de lealtad