



## *Design Thinking* para el emprendimiento social: una revisión de literatura\*

Ruth Zárate Rueda<sup>a</sup> ■ Angie Alexandra Amado Aguillón<sup>b</sup> ■ Santiago Parra Suárez<sup>c</sup>

**Resumen:** El presente estudio tiene como propósito identificar la influencia de la innovación social y el *marketing* en la transformación de problemáticas sociales abordadas desde la participación comunitaria y el emprendimiento social, a partir de una revisión de literatura científica durante el periodo 2002-2021. De este modo, la metodología se desarrolló en tres fases: construcción de la ecuación de búsqueda y criterios de inclusión-exclusión, selección de los documentos en concordancia con los objetivos y análisis de contenido de la información recopilada en las bases de datos Web of Science y Scopus. Con los resultados bibliométricos se evidenciaron las tendencias de citación de artículos, junto con los autores, afiliaciones y años de publicación preponderantes en el medio científico; paralelamente, el contexto investigado se desarrolla desde la perspectiva investigativa con el objetivo de vincular las temáticas y recalcar que el emprendimiento social promueve la innovación social y el *marketing* para la transformación de problemas sociales locales con antecedentes distintivos; se destaca el *Design Thinking* como alternativa para el pensamiento, creación y diseño de cambios estructurales con la participación de los grupos de interés. Se concluye que el *Design Thinking* implica la consolidación de estrategias de cambio que involucran a las comunidades desde la participación para impulsar el emprendimiento social, competitividad y transformación social.

**Palabras clave:** pensamiento de diseño; innovación social; emprendimiento social; marketing; Scopus; Web of Science

---

\* Artículo de investigación derivado del proyecto Diseño de estrategias de marketing para la Fundación Romelio mediante la aplicación de la metodología *Design Thinking*. Este pertenece a la Universidad Industrial de Santander y a la Fundación Romelio.

**a** Doctora en Educación. Magíster en Evaluación en Educación. Trabajadora Social. Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia. Correo electrónico: ruzarate@uis.edu.co  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8060-8777>

**b** Ingeniera Industrial. Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia. Correo electrónico: angie\_amado22@hotmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6872-031X>

**c** Ingeniero Industrial. Mindesigns, Bucaramanga, Colombia. Correo electrónico: parrasuarezsantiago@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7264-6703>

**Recibido:** 02/08/2021. **Aceptado:** 23/12/2021.

**Disponível em linha:** 30/06/2022

**Cómo citar:** Zárate Rueda, R., Amado Aguillón, A. A., & Parra Suárez, S. (2022). Design Thinking para el emprendimiento social: una revisión de literatura. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 30(1), 113-130. <https://doi.org/10.18359/rfce.5907>

**Código JEL:** L31, M31, O35

## *Design Thinking for Social Entrepreneurship: A Literature Review*

**Abstract:** The purpose of this study is to identify the influence of social innovation and marketing in the transformation of social problems addressed, from community participation and social entrepreneurship, based on a review of scientific literature during the period of 2002-2021. Thus, the methodology was developed in three phases: construction of the search equation and inclusion-exclusion criteria, selection of documents in accordance with the objectives and content analysis of the information collected in the Web of Science databases. and Scopus. With the bibliometric results, the citation trends of articles were evidenced, together with the predominant authors, affiliations and years of publication in the scientific environment; in parallel, the investigated context is developed based on the investigative perspective with the aim of linking the themes and emphasizing the element that social entrepreneurship promotes social innovation and marketing for the transformation of local social problems with distinctive backgrounds; *Design Thinking* stands out as an alternative for thinking, creating and designing structural changes with the participation of interest groups. The conclusion is that *Design Thinking* implies the consolidation of change strategies that involve communities from participation to promote social entrepreneurship, competitiveness and social transformation.

**Keywords:** *Design thinking*; social innovation; social entrepreneurship; marketing; Scopus; Web of Science

## *Design Thinking para o empreendedorismo social: uma revisão de literatura*

**Resumo:** O objetivo deste estudo é identificar a influência da inovação social e marketing na transformação dos problemas sociais abordados a partir da participação comunitária e do empreendedorismo social, com base em uma revisão da literatura científica durante o período 2002-2021. Dessa forma, a metodologia foi desenvolvida em três fases: construção da equação de busca e critérios de inclusão-exclusão, seleção dos documentos de acordo com os objetivos e análise de conteúdo das informações coletadas nas bases de dados Web of Science e Scopus. Com os resultados bibliométricos, evidenciaram-se as tendências de citação dos artigos, juntamente com os autores predominantes, afiliações e anos de publicação no meio científico; Ao mesmo tempo, o contexto investigado é desenvolvido a partir da perspectiva investigativa com o objetivo de vincular os temas e enfatizar que o empreendedorismo social promove a inovação e o desenvolvimento social e o marketing para a transformação de problemas sociais locais com antecedentes distintos; destaca-se o *Design Thinking* como alternativa para pensar, criar e projetar mudanças estruturais com a participação de grupos de interesse. Conclui-se que o *Design Thinking* implica a consolidação de estratégias de mudança que envolvam as comunidades desde a participação para promover o empreendedorismo social, a competitividade e a transformação social.

**Palavras-chave:** *Design Thinking*; inovação social; empreendedorismo Social; marketing; Escopo; Web of Science

## Introducción

Las Organizaciones no Gubernamentales (ONG) concentran su atención en población vulnerable, que a causa del deficiente reconocimiento de sus derechos humanos, no es dignificada en los contextos sociales, económico y cultural en los que se desenvuelve; por lo cual, corresponde proyectar alternativas de apoyo que permitan la reconstrucción del tejido social, a partir de la transformación progresiva en la calidad de vida de este colectivo.

El emprendimiento social se constituye como una alternativa de acción para la búsqueda de soluciones a problemas que se abordan en el sistema económico imperante y se conectan con empresas sociales que integran propuestas desde la economía social y solidaria (Enciso *et al.*, 2012). Igualmente, se identifica como estrategia empresarial con espacios de participación ciudadana, orientada por procesos de inclusión social, laboral y económica que se desligan del asistencialismo (Malavera y Palacios, 2018) e implementa la innovación para la creación de proyectos sostenibles (Rivera *et al.*, 2018). En definitiva, el emprendimiento social “identifica y concilia aspectos de equidad social y viabilidad económica que fomenten un sentido de cohesión social, mediante un crecimiento inteligente, sostenible e integrador” (Poyato, 2017, p. 75).

En consonancia, la innovación social propicia un impacto en variables de desarrollo social como “los costes, los ingresos, el empleo, el rendimiento social y económico, la calidad de vida, la gestión o la creación de nuevas oportunidades” (Jardon y Gierhake, 2017, p. 69). Santamaría-Ramos y Madariaga-Orozco (2019) destacan que una de las líneas de investigación en innovación social consiste en identificar las iniciativas sociales que se pueden fomentar en este tipo de escenarios; desde esta perspectiva, corresponde diseminarlas y replicarlas con el propósito de establecer los elementos necesarios para la gestión y toma de decisiones en los ámbitos institucional y estatal.

La innovación social se gesta en el aumento de las desigualdades y las crisis mundiales; por tanto, diversas organizaciones reconocen la necesidad de combinar soluciones modernas que se repliquen y

adapten a los distintos entornos en que los métodos tradicionales no resultan ser efectivos (Parada *et al.*, 2017). De acuerdo con un estudio multidimensional de Álvarez-González *et al.* (2017) sobre innovación social, señalan que su implementación debe contener las siguientes dimensiones:

- 1) estar orientada al bien común, teniendo como objetivo satisfacer o solucionar problemas sociales;
- 2) ser un proceso participativo/colaborativo en el que intervengan los diferentes *stakeholders* o partes interesadas;
- 3) implicar una mejora respecto a las soluciones previas (mayor eficacia, eficiencia y/o sostenibilidad) y
- 4) suponer una transformación efectiva en los comportamientos y prácticas sociales a niveles micro, meso y macro. (p. 27)

En consecuencia, la innovación social configura procesos para la creación de nuevas ideas que otorgan valor al emprendimiento y potencia las relaciones exteriores de la organización con métodos de trabajo diferenciadores, a fin de sostener una estrecha interrelación con el territorio (Tortosa *et al.*, 2018) y brindar soluciones desde los imaginarios de la población local (Mora y Martínez, 2018). De este modo, “la innovación social empuja al emprendimiento social y actúa de motor para el desarrollo local” (Tortosa, *et al.*, 2018, p. 15).

Paralelamente, Rodríguez (2001) propone que el *marketing* ha experimentado una metamorfosis en su relación con las ONG, al implementar técnicas publicitarias para recaudar fondos, adecuación técnica y administrativa en su intervención, búsqueda de patrocinio y proyectos conjuntos con empresas relevantes; asimismo, concientizar por medio de la comunicación efectiva, sobre cambios de actitudes y comportamientos relacionados con determinados problemas (Machado *et al.*, 2016). Kylander y Stone (2012) precisan que el *marketing* relacionado con la construcción de marca es fundamental en los procesos de creación de alianzas, búsqueda de financiación y nuevas redes. En este sentido, corresponde introducir el mercadeo como una herramienta para atraer el interés de entes corporativos y grupos de pares que se involucren con el alcance de los objetivos del emprendimiento social.

Por lo anterior, la innovación social y el *marketing* deben estar entrelazados, por cuanto son distintivos en las formas de cooperación y colaboración para la concepción y el impacto de nuevas ideas (Murray *et al.*, 2010), que constituyen procesos organizacionales creativos con la coordinación de recursos (conocimiento, espacios físicos, finanzas, redes) y las capacidades de las personas (Dodgson *et al.*, 2014). Al respecto, una de las metodologías para implementar la innovación social y el *marketing* consiste en el *Design Thinking* o pensamiento de diseño, cuyo propósito se fundamenta en la creación de soluciones con nuevos significados, porque estimula aspectos conexos con la experiencia humana (cognitivo, emocional, sensorial) para lograr una relación emocional entre el servicio o producto ofrecido y el usuario (Kolko, 2011).

El objetivo de la presente investigación es identificar la influencia de la innovación social y el *marketing* en la transformación de problemas sociales abordados desde la participación comunitaria y el emprendimiento social, a partir de una revisión sistemática de literatura científica del periodo 2002-2021. De este modo, se destaca la transversalidad de la metodología *Design Thinking* en el emprendimiento social para la transformación de estos problemas, por cuanto involucra a las personas para que planteen soluciones con impactos positivos (Leinonen y Gazulla, 2014), y configura actividades de innovación desde una filosofía de diseño centrada en las necesidades de los individuos (Brown, 2008).

## **Design Thinking y propuesta de valor**

La metodología *Design Thinking* o pensamiento de diseño se define como un enfoque centrado en el ser humano para el desarrollo de procesos multidisciplinarios y colaborativos, cuyo propósito es obtener alternativas que conduzcan a la creación de soluciones innovadoras para los negocios (Vianna *et al.*, 2011). Desde la Fundación Bill y Melinda Gates se propone como herramienta gerencial y de apoyo para el desarrollo de estrategias

en ONG (Brown y Wyatt, 2010). Con esta alternativa, se consigue involucrar directamente a los interesados en la constitución de nuevas ideas, al establecer una conciliación con los objetivos de valor económico y social para su implementación (Erzurumlu y Erzurumlu, 2014); se fundamenta en un proceso innovador basado en la empatía por los deseos, necesidades y desafíos de los individuos, con el propósito de comprenderlo a profundidad y fomentar soluciones que constituyan cambios (Roberts *et al.*, 2016).

El *Design Thinking* incluye el desarrollo de habilidades cognitivas de creación al observar desde diferentes perspectivas una situación en particular, y orientarse por un proceso de innovación (Thompson y Schonthal, 2020), que identifique las necesidades reales de los grupos de interés. El diseño trasciende el conocimiento gráfico, porque pasa a ser un método para la resolución de situaciones complejas (Wrigley *et al.*, 2020).

En ese marco se destaca que la insatisfacción con el estado actual, combinado con la determinación de tomar decisiones para resolver una cuestión específica, es como el comienzo del proceso de diseño (Razzouk y Shute, 2012) que captura la “voz y las vivencias” de las personas involucradas y se fundamenta en la participación (Cabana *et al.*, 2019). Con esta metodología se retrasa la búsqueda de la solución hasta que se comprende de manera imparcial la necesidad de los grupos implicados y se da lugar a la retroalimentación y el fomento del aprendizaje (Foster, 2019).

De acuerdo con Tiburcio-García y Sánchez-Vázquez (2019), el *Design Thinking* ha resultado relevante en el área de administración, en virtud de que surge como estrategia innovadora que propone el trabajo colaborativo y horizontal como alternativa para crear empatía entre los participantes, por cuanto los grupos involucrados se sienten identificados con las debilidades existentes y las posibles alternativas de cambio (Chesson, 2020).

Por tanto, se convierte en una metodología novedosa y práctica para consolidar ideas innovadoras con resultados significativos (Mahmoud-Jouini

*et al.*, 2016), por medio de tres acciones específicas: 1) descubrimiento (conocer a profundidad las necesidades de los usuarios); 2) ideación (interacción para generar conceptos alineados con esos requisitos) y 3) experimentación (probar las ideas de manera reiterativa para determinar cuál funciona) (Nakata y Hwang, 2020, p. 120).

De forma complementaria, la propuesta de valor se define como la descripción de los beneficios que esperan los usuarios de los productos y servicios de una organización, por medio de un conjunto de características observadas y clasificadas en trabajos, frustraciones y alegrías (Osterwalder *et al.*, 2014); por tanto, es la base para identificar lo valioso en la organización, con el propósito de optimizar estrategias asociadas a relaciones públicas, capital humano, calidad, sistemas de gestión y redes sociales (Medina, 2012).

En consecuencia, se suplementa con la metodología *Design Thinking*, por cuanto propone aplicar herramientas para diseñar y probar propuestas de valor a lo largo de una búsqueda iterativa, con el fin de conocer los patrones de creación de valor para los usuarios. Con esto se evidencia que para el desarrollo de propuestas de emprendimiento social se necesitan habilidades de pensamiento de diseño (Osterwalder *et al.*, 2014) que contemplen componentes económicos, sociales y ambientales con los grupos de interés involucrados (González, 2018).

La propuesta de valor se fundamenta en la participación de los grupos o comunidades, para integrarlos al proceso propositivo que da lugar al emprendimiento social. De este modo, existen diversas metodologías para la implementación del *Design Thinking*, tal como lo muestra la Tabla 1. No obstante, el método propuesto por Brown (2008) se considera el más completo y conocido en los medios organizacional y académico, en tanto incorpora la innovación de manera transversal (Menezes, 2019) con un enfoque efectivo y creativo en todas las etapas (Gonen, 2019), sumado a la influencia de la compañía IDEO, como líder en la implementación del *Design Thinking* hace más de una década.

**Tabla 1.** Metodologías *Design Thinking*

Autores	Metodología
Brown (2008)	1) escuchar; 2) crear y 3) entregar
Ambrose y Harris (2010)	1) establecer cuál es el problema de diseño; 2) investigar, buscar y recolectar la información; 3) idear; 4) crear prototipo; 5) seleccionar; 6) implementar y 7) aprendizaje
Vianna <i>et al.</i> (2011)	1) inmersión; 2) análisis y síntesis; 3) ideación y 4) prototipación
Erzurumlu y Erzurumlu (2014)	1) inspiración; 2) ideación y 3) implementación
Roberts <i>et al.</i> (2016)	1) desarrollo de la empatía; 2) colaboración radical y 3) prototipado rápido

Fuente: elaboración propia.

En este sentido, se destaca la guía de apoyo Toolkit diseñada por la compañía IDEO que lidera Tim Brown, y consiste en un conjunto de técnicas, métodos y consejos implementados en el proceso de creación de ideas y soluciones basado en los deseos de los miembros de la comunidad con que interactúa, a partir de tres fases: escuchar, crear y entregar. En primer lugar, *escuchar* se centra en la implementación de actividades, métodos y técnicas que permitan observar y entender la realidad de los miembros de la comunidad y comprender sus necesidades, obstáculos y limitaciones (IDEO, 2011); igualmente, se abordan la innovación social y el *marketing* como estrategias de creación de valor.

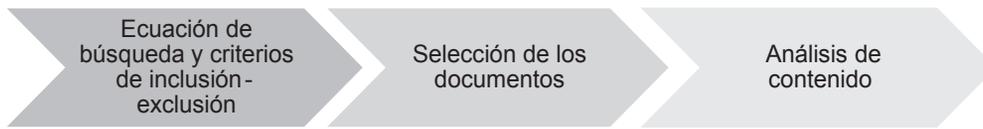
En segundo lugar, *crear* corresponde a la transformación de la información obtenida en un conjunto de orientaciones estratégicas y soluciones tangibles, haciendo uso del hemisferio izquierdo (pensamiento lógico) y el hemisferio derecho (pensamiento creativo), con el propósito de crear soluciones que fomenten la creatividad (IDEO, 2011). Dentro de los soportes implementados se encuentran los espacios de ideación y prototipado, cuyo aporte es la generación, desarrollo y aprobación de ideas que vinculan actividades didácticas y dinámicas (Ambrose y Harris, 2009; IDEO, 2011; Vianna *et al.*, 2011; Osterwalder *et al.*, 2014).

Finalmente, *entregar* implica poner en marcha las ideas principales de los actores involucrados, mediante la determinación de capacidades y modelos financieros que favorezcan la creación de un plan de cumplimiento y capacitación continua para la sostenibilidad de las propuestas (IDEO, 2011). Mahmoud-Jouini *et al.* (2016) afirman que un soporte metodológico corresponde a las herramientas de la guía PMBOK, que reúne conocimientos, conceptos, técnicas y destrezas aplicables a la mayoría de los proyectos por su valor y utilidad

(Project Management Institute, 2017); a su vez, aprobada como un estándar por el American National Standard Institute (ANSI) (Assaff, 2006).

## Metodología

El proceso de revisión de literatura se desarrolló en tres fases, como se ve en la Figura 1: construcción de la ecuación de búsqueda y criterios de inclusión-exclusión, pertinencia de los documentos para su selección y análisis de la información recopilada (Peirats *et al.*, 2019).



**Figura 1.** Fases de la revisión de literatura

Fuente: elaboración propia.

Se emplearon dos bases de datos de alto impacto: Web of Science® (WoS) y Scopus®. De acuerdo con Crossan y Apaydin (2010), WoS es una de las bases de datos multidisciplinarias más completas. Las revistas indexadas las revisan pares académicos y garantizan un alto impacto en diferentes disciplinas de la ciencia; por otra parte, Scopus constituye la mayor base de resúmenes y referencias bibliográficas evaluadas por pares académicos, con más de 18.000 títulos de 5000 editores internacionales (Elsevier, 2021).

## Ecuación de búsqueda y criterios de inclusión-exclusión

Para construir la ecuación de búsqueda inicialmente se elaboró una matriz de términos complementarios o sinónimos basada en el tesoro ERIC, con el fin de determinar las expresiones que optimizaran el rastreo de información. Se buscaron palabras clave en inglés, por cuanto las bases de datos seleccionadas priorizan este patrón. En la Tabla 2 se presenta la matriz de términos y la ecuación de búsqueda definitiva. Por otra parte, en la Tabla 3 se definen los criterios de inclusión y exclusión.

**Tabla 2.** Matriz de términos y ecuación de búsqueda

Palabras clave				
Desarrollo	Estrategias de <i>marketing</i>	Aplicar	Iniciativa	Innovación social
Ecuación de búsqueda				
("social innovation*") AND (market*) OR ("social business") OR ("social entrepreneurship")				

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 3.** Criterios de inclusión y exclusión

<b>Criterios de inclusión</b>	Artículos de revistas científicas evaluados por pares
	Documentos en inglés y en español
	Publicaciones del periodo 2002-2021
<b>Criterios de exclusión</b>	Artículos relacionados con negocios, gerencia, administración
	Documentos que no hacen referencia al tema de estudio, no son determinantes para la temática planteada o se enfocan en aspectos particulares que no son de interés.

Fuente: elaboración propia.

## Pertinencia de los documentos

Luego de prototipar la ecuación de búsqueda en WoS y Scopus, junto con los criterios de inclusión y exclusión, de manera preliminar se obtuvieron 116 documentos en WoS y 222 en Scopus. Posteriormente, se determinó la pertinencia de los artículos con el tema de estudio al revisar el título, resumen y conclusiones, para un total de 41 documentos de WoS y 58 de Scopus. En el proceso de selección de las publicaciones el equipo investigador organizó una base de datos de Excel, a partir de categorías emergentes que surgieron al estructurar la información contenida en los tres apartados mencionados.

## Análisis de la información recopilada

Se procedió a analizar bibliométricamente los resultados obtenidos en las dos fases anteriores, a partir de los artículos destacados por su citación, autores, países, años de publicación y afiliaciones relevantes en la literatura científica de interés. De esta manera, se incluyeron los hallazgos de las dos bases de datos.

El análisis corresponde a un paradigma mixto (cuantitativo-cualitativo): la metodología cuantitativa se caracteriza por un diseño confiable y replicable con resultados que se pueden generalizar en una población; los datos cualitativos se enfocan en los procesos más que en los resultados para comprender un problema con profundidad

y completamente (Phakiti, Costa, Plonsky y Starfield, 2018).

## Resultados

### Bibliométricos

Para identificar la producción e impacto de la literatura científica en la temática de estudio, se realizó un análisis bibliométrico (Dorta-González y Ramírez-Sánchez, 2014), que permite reconocer diferentes propuestas académicas (Castillo-Muñoz *et al.*, 2017) y dar un valor medible a esa actividad científica (Dávila *et al.*, 2009). Además, busca determinar quiénes han desarrollado esas contribuciones, en qué fuentes las han publicado, áreas de conocimiento destacadas y avances en el dominio de conocimiento (Cabrera, 2020). En este sentido, se presentan los documentos preponderantes por su citación en las dos bases de datos seleccionadas; adicional a los autores, afiliaciones y años de publicación más influyentes en la literatura científica de interés.

1. Artículos destacados por su citación en WoS: en la Tabla 4 se muestran los diez artículos más citados en el periodo seleccionado, publicados entre 2007 y 2021 con un aumento considerable de citación entre 2019 y 2021, lo cual pone en consideración que la temática es relevante actualmente. Sobresalen los documentos relacionados con gestión, negocios y educación investigativa en función de potenciar organizaciones, empresas y universidades para promover cambios sociales e innovación.

**Tabla 4.** Los 10 artículos más citados en WoS del periodo 2002-2021

Nombre del artículo	Publicación	Total de citas por año					
		2016	2017	2018	2019	2020	2021
Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions	2011	36	44	70	77	97	93
Social innovation research: An emerging area of innovation studies?	2016	0	12	19	65	58	67
Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review	2015	5	18	13	43	66	50
On the Way to creativity: Engineers as Intrapreneurs in Organizations	2007	4	10	8	14	9	5
Understanding Social Innovation: A Provisional Framework	2010	7	6	10	13	8	23
Social Innovation, Social Entrepreneurship and the Practice of Contemporary Entrepreneurial Philanthropy	2013	6	9	9	11	15	12
Social Innovation: A Window on Alternative ways of Organizing and Innovating	2017	0	1	5	19	18	21
The Co-Creation of Multi-Agent Social Innovations A Bridge Between Service and Social Innovation Research	2016	1	1	3	7	8	18
How Social Capital is Leveraged in Social Innovations under Resource Constraints?	2013	1	2	3	9	6	7
How to Encourage Social Innovations: A Resource-Based Approach	2015	2	5	1	4	10	8

Fuente: elaboración propia basada en resultados de WoS.

2. Artículos destacados por su citación en Scopus: la Tabla 5 presenta los diez artículos más citados en el periodo seleccionado, publicados entre 2002 y 2021, con un aumento considerable de publicación en 2020. Esto se debe a que el tema se

encuentra en estudio actualmente. En contraste con WoS, los documentos más citados en Scopus se relacionan con ingeniería, gestión de la innovación desde la perspectiva organizacional, gerencial y de sostenibilidad.

**Tabla 5.** Los 10 artículos más citados en Scopus en el periodo 2002-2021

Nombre del artículo	Publicación	Total de citas por año					
		2016	2017	2018	2019	2020	2021
A Process-Based View of Social Entrepreneurship: From Opportunity Identification to Scaling-Up Social Change in the case of San Patrignano	2010	14	19	7	18	26	29
Shaping, Organizing, And Rethinking Service Innovation: A Multidimensional Framework	2012	17	18	29	15	9	11
Strategic Niche Management of Social Innovations: The Case of Social Entrepreneurship	2011	8	12	11	8	10	11
A Bricolage Perspective on Service Innovation	2017	0	2	7	7	14	35
Value Creation, Social Innovation, and Entrepreneurship in Global Economies	2010	4	6	2	1	4	7
Openness of Technology Adoption, Top Management Support and Service Innovation: A Social Innovation Perspective	2019	0	0	0	2	5	19
Are Social Enterprises Technologically Innovative? A Quantitative Analysis on Social Entrepreneurs in Emerging Countries	2019	0	0	0	0	6	21
Connecting Entrepreneurship with Policy Experimentation? The EU Framework for Social Innovation	2017	0	1	3	6	6	4
Encouraging Social Innovation in Global Organizations: Integrating Planned and Emergent Approaches	2010	1	8	1	0	0	4
Advanced Information Technology: Transforming Service Innovation and Design	2016	1	8	3	2	6	6

Fuente: elaboración propia basada en resultados de Scopus.

3. Otros hallazgos de WoS: los cinco autores destacados en publicaciones del periodo 2002-2021 son: Gallaouj F., Tracey P. con tres documentos cada uno; Chesbrough H., Desmarchelier B. y Djellal F. cada uno con dos artículos. Las cinco afiliaciones predominantes en el tema son Loughborough University, University Cambridge con cuatro documentos cada una; junto con Auckland

University of Technology, Eindhoven University of Technology y Fondation I-Site ULNE con tres documentos respectivamente. A su vez, 2019 y 2021 presentan el mayor número de publicaciones (24), seguido por 2020 (21), 2017 (14), 2018 (13), 2015 (5) y 2016 con cuatro artículos. Desde 2017 el asunto de estudio empezó a tener importancia y se consolidó en 2019.

4. Otros hallazgos de Scopus: los diez autores preponderantes del periodo seleccionado son Raven, R. P. J. M.; Sundo, J., Bacq, S. con tres documentos cada uno; Badulescu, A.; Baldulescu, D; Brem, A.; Cagarman, K.; Cannatelli, B.; Chandra, Y. y Costanzo, L. A. con dos. Respecto a la vinculación de los investigadores mencionados, es necesario aducir que pertenecen a la Loughborough University y a la Roskilde Universitet con cuatro documentos por cada institución. Respecto a mayor número de publicaciones en 2020 se registró el número más alto de artículos relacionados con la temática (44), seguido de 2021 (33), 2018 (31), 2019 (26) y 2017 (20). Con base en los hallazgos de las dos bases de datos, se deduce que desde 2020 la innovación social y el *marketing* como estrategias de desarrollo y emprendimiento, se destacan en la literatura científica y constituyen un punto de inicio para afianzar componentes fundamentales que promueven la transformación social en organizaciones sin ánimo de lucro.

## Análisis de contenido

### Innovación social como estrategia de creación de valor

Posterior al desarrollo de la Segunda Guerra Mundial, la fragmentación de la sociedad condujo a la proliferación de problemas sociales de alta complejidad en diversas dimensiones; entre tanto, el abordaje de soluciones de bienestar no es suficiente o es inadecuado (Chalmers y Balan-Vnuk, 2013). De ahí que las organizaciones han creado valor social por medio de la combinación del impacto social y la sostenibilidad. Por esta razón, Hart y Milstein (2003) sugieren que las corporaciones pueden crear ‘valor sostenible’, mediante el empleo de “estrategias y prácticas que contribuyan a un mundo más sostenible y al mismo tiempo impulsen el valor para los accionistas” (Phillips *et al.*, 2014).

De acuerdo con lo mencionado, para las Entidades sin Ánimo de Lucro (ESAL) resulta imperioso proyectar sus ideales ‘fuera de la caja’, con el propósito de cumplir con su objeto socioeconómico y no depender de donaciones filantrópicas (Schmitz

y Scheuerle, 2012; Phillips *et al.*, 2014; Nandan *et al.*, 2015). Weerawardena y Mort (2012) estiman que al percibir su entorno operativo como altamente competitivo, determinadas ESAL tienden a concebir nuevas estrategias para el emprendimiento de sus actividades de creación de valor, obtención del capital necesario y desarrollo de servicios innovadores; al respecto, se percibe que el logro de estos objetivos se alcanza mediante la generación de procesos de innovación social.

Schumpeter (2008) define por primera vez el término innovación social y afirma que se halla en el corazón del sistema de intercambio de capital, mediante las re combinaciones creativas que implementan las empresas para sobrevivir a la ‘destrucción creadora’, entendida como las relaciones generadas a partir de la competencia entre empresas y la necesidad de crear nuevas combinaciones de producción tecnológica (Córdoba-Cely *et al.*, 2014). Para Echeverría (2008) la innovación social aporta ventajas competitivas entre unas sociedades y otras en el contexto de globalización que, al ser aplicadas en organizaciones sin fines de lucro, contribuyen sustancialmente a la consecución de valor social (Weerawardena y Mort, 2012).

Diversos investigadores proponen conceptualizar la innovación social como el desarrollo e implementación de nuevas ideas (productos, servicios y modelos), caracterizadas por ser ampliamente eficientes y eficaces, respecto a las soluciones existentes para satisfacer las necesidades sociales actuales. Asimismo, destacan que las innovaciones optimizan la capacidad de la sociedad para actuar y propician procesos creativos en espacios cotidianos (Mulgan *et al.*, 2007; Pol y Ville, 2009; Dawson y Daniel, 2010; Maclean *et al.*, 2012; Weerawardena y Mort, 2012; Bhatt y Altinay, 2013; Nastase *et al.*, 2014; Phillips *et al.*, 2014; Konda *et al.*, 2015; Sanzo-Pérez *et al.*, 2015; Villa y Melo, 2015). A partir de estos aportes se evidenció que el enfoque conceptual de innovación social está en constante transformación, debido a los contextos social, económico y político en que se desarrolle, lo que evidencia de manera intrínseca su relación con la sociedad y sus intereses.

La innovación social busca generar un impacto social, a partir de un modelo de ingresos rentable

que beneficie a todas las partes interesadas en el contexto de una organización. En este sentido, Saul (2011) establece que la innovación social considera la capacidad para diseñar soluciones creativas, basadas en los problemas sociales del mercado que generan crecimiento y oportunidades de negocio rentables. Asimismo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (2015), en su *Manual de Frascati*, define la innovación como la transformación de una idea en un producto o servicio comercializable o un nuevo método que proporcione un servicio social.

Una práctica de innovación puede estar constituida por el relacionamiento entre compañías y emprendedores. De esta manera, el emprendimiento social se convierte en un nuevo modelo de negocios que combina el objetivo social con la mentalidad empresarial y es referenciado como estrategia para crear valor social y lograr sostenibilidad (Witkamp *et al.*, 2011). Del mismo modo, puede ser visto como un proceso creativo de comportamiento proactivo, que implica la habilidad de asumir riesgos (Dacin *et al.*, 2011; Holweg y Lienbacher, 2011; Sundaramurthy *et al.*, 2013) e integra “el uso innovador y la combinación de recursos para aprovechar las oportunidades que catalizan y responden a las necesidades sociales” (Sandeep y Ravishankar, 2015).

Salim Saji y Ellingstad (2016) establecen una relación directa entre el emprendimiento social, la innovación social y el negocio social, cuyos objetivos son sociales y sus excedentes se reinvierten en la comunidad, despojándose del impulso por aumentar los beneficios para accionistas o propietarios (Yunus *et al.*, 2010). En contraste, Westley y Antadze (2010) afirman que un negocio social, aunque puede responder a las necesidades sociales, es una empresa privada con fines de lucro que comercializa sus propios productos y servicios, sin desestimar los intereses colectivos.

Jäger y Schröer (2014) proponen la diferencia entre emprendimiento social y negocio social y concluyen que los negocios sociales se enfocan en las personas de escasos recursos para crear productos que satisfagan sus necesidades básicas, mientras que el emprendimiento social busca mercados diferentes para las comunidades vulnerables. En

contraste, Boons y Lüdeke-Freund (2013) destacan dos similitudes entre los dos elementos: la primera, asociada con la capacidad de innovación para proporcionar una ventaja competitiva que modifique las condiciones en las que el producto genera diseños de impacto para el modelo de negocio; la segunda, referente a la posibilidad de apoyo a los procesos de cambio para emprender y dirigirse a la creación de un beneficio para la sociedad o un grupo en particular; es decir, el *marketing* estratégico (Rey-García *et al.*, 2013).

## Innovación social y su relacionamiento con el *marketing*

El *marketing* es una actividad o un grupo de procedimientos para la creación, comunicación, entrega e intercambio de ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general (American Marketing Association, 2017). Simultáneamente, Kotler y Keller (2006) lo definen como un proceso social en que, tanto grupos como individuos, obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios de valor con otros grupos e individuos. Para el efecto, el *marketing* se establece como una estrategia para satisfacer las necesidades de forma rentable.

De manera alterna, Ferrell y Hartline (2012) relacionan el mercadeo con la satisfacción de necesidades humanas y sociales vinculadas al estándar de vida, en términos de un consumo mejorado, de la prosperidad y del bienestar social. Por consiguiente, desde la definición de *marketing* se observan dos vertientes: las necesidades de consumo y el bienestar del consumidor; de modo que se da paso a la creación de estrategias para los productos y servicios desde los ideales y propósitos de las organizaciones.

Gopaldas (2015) propone la rama social del *marketing*, conformada por el *marketing* positivo, con causa, verde y social. El positivo hace referencia a cualquier actividad del mercadeo que crea valor para la empresa, sus clientes y la sociedad en general; con causa, implica un vínculo entre compras de los consumidores y la filantropía corporativa; el verde se asocia a la creación de valor

ambiental y el social, desarrolla y aplica los conceptos y técnicas del *marketing* para crear valor en la sociedad, mediante la integración de la investigación, la evidencia basada en la práctica y el uso de la teoría del comportamiento social, junto con las observaciones de los individuos y partes interesadas. Estos aportes y perspectivas se emplean para diseñar enfoques eficientes, efectivos, sostenibles y equitativos que conduzcan al bienestar de la sociedad. En efecto, se establece que el *marketing* social es un enfoque planificado para la innovación social (Lefebvre, 2012).

Esta perspectiva permite definir al *marketing* como una función clave en el proceso de desarrollo de la innovación social, en el que se identifican los problemas sociales, las necesidades del cliente y soluciones de diseño con las partes interesadas, con el fin de comunicar las soluciones e incluirlo en el portafolio de productos y servicios de la empresa (Konda *et al.*, 2015). Boons y Lüdeke-Freund (2012) determinan la innovación social como un proceso clave para la creación y transformación de los mercados hacia el desarrollo sostenible; de esta manera, se involucra el poder de transformación de los modelos de negocio. A partir del siglo xx las empresas comenzaron a ser evaluadas por su valor financiero e imagen como un todo complementario que incluía la reputación, marca y el valor de sus acciones en el mercado. De igual manera, el capital intelectual se considera la base del éxito para la innovación social (Mattera y Baena, 2015).

La definición de innovación social tiene sus raíces en la búsqueda de soluciones a las necesidades y problemas sociales, por lo cual, sostiene una notable similitud con el rol que desempeña el *marketing* en la sociedad. El *marketing* de las innovaciones sociales posee una representación esencial respecto a las actividades de promoción (introducir nuevos productos, competencia de los productos, crear una marca, aumentar las ventas y mejorar la imagen de la empresa) (Konda *et al.*, 2015), que influyen en la generación de una ventaja competitiva con la identificación, creación y comunicación de la propuesta de valor para la ejecución de estrategias de mercado (Boons y Lüdeke-Freund, 2012). Por tanto, las innovaciones que involucran

lo colectivo son esenciales, debido a que propician efectos positivos sobre la evolución económica en términos de mayor mercado de trabajo, servicios con precios más eficientes, mayor productividad y aumento en la capacidad de innovación (Dietrich *et al.*, 2015).

## Innovación social y *Design Thinking*

Este enfoque tiene una perspectiva estratégica para el cambio. Aquí el diseño colabora y se involucra con la innovación social desafiando las jerarquías tradicionales y permitiendo que la sociedad participe activamente en los procesos de diseño de servicios e innovación (Docherty, 2017). Selloni y Corubolo (2017) proponen que las empresas sociales se beneficien con nuevos modelos de trabajo que incluyan a la sociedad de modo participativo.

El papel característico del *Design Thinking* es su enfoque en las actividades de servicios, para resolver los problemas con un proceso de diseño impulsado por la observación, la creación y el diseño. Kolko (2015) plantea: “El diseño existe como un medio para un fin mayor: mejorar la experiencia humana, resolver problemas complicados y, en última instancia, crear diseños que resuenen con su audiencia”. Por tanto, lo más importante del diseño es la humanidad (Bantau y Rayburn, 2016). Cairns (2017) propone el *Design Thinking* como un mecanismo estratégico y sus resultados deben agregar valor a los usuarios finales. Esto deriva en un enfoque funcional para la resolución de problemas, aprovechando la sabiduría contextual y buscando soluciones moralmente buenas y orientadas a la acción.

La asociación entre el *Design Thinking*, la innovación social y el *marketing* se destacan por el trabajo colaborativo con partes interesadas comprendiendo las necesidades de la sociedad con la recopilación de experiencias. En suma, el diseño facilita los procesos de innovación.

## Discusión y conclusiones

La revisión sistemática dio lugar al reconocimiento del estado de la literatura científica, respecto a la influencia de la innovación social y el *marketing* en

la transformación de problemas sociales, abordada desde la participación comunitaria y el emprendimiento social, con la posibilidad de identificar la transversalidad de la metodología *Design Thinking*, que por medio de la innovación social y el *marketing* contribuyen a diseñar estrategias para la construcción de una cultura organizacional, relacionadas con las competencias de aprendizaje experiencial basadas en el análisis de diversas perspectivas (Elsbach y Stigliani, 2018). De este modo, se suprimen los imaginarios que asocian la innovación y el *marketing* con procesos publicitarios o de invención de productos, y se les reconocen sus capacidades para crear proyectos y programas que, de manera creativa, transformen la calidad de vida de personas que presentan condiciones precarias en su cotidianidad. Asimismo, se evidenció que los referentes conceptuales y metodológicos constituyen temas emergentes, con una tendencia a activar su indagación desde la comunidad científica, junto con la praxis en ONG que perciben la importancia del emprendimiento social con la creación de alianzas, búsqueda de patrocinios y conexión con pares estratégicos.

El relacionamiento entre la innovación social y el *marketing* posibilita la ideación de nuevos métodos, para la creación de valor en ONG que buscan transformar realidades sociales desde el desarrollo local con la participación activa de las partes interesadas. El *Design Thinking* introduce nuevos significados de pensamiento, comportamiento y sentimiento, en conexidad con las necesidades humanas no entendidas (Toledo *et al.*, 2017). Adicionalmente, se le atribuyen los componentes de estética y creatividad, intrínsecos a la psicología y a la neurociencia para potenciar el aprendizaje y la capacidad de resolución de problemas (Reimann y Schilke, 2011). El emprendimiento social requiere de estrategias distintivas que favorezcan a las organizaciones participantes en los procesos de transformación de cada uno de los beneficiarios de sus programas y proyectos, por cuanto ellos conocen la realidad social de manera directa.

Es necesario comprender que la incorporación del *Design Thinking* centrado en las partes interesadas permite la creación de empatía porque

plantea retos estratégicos, desarrolla espacios de co-creación con ambientes creativos para activar la imaginación (Serrano y Blázquez, 2015) y conoce de manera directa las frustraciones, alegrías y trabajos de los participantes. Además, esta metodología, junto con la herramienta propuesta de valor, constituyen un enfoque humano y de acercamiento continuo a los individuos, grupos y comunidades, por cuanto agregan un valor emocional que consolida las satisfacciones e inconformidades en proyectos creativos con innovación social (Delgado *et al.*, 2020).

En definitiva, la innovación social, el *marketing* y el *Design Thinking* para el emprendimiento social asignan experticia a cada una de las personas involucradas en el proceso de creación de valor, en tanto la resolución efectiva de los problemas, y con ideas innovadoras, requiere que los involucrados desarrollen habilidades que únicamente se adquieren en la práctica; es decir, el ejercicio continuo de proponer, analizar y aprender (Moselya *et al.*, 2018).

La interdisciplinariedad entre las ciencias administrativas y las ciencias humanas permite repensar la innovación social y el *marketing* como estrategias de cambio que implican entes capaces de intervenir con recursos, espacios de acción, creación de valor, emprendimiento social, competitividad y sostenibilidad; por tanto, se propone la metodología *Design Thinking* como alternativa de creación enfocada en las necesidades de las personas para brindar soluciones, además de la importancia que adquiere la consolidación de alianzas con un propósito común.

## Referencias

- Álvarez-González, L., García-Rodríguez, N., Sanzo-Pérez, M. y Rey-García, M. (2017). Análisis multidimensional del concepto de innovación social en las organizaciones no lucrativas españolas. Evidencias prácticas. *Revista Española del Tercer Sector*, (36), 23-48.
- Ambrose, G. y Harris, P. (2009). *Basic design 08: Design Thinking*. AVA Publishing.
- American Marketing Association. *Definitions of Marketing*. <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

- Assaff, R. (2006). PMBOK, el cuerpo de conocimientos de la gestión de proyectos. *Revista Ciencia y Tecnología*, 6, 73-82.
- Bantau, G. y Rayburn, S. W. (2016). Advanced information technology: transforming service innovation and design. *Service Industries Journal*, 36(13-14), 699-720. DOI: <https://doi.org/10.1080/02642069.2016.1272594>
- Bhatt, P. y Altinay, L. (2013). How social capital is leveraged in social innovations under resource constraints? *Management Decision*, 51(9), 1772-1792. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-01-2013-0041>
- Boons, F. y Lüdeke-Freund, F. (2013). Business Models for Sustainable Innovation: State-of-the-Art and Steps Towards a Research Agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9-19. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.007>
- Brown, T. (2008). *Design thinking*. *Harvard Business Review*, 84-92. <https://www.ideo.com/post/design-thinking-in-harvard-business-review>
- Brown, T. y Wyatt, J. (2010). *Design Thinking for Social Innovation*. *Stanford Social Innovation Review*, 8(1). [https://ssir.org/articles/entry/design\\_thinking\\_for\\_social\\_innovation](https://ssir.org/articles/entry/design_thinking_for_social_innovation) DOI: [https://doi.org/10.1596/1020-797X\\_12\\_1\\_29](https://doi.org/10.1596/1020-797X_12_1_29)
- Cabana, S. R., Montero, J. J. y Aguilera, M. I. (2019). Modelación multivariada de la satisfacción de usuarios de salud primaria como influencia del pensamiento de diseño (*Design Thinking*). *Información Tecnológica*, 30(6), 211-222. DOI: <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000600211>
- Cabrera, J. F. (2020). Producción científica sobre integración de TIC a la educación física. Estudio bibliométrico en el periodo 1995-2017. *Retos*, 37, 748-754. DOI: <https://doi.org/10.47197/retos.v37i37.67348>
- Cairns, G. (2017). Can design inform effective social innovation? *The Design Journal*, 20(6), 725-734. DOI: <https://doi.org/10.1080/14606925.2017.1370658>
- Castillo-Muñoz, C. A., Ripoll, V. y Urquidí, A. (2017). Revelaciones voluntarias sobre Responsabilidad Social Corporativa (RSC): un análisis bibliométrico y sistémico. *Revista Espacios*, 38(26), 15. <http://www.revistaespacios.com/a17v38n26/17382615.html>
- Chalmers, D. M. y Balan-Vnuk, E. (2013). Innovating not-for-profit Social Ventures: Exploring the Microfoundations of Internal and External Absorptive Capacity Routines. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 31(7), 785-810. DOI: <https://doi.org/10.1177/0266242612465630>
- Chesson, D. (2020). Design Thinker Profile: Capabilities for Overcoming Barriers to Change. *Organization Development Journal*, 38(2), 27-34.
- Córdoba-Cely, C., Villamarín, F. y Bonilla, H. (2014). Innovación social: aproximación a un marco teórico desde las disciplinas creativas del diseño y las ciencias sociales. *Tendencias*, 15(2), 30-44. DOI: <https://doi.org/10.22267/rtend.141502.41>
- Crossan, M. M. y Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Dacin, T., Dancin, P. y Tracey, P. (2011). Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. *Organization Science*, 22(5), 1121-1367. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0620>
- Dávila, M., Guzmán, R., Macareno, H., Piñeres, D., de la Rosa, D. y Caballero-Urbe, C. (2009). Bibliometría: conceptos y utilidades para el estudio médico y la formación profesional. *Salud Uninorte*, 25(2), 319-330.
- Dawson, P. y Daniel, L. (2010). Understanding Social Innovation: A Provisional Framework. *International Journal of Technology Management*, 51(1), 9-21. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJTM.2010.033125>
- Delgado, D., Saldaña-Cortés, C. y Anzola, O. (2020). Innovación y cultura: una aproximación a los grupos de investigación de agricultura, silvicultura y pesca en Colombia. *Revista Espacios*, 41(22), 24. <http://www.revistaespacios.com/a20v41n22/20412224.html>
- Dietrich, M., Znotka, M., Guthor, H. y Hilfinger, F. (2016). Instrumental and Non-instrumental Factors of Social Innovation Adoption. *Voluntas*, 27, 1950-1978. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9639-2>
- Docherty, C. (2017). Perspectives on *Design Thinking* for Social Innovation. *Design Journal*, 20(6), 719-724. DOI: <https://doi.org/10.1080/14606925.2017.1372005>
- Dodgson, M., Gann, D. M. y Phillips, N. (2014). Perspectives on innovation management. En M. Dodgson, D.M. Gann, N. Phillips (Eds.). *The Oxford Handbook of Innovation Management* (pp. 3-25). Oxford. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199694945.013.037>
- Dorta-González, P. y Ramírez-Sánchez, M. (2014). Producción e impacto de las instituciones españolas de investigación en Arts & Humanities Citation Index (2003-2012). *Arbor*, 190(770), a191. DOI: <https://doi.org/10.3989/arbor.2014.770n6012>

- Echeverría, J. (2008). El manual de Oslo y la innovación social. *Arbor* 184(732), 609-618. DOI: <https://doi.org/10.3989/arbor.2008.i732.210>
- Elsbach, K. D. y Stigliani, I. (2018). *Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research*. *Journal of Management*, 44(6), 2274-2306. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206317744252>
- Elsevier. (2021). *Base de datos Scopus*. <https://www.elsevier.com/>
- Enciso, M., Gómez, L. y Mugarra, A. (2012). La iniciativa comunitaria en favor del emprendimiento social y su vinculación con la economía social: una aproximación a su delimitación conceptual Ciriéc-España. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (75), 54-80.
- Erzurumlu, S. y Erzurumlu, Y. (2014). Sustainable Mining Development with Community using *Design Thinking* and Multi-Criteria Decision Analysis. *Resources Policy*, 46(1), 6-14. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2014.10.001>
- Ferrell, O. C. y Hartline, M. (2012). *Estrategia de marketing* (5° Ed.). Cengage Learning.
- Foster, M. K. (2019). *Design Thinking: A Creative Approach to Problem Solving*. *Management Teaching Review*, 1-18. DOI: <https://doi.org/10.1177/2379298119871468>
- Gonen, E. (2019). Tim Brown, Change by Design: How *Design Thinking* Transforms Organizations and Inspires Innovation (2009). *Markets, Globalization & Development Review*, 4(2), 1-7. DOI: <https://doi.org/10.23860/MGDR-2019-04-02-08>
- González, J. (2018). Los Grupos de Interés y su importancia en la propuesta de valor de las empresas. *Boletín Económico de Información Comercial Española*, 3096, 47-57. DOI: <https://doi.org/10.32796/bice.2018.3096.5693>
- Gopaldas, A. (2015). Creating Firm, Customer, and Societal Value: Toward a Theory of Positive Marketing. *Journal of Business Research*, 68(12), 2446-2451. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.031>
- Hart, S. L. y Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Perspectives*, 17(2), 56-69. DOI: <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10025194>
- Holweg, C. y Lienbacher, E. (2011). Social Marketing Innovation: New Thinking in Retailing. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 23(4), 307-326. DOI: <https://doi.org/10.1080/10495142.2011.623548>
- IDEO. (2011). *Diseño centrado en las personas, kit de herramientas* (2° Ed.). Fundación Bill y Melinda Gates.
- Jäger, U. P. y Schröer, A. (2014). Integrated Organizational Identity: A Definition of Hybrid Organizations and a Research Agenda. *Voluntas*, 25, 1281-1306. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9386-1>
- Jardon, C. M. y Gierhake, K. (2017). El conocimiento local como factor de innovación social: el caso del distrito municipal de Quito. *Journal of Regional Research*, 38, 67-90.
- Kolko, J. (2011). *Exposing the Magic of Design*. Oxford University Press. DOI: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199744336.001.0001>
- Kolko, J. (2015). *Design Thinking comes of Age: The Approach, once used Primarily in Product Design, is now Infusing Corporate Culture*. *Harvard Business Review*, 93(9), 66-71.
- Konda, I., Starc, J. y Rodica, B. (2015). Development of Social Innovations and their Marketing: A Slovenian Case Study. *Informatologia*, 48(3-4), 154-168.
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing*. (12° Ed.). Pearson Educación.
- Kylander, N. y Stone, C. (2012). El rol de la marca sin fines de lucro. *Stanford Social Innovation Review*, 1-9. <http://docplayer.es/101270-El-rol-de-la-marca-en-el-sector-sin-fines-de-lucro.html>
- Lefebvre, R. C. (2012). Transformative Social Marketing: Co-creating the Social Marketing Discipline and Brand. *Journal of Social Marketing*, 2(2), 118-129. DOI: <https://doi.org/10.1108/20426761211243955>
- Leinonen, T. y Gazulla, E. D. (2014). Pensamiento de diseño y aprendizaje colaborativo. *Comunicar*, 21(42), 107-116. DOI: <https://doi.org/10.3916/C42-2014-10>
- Machado, A. T., Antunes, A. C. y Miranda, S. (2016). Social Marketing through Communication Campaigns: The Portuguese Association for Victim Support Case (APAV). *Revista Portuguesa de Marketing*, 19(36), 7-22.
- Macleay, M., Harvey, C. y Gordon, J. (2012). Social Innovation, Social Entrepreneurship and the Practice of Contemporary Entrepreneurial Philanthropy. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 31(7), 747-763. DOI: <https://doi.org/10.1177/0266242612443376>
- Mahmoud-Jouini, S. B., Midler, C. y Silberzahn, P. (2016). Contributions of *Design Thinking* to Project Management in an Innovation Context. *Project Management Journal*, 47(2), 144-156. DOI: <https://doi.org/10.1002/pmj.21577>

- Malavera, S. y Palacios, M. (2018). El emprendimiento social como factor de sostenibilidad de la responsabilidad social. En B. Hernández-Sánchez y J. C. Sánchez-García (Eds.), *Educación, desarrollo e innovación social: claves para una mejor sociedad* (pp.281-285). Andavira.
- Mattera, M. y Baena, V. (2015). The Key to Carving out a High Corporate Reputation Based on Innovation: Corporate Social Responsibility. *Social Responsibility Journal*, 11(2), 221-241. DOI: <https://doi.org/10.1108/SRJ-03-2013-0035>
- Medina, R. (2012). *Despliega tu propuesta de valor*. LID.
- Menezes, J. H. O. (2019). *From Tinkering Methods to Design Thinking: Primordial Thoughts in Design Research*. Proceedings of the 22nd International Conference on Engineering Design (ICED19), 3911- 3917. DOI: <https://doi.org/10.1017/dsi.2019.398>
- Mora, M. J. y Martínez, F. R. (2018). Desarrollo local sostenible, responsabilidad social corporativa y emprendimiento social. *Equidad y Desarrollo*, (31), 27-46. DOI: <https://doi.org/10.19052/ed.4375>
- Moselya, G., Wright, N. y Wrigley, C. (2018). Facilitating Design Thinking: A Comparison of Design Expertise. *Thinking Skills and Creativity*, 27, 177-189. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2018.02.004>
- Mulgan, G., Ali, R., Halkett, R., y Sanders, B. (2007). *In and Out of Sync: The challenge of growing social innovation*. Nesta
- Murray, R., Caulier-Grice, J. y Mulgan, G. (2010). *Ways to design, develop and grow social innovation. The open book of social innovation*. United Kingdom: The Young Foundation.
- Nakata, C. y Hwang, J. (2020). Design Thinking for Innovation: Composition, Consequence, and Contingency. *Journal of Business Research*, 118, 117-128. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.038>
- Nandan, M., London, M. y Bent-Goodley, T. (2015). Social Workers as Social Change Agents: Social Innovation, Social Intrapreneurship, and Social Entrepreneurship. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(1), 38-56. DOI: <https://doi.org/10.1080/23303131.2014.955236>
- Nastase, M., Lisetchi, M. y Bibu, N. (2014). Putting Society at Heart: Socializing Innovation Concept. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 45, 189-199.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2015). *Manual de Frascati 2015: Guía para la recopilación y presentación de información sobre la investigación y el desarrollo experimental. Medición de las actividades científicas, tecnológicas y de innovación*. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264239012-en>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. y Smith, A. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Wiley.
- Parada, J., Ganga, F. y Rivera, Y. (2017). Estado del arte de la innovación social: una mirada a la perspectiva de Europa y Latinoamérica. *Opción*, 33(82), 563-587.
- Peirats, J., Marín, D. y Vidal, M. I. (2019). Bibliometría aplicada a la gamificación como estrategia digital de aprendizaje. *Revista de Educación a Distancia*, 60(05), 1-26. DOI: <https://doi.org/10.6018/red/60/05>
- Phakiti, A., Costa, P. De, Plonsky, L. y Starfield, S. (2018). *The Palgrave Handbook of Applied Linguistics Research Methodology-Palgrave*. Macmillan. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-59900-1>
- Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N. y James, P. (2014). Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review. *Group & Organization Management*, 40(3), 428-461. DOI: <https://doi.org/10.1177/1059601114560063>
- Pol, E. y Ville, S. (2009). Social Innovation: Buzz Word or Enduring Term? *The Journal of Socio-Economics*, 38(6), 878-885. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.soccec.2009.02.011>
- Poyato, L. (2017). El emprendimiento social y su implicación en el Tercer Sector. *Revista Española del Tercer Sector*, (35), 73-89.
- Project Management Institute. (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge. *PMBOK Guide*. (6th Ed.). Project Management Institute.
- Razzouk, R. y Shute, V. (2012). What Is Design Thinking and Why Is It Important? *Review of Educational Research*, 82(3), 330-348. DOI: <https://doi.org/10.3102/0034654312457429>
- Reimann, M. y Schilke, O. (2011). Product Differentiation by Aesthetic and Creative Design: A Psychological and Neural Framework of Design Thinking. En H. Plattner, C. Meinel, L. Leifer (Eds.), *Design Thinking: Understand - Improve - Apply, Understanding Innovation* (pp. 45-57). DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-642-13757-0>
- Rey-García, M., Álvarez-González, L. I. y Bello-Acebrón, L. (2013). The Untapped Potential of Marketing for Evaluating the Effectiveness of Nonprofit Organizations: A Framework Proposal. *International Review on Public on Nonprofit Marketing*, 10, 87-102. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12208-012-0085-1>
- Rivera, R. G., Santos, D., Martín-Fernández, M., Requero, B. y Cancela, A. (2018). Predicción de las actitudes

- y las intenciones conductuales hacia el emprendimiento social: el papel del liderazgo de servicio en los jóvenes. *Revista de Psicología Social*, 33(3), 650-681. DOI: <https://doi.org/10.1080/02134748.2018.1482057>
- Roberts, J., Fisher, T., Trowbridge, M. y Bent, C. (2016). A *Design Thinking* Framework for Healthcare Management and Innovation. *Healthcare*, 4(1), 11-14. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hjdsi.2015.12.002>
- Rodríguez, A. (2001). El dilema de las ONGD o solidaridad o lógica comercial. En L. Nieto (Coord.), *La ética de las ONGD y la lógica mercantil* (pp. 11-28). Icaria.
- Salim Saji, B. y Ellingstad, P. (2016). Document Social Innovation Model for Business Performance and Innovation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(2), 256-274. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2015-0147>
- Sandeep, M. S. y Ravishankar, M. N. (2015). Social Innovations in Outsourcing: An Empirical Investigation of Impact Sourcing Companies in India. *Journal of Strategic Information System*, 24(4), 270-288. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2015.09.002>
- Santamaría-Ramos, J. y Madariaga-Orozco, C. (2019). Determinantes de la innovación social en las fundaciones de cuarta generación de Barranquilla, Colombia. *Innovar*, 29(73), 113-132. DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n73.78026>
- Sanzo-Pérez, M. J., Álvarez-González, L., y Rey-García, M. (2015). How to Encourage Social Innovations: A Resource-Based Approach. *The Service Industries Journal*, 35(7-8), 430-447. DOI: <https://doi.org/10.1080/02642069.2015.1015517>
- Saul, J. (2011). *The End of Fundraising: Raise More Money by Selling your Impact*. Jossey-Bass.
- Schmitz, B. y Scheuerle, T. (2012). Founding or Transforming? Social Intrapreneurship in three German Christian-based NPOs. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, 1(1), 13-36.
- Schumpeter, J. (2008). *Capitalism, Socialism and Democracy* (3ra. Ed.). Harper Collins Publishers.
- Selloni, D. y Corubolo, M. (2017). Design for Social Enterprises: How *Design Thinking* Can Support Social Innovation within Social Enterprises. *Design Journal*, 20(6), 775-794. DOI: <https://doi.org/10.1080/14606925.2017.1372931>
- Serrano, M. y Blázquez, P. (2015). *Design Thinking. Lidera el presente. Crea el futuro*. ESIC
- Shu Zhou. (2022). Social Workers' Challenges in Transitioning from Frontline to Supervisory Role. *Human Service Organizations: Management, Leadership and Governance*, 46:1, 67-81, DOI: <https://doi.org/10.1080/23303131.2021.1919266>
- Sundaramurthy, C., Musteen, M. y Randel, A. (2013). Social value creation: A Qualitative Study of Indian Social Entrepreneurs. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 18(2), 1-20. DOI: <https://doi.org/10.1142/S1084946713500118>
- Thompson, L. y Schonthal, D. (2020). The Social Psychology of *Design Thinking*. *California Management Review*, 62(2), 84-99. DOI: <https://doi.org/10.1177/0008125619897636>
- Tiburcio-García, C. y Sánchez-Vázquez, A. (2019). ¿El pensamiento de diseño funciona? El caso de los Pie-su2 terapéuticos. *Economía Creativa* (10), 88-124. DOI: <https://doi.org/10.46840/ec.2018.10.05>
- Toledo, L., Garber, M. y Madeira, A. (2017). Consideraciones acerca del *Design Thinking* y Procesos. *Revista Gestão & Tecnologia*, 17(3), 312-332. DOI: <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2017.v17i3.1198>
- Tortosa, J., de Pablo, J. y Uribe, J. (2018). Innovación social como motor del desarrollo local y el emprendimiento social. *Equidad y Desarrollo* (31), 11-25. DOI: <https://doi.org/10.19052/ed.4416>
- Vianna, M., Vianna, Y., Alder, I., Lucena, B. y Russo, B. (2011). *Design Thinking. Business Innovation*. Rio de Janeiro: MJV Tecnología.
- Villa, L. y Melo, J. (2015). *Panorama actual de la innovación social en Colombia*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/panorama-actual-de-la-innovacion-social-en-colombia> <https://doi.org/10.18235/00000004>
- Weerawardena, J. y Mort, G. (2012). Competitive Strategy in Socially Entrepreneurial Nonprofit Organizations: Innovation and Differentiation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31(1), 91-101. DOI: <https://doi.org/10.1509/jppm.11.034>
- Westley, F. y Antadze, N. (2010). Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 15(2), 1-19.
- Witkamp, M., Raven, R. y Royakkers, L. (2011). Strategic niche management of Social Innovations: The Case of Social Entrepreneurship. *Technology Analysis & Strategic Management*, 23(6), 667-681. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537325.2011.585035>
- Wrigley, C., Nusem, E. y Straker, K. (2020). Implementing *Design Thinking*: Understanding Organizational Conditions. *California Management Review*, 62(2), 125-143. DOI: <https://doi.org/10.1177/0008125619897606>

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