

RELACIÓN ENTRE EL EMPRENDIMIENTO CON ENFOQUE SOCIAL Y EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA

RELATIONSHIP BETWEEN ENTREPRENEURSHIPS WITH A SOCIAL FOCUS AND THE IMPROVEMENT OF QUALITY OF LIFE

María Alejandra Rujano Castillo¹

 <https://orcid.org/0000-0003-3853-4182>

Recibido: 06-05-2024

Aceptado: 20-05-2024

Resumen

El objetivo de la presente investigación es analizar la relación entre el emprendimiento con enfoque social y el mejoramiento de la calidad de vida. Para esto, se estudian las organizaciones sin fines de lucro, con fines de lucro, e híbridas como modelos de negocios inclusivos, para conocer su aporte al bienestar social; el papel que juegan los modelos híbridos y su relación con el progreso social; y los desafíos y oportunidades de los modelos híbridos en la innovación social. Se utilizó una metodología cualitativa, tipo descriptiva, basada en la revisión documental y se analizaron tres (03) emprendimientos con enfoque social como casos de estudio. El modelo híbrido se presenta como la opción más adecuada para emprendimientos con enfoque social, por su marco flexible y adaptable que permite alcanzar objetivos tanto sociales como económicos. A pesar de que Venezuela, tiene un IPS de 57,23 puntos (puesto 117), se pueden crear oportunidades para la población a través de iniciativas híbridas junto a la aplicación de un sistema de indicadores de gestión para medir su progreso social. Los emprendimientos con enfoque social deben atender retos como gestión, liderazgo, financiación, impacto, objetivos y legalidad; y posibilidades como conocimiento, innovación, sostenibilidad, impacto social, legitimidad, adaptación y recursos, para aprovechar la innovación social de los modelos híbridos. Para cerrar, el emprendimiento con enfoque social actúa como un motor de cambio positivo en la sociedad, impulsando la mejora de la calidad de vida de las personas.

Palabras clave: Emprendimiento con enfoque social; negocios inclusivos; modelo de negocio híbrido; innovación social.

Abstract

The objective of this research is to analyze the relationship between entrepreneurship with a social focus and the improvement of quality of life. For this, non-profit, for-profit and hybrid organizations are studied as inclusive business models, to understand their contribution to social well-being; the role that hybrid models play and their relationship with social progress; and the challenges and opportunities of hybrid models in social innovation. A qualitative, descriptive methodology was used, based on documentary review, and three (03) ventures with a social focus were analyzed as case studies. The hybrid model is presented as the most suitable option for enterprises with a social focus, due to its flexible and adaptable framework that allows for

¹ Ingeniero Industrial. Msc. en Modelado y Simulación de Sistemas. Analista de Investigación en el Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL), Mérida, Venezuela. mrujano@cenditel.gob.ve

achieving both social and economic objectives. Although Venezuela has an IPS of 57,23 points (ranked 117), opportunities can be created for the population through hybrid initiatives together with the application of a system of management indicators to measure their social progress. Entrepreneurs with a social focus must address challenges such as management, leadership, financing, impact, objectives and legality; and possibilities such as knowledge, innovation, sustainability, social impact, legitimacy, adaptation and resources, to take advantage of the social innovation of hybrid models. To close, entrepreneurship with a social focus act as an engine of positive change in society, promoting the improvement of people's quality of life.

Keywords: Entrepreneurship with a social focus; inclusive business; hybrid business model; social innovation.

Introducción

La distribución de la riqueza en el mundo actual se caracteriza por una profunda desigualdad, con una concentración cada vez mayor en manos de unos pocos. Esta situación se refleja en la forma de una pirámide global, donde la base representa a la mayoría de la población con bajos recursos y la cúspide a un pequeño grupo que posee la mayor parte de la riqueza mundial. Según el informe Global Wealth Report 2023, la distribución de la pirámide muestra que 2.818 millones de personas (el 52.5% de los adultos del mundo) poseen menos de 10.000 dólares, mientras que 1.844 millones de personas (el 34.4% de los adultos) tienen activos financieros entre 10.000 y 100.000 dólares y 642 millones de personas (el 12%) acumulan entre 100.000 y un millón de dólares. En la parte superior de la pirámide, 59.4 millones de personas (el 1.1% de los adultos), amasan fortunas superiores al millón de dólares. Esto quiere decir que el 1.1% de la población del planeta posee 208.3 trillones de dólares, controlando el 45.8% de la riqueza total. En comparación, el 52.5% de los adultos que se encuentran en la parte inferior de la pirámide que sólo disponen de 5.3 trillones, es decir, el 1.2% de la riqueza global (Davies et al. 2023).

Entonces, el concepto de base de la pirámide (BdP), se usa para referirse al segmento más amplio de la población mundial, compuesto por personas que viven con pocos ingresos y un acceso limitado a recursos básicos como educación, salud, agua potable y vivienda. Dentro de ella, se encuentra una gran diversidad de realidades y experiencias. Sin embargo, lo que une a este grupo es su condición de exclusión de los sistemas económicos y sociales tradicionales. A pesar de los desafíos que enfrentan, la BdP también representa un enorme potencial. Este segmento poblacional tiene una gran capacidad de consumo y una creciente demanda de bienes y servicios. Aquí la rentabilidad no se mide por el margen de ganancias sino por el volumen de ventas. Además, la BdP cuenta con una gran fuerza de trabajo y un alto nivel de emprendimiento (Culshaw, 2010).

Por esta razón, el emprendimiento con enfoque social es una poderosa herramienta para abordar los desafíos que enfrenta la BdP. Este se caracteriza por buscar soluciones a problemas sociales y ambientales con la creación de empresas o iniciativas sostenibles. Este tipo de emprendimiento se basa en la generación de valor social, pero también busca alcanzar la viabilidad económica para asegurar su sostenibilidad a largo plazo. En este sentido, es fundamental comprender las necesidades específicas de las comunidades de la BdP para desarrollar aportes relevantes y efectivos por medio de estas iniciativas (Prado, 2021).

Si bien el emprendimiento con enfoque social se centra principalmente en el impacto social y ambiental, priorizando la creación de valor para las comunidades, este puede complementarse, potenciarse o fortalecerse con la visión de los negocios inclusivos al integrar intencionalmente a poblaciones tradicionalmente excluidas en sus cadenas de valor, creando oportunidades de negocio rentables y generando beneficios sociales y ambientales sostenibles, con el objetivo de generar un mayor impacto positivo. Por lo tanto, un emprendimiento con enfoque social puede convertirse en un negocio inclusivo al incorporar prácticas comerciales que beneficien a poblaciones vulnerables y al establecer alianzas estratégicas con actores locales. De igual manera, un negocio inclusivo puede aumentar su impacto social al enfocar sus esfuerzos en la solución de problemas sociales específicos.

A diferencia de los modelos de negocios tradicionales que priorizan principalmente la rentabilidad económica, tanto los emprendimientos con enfoque social como los negocios inclusivos, buscan generar oportunidades de empleo para personas de bajos ingresos o en situación de vulnerabilidad, contribuyendo a la reducción de la pobreza y al desarrollo económico local; facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, y promoviendo la innovación en productos, procesos y modelos de negocio para atender de una mejor manera las necesidades de las poblaciones de bajos ingresos.

En esta dirección, el éxito de estos modelos de negocios, que pueden ser sin fines de lucro, con fines de lucro o híbridos, se mide al incluir a los sectores populares no sólo como compradores finales, sino también como proveedores, distribuidores, empleados, aliados o socios en sus proyectos. En otras palabras, las clases más necesitadas son reconocidas como protagonistas activas del mercado, con lo cual se identifican nuevos nichos para el consumo de bienes y servicios y se fomenta la incorporación de personas al sistema financiero.

En Venezuela, una historia destacada sobre inclusión social es la experiencia de Avon que cuenta con un legado de empoderamiento y desarrollo social. Avon, la compañía líder en belleza a nivel mundial, ha tenido una presencia significativa en el país desde 1954. A lo largo de más de 70 años, ha acompañado a las mujeres venezolanas de diversas clases sociales, en especial a las amas de casa, en su camino hacia el fortalecimiento económico y personal, contribuyendo al mismo tiempo al desarrollo social de las comunidades más vulnerables del país. A través de su modelo de negocio de venta directa por catálogo, ha brindado a millones de mujeres la oportunidad de generar ingresos propios, convertirse en empresarias independientes y alcanzar su máximo potencial.

Es por ello, que el objetivo de la presente investigación es analizar la relación entre el emprendimiento con enfoque social y el mejoramiento de la calidad de vida. Para esto, se estudian las organizaciones sin fines de lucro, con fines de lucro e híbridas como modelos de negocios inclusivos, para conocer su aporte al bienestar social, el papel que juegan los modelos híbridos y su relación con el progreso social, y finalmente los desafíos y oportunidades de los modelos híbridos en la innovación social.

Método

Para la recolección de información, se utilizó la metodología cualitativa, tipo descriptiva, basada en la revisión documental. Esta acción se basa en buscar material bibliográfico sobre el tema de estudio para luego hacer un análisis del contenido seleccionado. De igual manera, se analizaron tres (03) emprendimientos con enfoque social como estudio de casos, un emprendimiento del sector educativo sin fines de lucro, uno dedicado a la salud con fines de lucro y otro del área sociocultural con un modelo híbrido, como se muestra en la Tabla 1, los cuales están dirigidos a fortalecer los sectores de bajos ingresos.

Tabla 1: Descripción de los casos de estudio.

Nombre	Año de creación	Objeto	Sector	Escala	Modelo de negocio
Escuela Alternativa	2009	Proyecto educativo que busca preparar niños y jóvenes para la sociedad	Educativo	Local	Sin fines de lucro
Farmacias Móviles Fénix	2014	Red de farmacias que distribuye medicamentos a bajos precios	Salud	Nacional	Con fines de lucro
Sistema Nacional de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles	1975	Programa educativo para la enseñanza y la práctica musical en niños y jóvenes	Sociocultural	Internacional	Híbrido

Fuente: Elaboración propia.

El criterio de selección de estas organizaciones fue haber tenido operaciones por más de una década, lo que puede interpretarse como casos dignos de estudio (Prado, 2021). Para identificar los casos más adecuados, se consultaron diversas fuentes de información. De una lista inicial de ocho (08) casos potenciales en Venezuela, se eligió una muestra final considerando la disponibilidad de información a nivel local y la variedad de formas organizacionales presentes en el país. Se realizó una entrevista abierta con algunos de los fundadores, responsables y trabajadores *in situ* para conocer los detalles más relevantes para la investigación.

Resultados y discusión

Negocios inclusivos y su aporte al bienestar social

En un mundo marcado por la desigualdad y la pobreza, la búsqueda de modelos de negocio que generen valor tanto para las empresas como para las comunidades de base se ha vuelto cada vez más relevante. En este contexto, surgen los negocios inclusivos como una estrategia de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que busca integrar a poblaciones tradicionalmente excluidas en las cadenas de valor empresariales, creando oportunidades de desarrollo económico y social.

Los negocios inclusivos, se definen como aquellos modelos que buscan integrar intencionalmente a poblaciones de bajos ingresos en sus actividades económicas, de forma que estas poblaciones obtengan beneficios económicos, sociales y ambientales sostenibles. A diferencia de la RSE tradicional, que se enfoca principalmente en acciones filantrópicas o de voluntariado, estos negocios buscan crear valor compartido a través de un enfoque comercial. Esto significa que las empresas no solo buscan ayudar a las comunidades, sino que también encuentran en ellas oportunidades de negocio rentables.

Si bien los negocios inclusivos suelen estar asociados a las grandes empresas, los emprendedores con enfoque social pueden adaptarlo a las necesidades de su entorno y evolucionar junto a la propuesta de valor. Es por ello, que las organizaciones sin fines de lucro, con fines de lucro e híbridas representan modelos de negocios alternativos para la implementación de prácticas inclusivas. Estas organizaciones pueden enfocarse en segmentos de mercado específicos que son tradicionalmente excluidos, adaptando sus estrategias a las realidades locales y a las necesidades de las comunidades, y con ello desarrollar soluciones innovadoras y escalables, como se describe en la Tabla 2.

Tabla 2: Características de los tipos de organizaciones del estudio.

Organizaciones	Características
Sin fines de lucro	Es una asociación que busca ayudar o atender un asunto social, altruista, humanitario, ambiental, artístico o comunitario. Los fondos recaudados provienen de donaciones públicas o privadas para financiar su misión filantrópica y no son repartidos como ganancias o beneficios entre los miembros de la entidad. El personal que labora en este tipo de organización suele ser voluntario y en algunos casos, se contratan especialistas o personal remunerado para llevar a cabo actividades específicas. Por esta razón, esta figura suele estar exenta de ciertos impuestos para garantizar su labor a largo plazo (Enciclopedia Humanidades, 2024). Ejemplos: fundaciones, cooperativas, Organizaciones No Gubernamentales (ONG).
Con fines de lucro	Es una empresa que tiene como objetivo principal obtener ganancias o beneficios. Ejerce su actividad productiva a través de la comercialización de productos y servicios. Esta organización destaca por ofrecer a sus empleados un salario y beneficios competitivos para atraerlos y retenerlos. La propiedad pertenece a individuos o accionistas que invierten capital en la empresa para obtener un retorno de su inversión. Las ganancias que obtienen se distribuyen entre sus propietarios o accionistas en forma de dividendos. Esta entidad debe cumplir con ciertas normas y regulaciones, y pagar impuestos sobre sus ganancias al Estado (Mejias, 2018). Ejemplos: firma personal, sociedad, compañía.
Híbridas	Es aquella que combina elementos de dos o más tipos de organizaciones tradicionales, como las empresas con fines de lucro y las organizaciones sin fines de lucro. Esto significa que pueden perseguir tanto objetivos sociales como comerciales, y pueden utilizar una variedad de estrategias y estructuras para lograr sus objetivos. Obtienen financiamiento de diversas fuentes, como donaciones, inversiones, ventas de productos o servicios y subvenciones gubernamentales. La propuesta de valor se mide tanto por su impacto social y ambiental como por su desempeño financiero (Ojeda y Rodríguez, 2020). Ejemplos: empresas B, cooperativas, empresas sociales.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez descritas las características de estas organizaciones, a continuación se detallan los casos de estudio como experiencias venezolanas sobre emprendimientos con enfoque social para conocer sus diferentes aportes a los sectores más vulnerables por medio de sus modelos de negocios. Estos modelos exponen las lecciones aprendidas que han generado un impacto positivo y significativo en el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades venezolanas.

Una filosofía educativa radicalmente distinta

En el corazón del barrio Pueblo Nuevo de Mérida, florece un espacio educativo conocido como la Escuela Alternativa del Barrio Pueblo Nuevo. Lejos de los modelos tradicionales de enseñanza, esta institución se erige como un faro de aprendizaje no formal, donde la libertad y la

creatividad se conjugan para formar individuos íntegros y comprometidos con su comunidad. La escuela desafía las normas convencionales de la educación, abrazando una filosofía centrada en el desarrollo integral del estudiante. A diferencia de los enfoques rígidos y estandarizados, esta escuela promueve un ambiente de aprendizaje dinámico y flexible, donde los estudiantes son protagonistas activos de su propio proceso educativo.

En lugar de memorizar conceptos abstractos, los estudiantes de la Escuela Alternativa se sumergen en experiencias prácticas y significativas. Por medio de proyectos comunitarios, talleres vocacionales y actividades al aire libre, los niños y jóvenes exploran sus intereses, desarrollan habilidades para la vida y cultivan un profundo sentido de responsabilidad social. La escuela no es solo un centro de enseñanza, sino también un agente transformador de la comunidad. La institución fomenta la participación activa de los padres y vecinos en el proceso educativo, creando puentes de colaboración y fortaleciendo los lazos sociales.

Este proyecto educativo se concentra en atender a niños y jóvenes que se encuentran marginados del sistema educativo tradicional, en riesgo de abandonar sus estudios o que viven en entornos marcados por la violencia y las adicciones. Los docentes realizan evaluaciones individualizadas para comprender sus niveles académicos, motivaciones y necesidades específicas. A partir de este diagnóstico, se enfocan en el empoderamiento personal, fomentando en los estudiantes la capacidad de tomar control de sus vidas y no ser víctimas de las circunstancias, sin dejar de lado la sensibilización sobre los problemas que afectan a su comunidad, además, de inculcar el valor de la organización comunitaria como instrumento para generar cambios y una profunda transformación social.

A partir del 2009, la Dirección de Educación de la Gobernación del Estado Mérida, en colaboración con entes públicos y privados, impulsó el proyecto de escuelas alternativas bolivarianas. Inspiradas en la nueva Ley Orgánica de Educación², estas escuelas tienen como objetivo potenciar las capacidades de niños y jóvenes en condiciones sociales complejas (Gobernación del Estado Mérida, 2010). Por esta razón, el Barrio Pueblo Nuevo vio nacer este proyecto educativo que responde a las necesidades de niños y jóvenes, gracias al entusiasmo de sus habitantes y la visionaria labor de la profesora Myriam Anzola, quién se dedicó a estudiar la exclusión académica y la cultura de la pobreza (Anzola, 2006).

²Ley Orgánica de Educación. (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N.º 5.929, agosto 15, 2009. <https://www.asambleanacional.gob.ve/storage/documentos/leyes/ley-organi-20220131130620.pdf>

La profesora Jeaneth López y otros residentes, movidos por un espíritu emprendedor y un compromiso con la comunidad, se unieron a esta iniciativa. Sobre esto, Alfonso (2018), agrega que: López es uno de los fundadores de la escuela. Comenzó haciendo servicio comunitario en Pueblo Nuevo, donde vive también, y a través del mismo, crearon una biblioteca comunitaria, que ahora funciona como parte de la escuela. Trabajaba con los niños del barrio y les ayudaba con sus tareas cuando se dio cuenta que con frecuencia los niños no tenían materiales ni alguien para ayudarles, ya que sus padres no les podían prestar mucha atención. De allí, se formó la escuela (s. p).

Es así, como su modelo de negocio basado en la filosofía sin fines de lucro en el cual se prioriza el cumplimiento de la misión social o la satisfacción de necesidades públicas, se sustenta a través de aportes económicos de individuos, empresas, fundaciones y gobierno regional, que comparten la misión y los valores de la organización.

Una iniciativa para acercar medicamentos a la población

Las Farmacias Móviles Fénix, comenzaron en el 2014 como una iniciativa del gobierno venezolano en conjunto con la Fuerza Armada Nacional Bolivariana (FANB), para llevar medicamentos esenciales a precios accesibles a las comunidades de todo el país. Forman parte del Sistema Unificado de Atención Farmacéutico (SUAF), organización que promueve una nueva ética de atención farmacéutica, donde la salud del pueblo es el centro, erradicando las prácticas abusivas del pasado.

Su origen estuvo condicionado por tres hechos importantes del momento. El primero de ellos, el desabastecimiento de medicamentos, los altos precios y los fraudes de empresas privadas del sector, que afectaron la salud y el bienestar del pueblo. Seguidamente, la experiencia positiva de la República Islámica de Irán³ en materia farmacéutica que logró el acceso a medicamentos de calidad a precios accesibles en dicho país, y el tercer hecho fue la voluntad de emprendedores venezolanos con misión social, decididos a transformar la situación adversa que aquejaba a las comunidades más necesitadas.

Desde sus inicios, estas farmacias estuvieron influenciadas por intereses particulares de actores provenientes del monopolio farmacéutico (laboratorios, droguerías y farmacias) que

³Irán ocupa el tercer lugar en materia farmacéutica a nivel mundial (SUAF, 2024). En 2018, el gobierno nacional suscribió acuerdos para la “importación de medicamentos, productos farmacéuticos y vacunas fabricadas en Irán, así como avanzar en la investigación y transferencia de tecnología para la fabricación de fármacos” (Gil, 2018, s.p).

impedían el abastecimiento de medicamentos, promovían la venta de insumos fuera del país, y establecían trabas administrativas para la adquisición de recursos, lo que arrojó como resultado el quiebre de varias empresas del ramo. En 2016, se toma la “iniciativa de abrir una droguería con visión de acceder directamente a los laboratorios, por cuanto se verificó que las droguerías serían una traba continua, esto dio el impulso para avanzar progresivamente en la construcción de una nueva Ética Farmacéutica” (SUAF, 2024, s. p).

Más adelante, en 2018 producto de las sanciones internacionales se agudizó aún más la escasez de medicamentos básicos, lo que favoreció la práctica del bachaqueo⁴ y el aumento de los costos de los insumos, con la intención de aprovecharse de la necesidad del pueblo. A raíz de ello, el Estado decide importar de manera directa (sin intermediarios) medicamentos e insumos médicos, con los correspondientes permisos sanitarios, como una salida ante la grave problemática farmacéutica. Otro hecho importante, en 2020 como consecuencia de la pandemia por la COVID-19, se fortalece el sistema de farmacias móviles llevando a su máxima expresión el abastecimiento de la población, basados en tres aspectos fundamentales: disponibilidad, accesibilidad y precios bajos.

Estas farmacias operan a través de unidades móviles que se despliegan en zonas apartadas y de difícil acceso, donde la entrada a las farmacias tradicionales puede ser limitada. Ofrecen una variedad de medicamentos, incluyendo medicamentos genéricos y de marca, medicamentos para enfermedades crónicas, vacunas e insumos médicos, los cuales venden a precios subsidiados por el gobierno⁵, es decir, son más baratos (hasta un 70% de descuento) que en las farmacias privadas. Son una fuente de empleo para los habitantes de la zona. Tienen presencia en veintiún (21) estados del país, esto amplía la visión de seguir velando día a día por la salud de los venezolanos como derecho fundamental.

Si bien las Farmacias Móviles Fénix operan bajo un modelo de negocio con fines de lucro, su enfoque dista mucho de las farmacias tradicionales. Su objetivo principal no es maximizar las ganancias a expensas de la salud del pueblo, sino brindar acceso a medicamentos esenciales a precios justos a las comunidades más necesitadas del país, priorizando el bienestar social sobre la rentabilidad financiera. Sin embargo, la clave para la rentabilidad de este caso de estudio reside en

⁴Es un fenómeno social que consiste en la compra de productos básicos regulados a precios subsidiados por el gobierno, para luego revenderlos a precios exorbitantes en el mercado negro. Esta práctica, considerada ilegal, ha influido en el deterioro del poder adquisitivo de la población venezolana.

⁵A través del Ministerio del Poder Popular para el Comercio Nacional.

vender grandes cantidades de productos, en lugar de enfocarse en altos márgenes de ganancia por unidad. Esto también puede interpretarse como un factor a favor para la sostenibilidad económica del proyecto a largo plazo.

El modelo de negocio de esta red de farmacias ha demostrado ser viable y efectivo en el contexto venezolano. Su potencial para ser replicado en otros países que enfrentan desafíos similares en materia de acceso a medicamentos, es significativo. En definitiva, las Farmacias Móviles Fénix representan un ejemplo de cómo un modelo de negocio con fines de lucro puede generar un impacto social positivo y contribuir al bienestar de las comunidades, a través de un sistema de atención humano y solidario que trasciende el paradigma tradicional.

Un legado de cambio positivo en Venezuela

A mediados de la década de 1970, el maestro y músico venezolano José Antonio Abreu concibió la idea de crear una orquesta juvenil para llevar a cabo prácticas en conjunto, transformar la educación musical y ofrecer oportunidades laborales a los estudiantes. Abreu comenzó a reunirse con un grupo de ocho (08) jóvenes músicos para dar vida al proyecto. El primer ensayo grande se realizó en febrero de 1975, reuniendo a jóvenes de todo el país y en abril debutó oficialmente la Orquesta Sinfónica Nacional Juvenil de Venezuela Juan José Landaeta. Esta agrupación compuesta por ochenta (80) músicos fue la base primigenia del Sistema Nacional de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles, en adelante El Sistema, nació en ese mismo año con el sueño de impactar la vida de miles de jóvenes venezolanos, brindándoles formación musical, disciplina y posibilidades de desarrollo personal y profesional (El Sistema, 2024).

El Sistema es un programa de educación musical reconocido mundialmente por su impacto social y cultural. Se basa en la idea que la música puede ser una poderosa herramienta para el desarrollo individual y colectivo. A través de la enseñanza sistemática y la práctica musical, principalmente en orquestas sinfónicas y coros, El Sistema busca transformar vidas y construir comunidades más sólidas. Este enfoque pedagógico, artístico y social ha trascendido las fronteras de Venezuela, convirtiéndose en un referente mundial en materia de responsabilidad social. Su impacto positivo en la vida de miles de jóvenes lo convierte en uno de los programas más importantes en la historia del país.

El programa no se ajusta a un modelo de negocio tradicional, ya que su objetivo principal no es generar ganancias, sino promover la inclusión social, el desarrollo personal y la excelencia musical a través de la enseñanza musical gratuita y de alta calidad a niños y jóvenes de todos los

estratos sociales. Sin embargo, para el funcionamiento y sostenibilidad del programa, El Sistema ha desarrollado un modelo de negocio híbrido que combina diversas fuentes de financiamiento y estrategias de gestión, entre ellas, aporte gubernamental del gobierno venezolano⁶, que cubre una parte importante de sus costos operativos; donaciones privadas provenientes de fundaciones, empresas y particulares, tanto nacionales como internacionales; autogeneración de ingresos a través de la venta de entradas a conciertos, grabaciones discográficas y otros productos y servicios; y también cooperación internacional con organizaciones internacionales y gobiernos de otros países para recibir apoyo financiero y técnico.

De igual manera, El Sistema cuenta con una estructura descentralizada, con núcleos orquestales y corales en todo el país, incluyendo Mérida, lo que permite una gestión eficiente y adaptada a las necesidades locales. También, se beneficia del trabajo voluntario de miles de músicos, educadores y otros profesionales locales que dedican su tiempo y talento al programa. A su vez, establece alianzas estratégicas con instituciones educativas, culturales y gubernamentales para ampliar su alcance y optimizar sus recursos, e implementar mecanismos de evaluación y seguimiento para medir su impacto y mejorar continuamente sus programas.

En lo referido a su impacto social, El Sistema ha logrado incluir a millones de niños y jóvenes en situación de pobreza y exclusión social, brindándoles oportunidades de desarrollo personal y acceso a la cultura. La formación musical en el programa fomenta la disciplina, la creatividad, el trabajo en equipo y el liderazgo en los participantes, lo que permite formar a músicos de talla mundial, reconocidos por su virtuosismo y talento artístico. Sin duda, El Sistema ha contribuido a la transformación social de Venezuela, promoviendo valores como la paz, la convivencia y la ciudadanía.

Desde esta perspectiva, el modelo de negocio híbrido de El Sistema, basado en la combinación de financiamiento público y privado, gestión eficiente y trabajo voluntario, ha permitido el éxito y la sostenibilidad de este programa único que ha transformado la vida de millones de niños y jóvenes, contribuyendo al desarrollo cultural y social del país. En más de 40 años de trayectoria, cuenta con una gran cantidad de personas formadas, logrando democratizar el acceso a la cultura y fomentar la inclusión social.

⁶ A través del Ministerio del Poder Popular del Despacho de la Presidencia y Seguimiento de la Gestión de Gobierno.

En consecuencia, al describir el contexto de los modelos inclusivos de los casos de estudio, se observó el papel que juegan en la mejora de la calidad de vida de la población al abordar diversos desafíos sociales y contribuir al desarrollo de las comunidades. También, se identificaron aspectos comunes y diferenciadores entre las organizaciones participantes. Esta comparación permitió entender mejor las características que definen a cada tipo de organización y los factores que influyen en su éxito. Por esta razón, se identificaron aspectos cualitativos entre los modelos, como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3: Aspectos más importantes de los tipos de organizaciones.

Comunes	Diferenciadores
<ul style="list-style-type: none"> • La creación de la organización o empresa nace de la mano de un fundador local, que identificó una necesidad social a través de la observación directa del entorno. • Las organizaciones operan en un entorno que presenta desafíos y oportunidades para emprender. • Tienen una misión social claramente definida, enfocadas en las necesidades de la población. • Generan un impacto social positivo con el mejoramiento de la calidad de vida de las personas y el empoderamiento de las comunidades. • Se adaptan a las necesidades y dinámica de los grupos vulnerables de la BdP. • Necesitan recursos, como financiación, personal, infraestructura y tecnología para el desarrollo de las actividades. • Toman en cuenta el capital humano y las capacidades locales para el funcionamiento de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • La variedad de estructuras que adoptan las organizaciones para cumplir con sus objetivos, tanto sociales como comerciales. • El impacto generado por las organizaciones varía en función de su enfoque, recursos y capacidad de gestión. • Combinan diversas fuentes de financiamiento como donaciones, inversiones, ventas de productos o servicios y subvenciones gubernamentales. • La estructura de gestión depende de su tamaño y complejidad. • La rendición de cuentas a los <i>stakeholders</i>⁷ como donantes, inversores, junta directiva, empleados, clientes y público, sobre recursos, logros y creación de valor, puede variar entre organizaciones.

Fuente: Elaboración propia.

Con este análisis se logró identificar patrones y tendencias que no son evidentes al examinar cada organización de forma individual, esto brindó información valiosa para comprender las fortalezas y debilidades de cada modelo organizativo y las estrategias que mejor funcionan en diferentes contextos. Comprender estas características comunes y diferentes fue crucial para determinar qué tipo de organización es más adecuada para un problema o desafío específico. Como

⁷También conocidos como partes interesadas, son personas o grupos que tienen un interés en una empresa u organización. Estos intereses pueden ser políticos, económicos, sociales, ambientales, entre otros.

resultado de estudiar los tipos de organizaciones, se puede decir que el modelo híbrido se presenta como la opción más adecuada para la gestión de un emprendimiento con enfoque social, al ofrecer un marco flexible y adaptable que permite alcanzar objetivos tanto sociales y ambientales como económicos.

Según Ojeda y Rodríguez (2020), las empresas híbridas, también llamadas empresas sociales o con enfoque social, se ubican en un continuo que va desde las empresas tradicionales con fines de lucro hasta las organizaciones sin fines de lucro puras. Esto significa que no existe una única forma de ser una organización híbrida. Cada emprendimiento puede adaptar el modelo de negocio a sus necesidades y características específicas. Algunos modelos híbridos pueden tener un mayor enfoque en el impacto social, mientras que otros pueden priorizar la rentabilidad. Lo importante es que la organización esté comprometida con los objetivos sociales y comerciales, y encuentre un equilibrio adecuado entre ambos. Por esta razón, a continuación se detallan las razones por las que este modelo de negocio resulta ser más beneficioso para mejorar la calidad de vida.

Sostenibilidad: Las organizaciones híbridas pueden generar ingresos con la venta de productos o servicios, lo que permite ser sostenibles en el tiempo y no depender únicamente de donaciones y subvenciones. Esto brinda mayor autonomía y estabilidad para llevar a cabo su misión social.

Creación de valor compartido: Al combinar objetivos sociales y comerciales, las organizaciones híbridas pueden crear valor no solo para sus beneficiarios, sino también para sus clientes, empleados, inversores y la comunidad en general, con lo cual se genera un impacto positivo más amplio y duradero.

Participación de actores relevantes: El modelo híbrido fomenta la participación activa de diversos actores relevantes, como beneficiarios, clientes, patrocinadores, voluntarios y el sector público. Esta colaboración enriquece las estrategias de la organización y aumenta la capacidad de alcanzar metas.

Flexibilidad y adaptabilidad: Las organizaciones híbridas no están atadas a las limitaciones de un modelo puramente sin fines de lucro o con fines de lucro. Pueden adaptar sus estrategias y estructuras en función de las necesidades y el contexto, para responder de manera efectiva a los cambios y desafíos del entorno.

Legitimidad y reconocimiento: Al combinar elementos de ambos sectores, las organizaciones híbridas pueden obtener mayor legitimidad y reconocimiento tanto en el ámbito empresarial como en el social, lo que facilita el acceso a recursos, alianzas y oportunidades de colaboración.

Aquí es importante acotar que las organizaciones híbridas son cada vez más populares, sin embargo, no son una solución mágica, sino una opción atractiva para aquellas organizaciones que buscan generar un cambio positivo y, al mismo tiempo, asegurar la viabilidad económica de su proyecto.

Los modelos híbridos y su relación con el progreso social

Como la opción híbrida es apropiada para el desarrollo del emprendimiento con enfoque social, se abren nuevas posibilidades para vincular el valor social con la viabilidad económica, escalar el impacto positivo de manera sostenible, atraer a una gama más amplia de actores clave, fomentar la innovación social y contribuir a la construcción de un ecosistema más sólido de iniciativas con enfoques sociales. En este sentido, la hibridación se refiere a la combinación de elementos de dos o más modelos de negocio tradicionales para crear una nueva estrategia empresarial que busca generar valor para sus *stakeholders* de manera innovadora. Estos modelos pueden surgir como respuesta a diferentes factores tales como: la necesidad de adaptarse a cambios en el mercado, la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos o el deseo de generar un impacto social positivo. Por lo tanto, pueden contribuir al progreso social de diversas maneras, para:

Atender necesidades sociales no satisfechas: Brindan productos o servicios que responden a problemas sociales o necesidades de grupos marginados.

Generar empleo y oportunidades: Crean puestos de trabajo dignos y ofrecen oportunidades de desarrollo a personas en situación de vulnerabilidad.

Promover la inclusión social: Fomentan la participación de grupos minoritarios en la economía y la toma de decisiones.

Proteger el medio ambiente: Implementan prácticas sostenibles que reducen su impacto ambiental y contribuyen a la conservación de recursos naturales.

Fortalecer las comunidades: Invierten en el desarrollo local y apoyan iniciativas que benefician a las comunidades donde operan.

Es así como los modelos de negocios híbridos presentan un enorme potencial para generar cambios efectivos y contribuir al desarrollo sostenible de Venezuela. Al abordar las necesidades

sociales de manera responsable, estos modelos pueden convertirse en motores de transformación en un contexto socioeconómico desafiante, abriendo nuevas oportunidades para los emprendedores, las comunidades y el país en general. Si bien, la pandemia por COVID-19 tuvo un gran impacto en la economía venezolana, también desencadenó un auge inesperado del emprendimiento con enfoque social como mecanismo para atender las crecientes necesidades de la población.

En este contexto, se presenta el Índice de Progreso Social (IPS) como una instrumento que mide el desempeño social de países y regiones más allá del Producto Interno Bruto (PIB), considerando aspectos no económicos pero que son fundamentales para el bienestar de las personas. El IPS mide de 0 a 100 el bienestar colectivo de la población, que se determina por tres dimensiones: 1) la satisfacción de las necesidades humanas básicas, como agua potable, saneamiento, alimentación, vivienda y seguridad; 2) el estado de la infraestructura e instrumentación del bienestar, con el acceso a educación básica, atención médica, información y comunicaciones, y calidad ambiental; y 3) el estado de un ambiente de oportunidades que permita a cada persona desarrollar su potencial, en aspectos como educación superior, trabajo, derechos personales, inclusión y libertad. El modelo se fundamenta en 12 componentes con 57 indicadores para medir el avance de 170 países.

Los resultados del IPS en 2023 para los países de América Latina reflejan tendencias globales de recesión y estancamiento en el progreso social. En relación con esto, Marquina et al. (2024) destaca que:

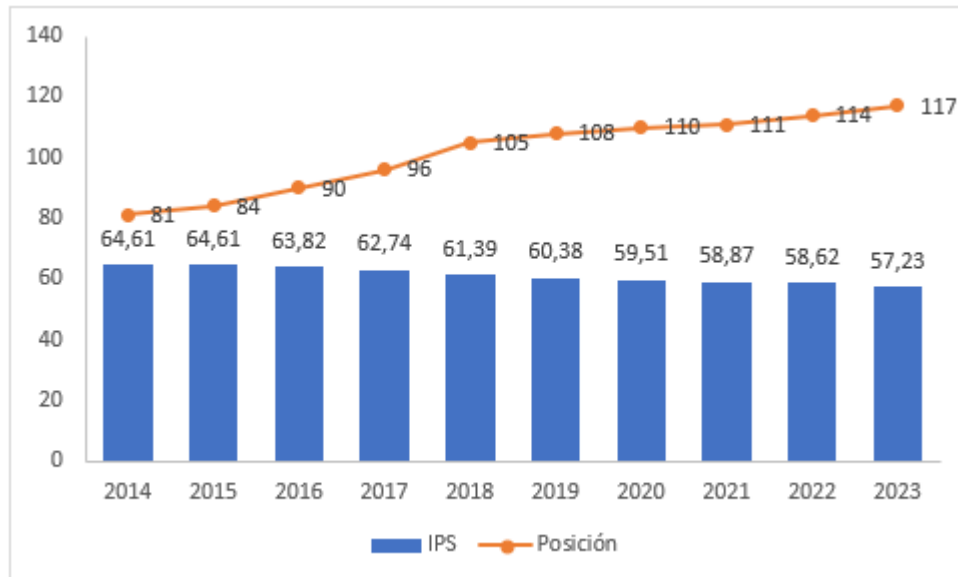
Respecto a los países de Latinoamérica, Chile (puesto 37) es el mejor con 78.43 puntos. Continúa Uruguay (puesto 38) con 78.33 puntos, Costa Rica (puesto 39) con 78.03 puntos, Argentina (puesto 41) con 77.19 puntos y Panamá (puesto 55) con 72.10 puntos. Ubicándolos en un nivel de progreso social alto. Los que muestran un bajo desempeño son los países de Guatemala (puesto 114) con 57.50 puntos, Nicaragua (puesto 115) con 57.49 puntos y, por último, Venezuela (puesto 117) con 57.23 puntos. Pues se encuentran en un nivel medio bajo (p. 9).

Sobre la situación de Venezuela, la Figura 1 muestra la evolución del IPS desde 2014 a 2023 en relación al puntaje obtenido y la posición dentro del estudio. Aquí se observa una disminución constante en el IPS desde el 2014 hasta el 2023. Esto significa que la percepción del progreso social ha empeorado a lo largo de este período de 10 años. Si se pone como punto de

quiebre el 2018, momento marcado por una severa crisis económica, que ya venía deteriorándose desde años anteriores, debido a la hiperinflación, escasez generalizada, colapso del sistema de salud, recesión profunda, devaluación del salario mínimo, crisis migratoria, caída de los precios del petróleo, políticas económicas y sanciones internacionales, entre otras, este punto marca un antes y después en la trayectoria del país.

Otro factor, es la situación post-pandemia que dio paso a la caída más pronunciada entre 2022 y 2023, con una disminución de 1,39 puntos, marcando una tendencia preocupante. Junto con esta disminución, se observa un deterioro en la posición del país en la clasificación mundial. En el año 2014, el país ocupaba el puesto 81, mientras que en el 2023 se ubicaba en el puesto 117, indicando que se ha retrocedido 36 posiciones durante este período de tiempo.

Figura 1: Evolución del índice de progreso social 2014-2023 en Venezuela.



Fuente: Elaboración propia, a partir de información de Datosmacro (2024) y Marquina et al. (2024).

De igual manera, la Tabla 4 muestra las posiciones de las dimensiones del estudio, las cuales muestran un comportamiento de disminución constante. La dimensión Necesidades para 2023 se ha mantenido en la posición 114 con un valor de 72,72, restando 24 posiciones desde 2014. Sin embargo, desde 2018 a 2020 se mantuvo en la posición 108. Por su parte, la dimensión Bienestar ocupa la posición 113 con un valor de 57,44, un puesto más desde el 2022 y 45 posiciones desde 2014. También se observa un fuerte aumento de las posiciones a partir del 2016. En oportunidades, el país se encuentra en la posición 127 con un valor de 41,51, con 31 posiciones más desde el 2014. En esta dimensión, se observa un aumento constante desde 2019 hasta 2023.

Tabla 4: Evolución de las dimensiones 2014-2023 en Venezuela.

Año	IPS	Posición	Necesidades	Bienestar	Oportunidades
2014	64,61	81	90	68	96
2015	64,61	84	97	68	96
2016	63,82	90	100	70	103
2017	62,74	96	106	83	109
2018	61,39	105	108	91	116
2019	60,38	108	108	99	121
2020	59,51	110	108	104	123
2021	58,87	111	112	108	124
2022	58,62	114	114	112	126
2023	57,23	117	114	113	127

Fuente: Elaboración propia, a partir de información de Datosmacro (2024) y Marquina et al. (2024).

En general, las posiciones de Bienestar (113) y Necesidades (114) no marcan mucha diferencia lo que podría deberse a que el país de cierto modo satisface las demandas básicas de la población, como educación básica, información y comunicación, salud, calidad ambiental, nutrición, agua potable, vivienda y seguridad. A diferencia de Oportunidades (127) que indica ser un factor de mayor interés para el Estado, quien debe crear las condiciones necesarias para que las personas puedan desarrollar su potencial, sobre todo en el tema de inclusión y trabajo. Por esta razón, estos resultados subrayan la necesidad de intensificar los esfuerzos en el ámbito de las oportunidades individuales.

En este orden de ideas, si bien la situación post-pandemia puso de relieve la fragilidad de las sociedades y la necesidad de soluciones innovadoras a los problemas sociales, también ha presentado algunas oportunidades para emprender (Torres et al. 2021). El emprendimiento es un proceso de creación de valor a través de la identificación y explotación de opciones. Este proceso puede ser motivado por diferentes factores, como la necesidad económica, la capacidad de mercado o la pasión por un proyecto. Pero, es el emprendimiento con enfoque social basado en un modelo de negocio híbrido una poderosa herramienta para fomentar la inclusión y el trabajo.

Como se ha descrito, los modelos híbridos permiten generar valor de manera innovadora y sostenible, buscando no solo la rentabilidad económica, sino también un impacto social positivo.

Entonces, para evaluar el progreso social generado por estos modelos, es necesario establecer indicadores de gestión que permitan medir su efectividad en diferentes dimensiones. Por esta razón, la Tabla 5 propone un sistema de indicadores para estimar el progreso social de una iniciativa, proyecto o empresa basada en el modelo de negocio híbrido, en cuanto al impacto en la comunidad, impacto ambiental, impacto económico, gobernanza e innovación social.

Tabla 5: Indicadores de gestión para medir el progreso social de los modelos híbridos.

Impacto en la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en el bienestar social y económico de la comunidad. • Contribución a la reducción de la pobreza y la desigualdad. • Fortalecimiento de las capacidades y habilidades de la comunidad. • Promoción de la inclusión social y la participación ciudadana.
Impacto ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de la huella ambiental del modelo de negocio. • Promoción de prácticas sostenibles y responsables con el medio ambiente. • Contribución a la conservación de recursos naturales y la biodiversidad. • Promoción de la transición hacia una economía verde y sostenible.
Impacto económico	<ul style="list-style-type: none"> • Contribución al desarrollo local y regional. • Estímulo a la innovación y el emprendimiento. • Fortalecimiento de las cadenas de valor locales. • Promoción de prácticas comerciales justas y equitativas.
Gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de prácticas de gobernanza corporativa responsables. • Participación de los <i>stakeholders</i> en el proceso de toma de decisiones. • Monitoreo y evaluación del impacto social y ambiental. • Comunicación clara y efectiva sobre el progreso social generado.
Innovación social	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de soluciones innovadoras a problemas sociales. • Promoción de nuevos modelos de negocio con impacto social. • Colaboración con organizaciones de la sociedad civil y actores clave. • Escalabilidad del modelo de negocio para replicarlo en otros contextos.

Fuente: Elaboración propia.

Es importante destacar que estos indicadores de gestión no son exhaustivos y pueden variar dependiendo del contexto específico de cada modelo de negocio. El objetivo es establecer un marco de medición que permita evaluar de manera sistemática y objetiva el progreso social generado por estos modelos, contribuyendo a su desarrollo y escalamiento en beneficio de las condiciones de vida de las personas y las comunidades.

Desafíos y oportunidades de los modelos híbridos en la innovación social

Con el propósito de crear oportunidades individuales para mejorar la calidad de vida de la población, el emprendimiento con enfoque social basado en un modelo de negocio híbrido se ha

convertido en una tendencia viable para cumplir principalmente con la pertinencia del Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos y del Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países, establecidos en la Agenda 2030 de las Naciones Unidas. Estos objetivos tienen como metas, disminuir la pobreza, garantizar la paz y la prosperidad de las personas, y proteger el planeta.

De acuerdo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la meta 8 se basa en garantizar condiciones de trabajo seguras y justas en igualdad de oportunidades, así como fomentar el emprendimiento, la creatividad y la innovación para el mejoramiento del bienestar colectivo (PNUD, 2024). En este sentido, las Naciones Unidas (2024), añade que después de la pandemia:

Se ha producido un incremento de la productividad laboral y un descenso de la tasa de desempleo a escala mundial. No obstante, es necesario seguir avanzando para mejorar las oportunidades de empleo, especialmente entre jóvenes, reducir el empleo informal y la desigualdad en el mercado laboral (sobre todo en lo que respecta a la brecha salarial entre hombres y mujeres), promover entornos de trabajo seguros y protegidos y mejorar el acceso a los servicios financieros para garantizar un crecimiento económico sostenido e inclusivo (s. p).

A pesar de que este objetivo es ambicioso, se requiere del esfuerzo conjunto de gobiernos, empresas, organizaciones de trabajadores y la sociedad civil, para crear mejores condiciones para emprender. Por su parte, la meta 10 busca promover la igualdad de oportunidades y reducir las desigualdades en los resultados, a través del establecimiento de políticas, prácticas y acciones adecuadas para este fin. También, los planteamientos de las Naciones Unidas resaltan que:

La pandemia también provocó el mayor aumento de la desigualdad entre países en tres décadas. Para reducir la desigualdad tanto dentro de los países como entre ellos es necesario distribuir equitativamente los recursos, invertir en la enseñanza y el desarrollo de capacidades, implementar medidas de protección social, luchar contra la discriminación, apoyar a los grupos marginados y fomentar la cooperación internacional para un comercio y sistemas financieros justos (Naciones Unidas, 2024, s. p).

Es así, como los problemas sociales, culturales y ambientales pueden ser atendidos al implementar en emprendimientos, empresas, *startups*⁸, OSC⁹ o gobiernos, las técnicas de negocio

⁸Son empresas emergentes que buscan un rápido crecimiento en el mercado a partir de una base tecnológica e innovadora en el corto y mediano plazo.

⁹Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) son agrupaciones de personas que luchan por la defensa y el respeto de los derechos humanos.

de los modelos híbridos. En consecuencia, la innovación social de un modelo de negocio híbrido radica en su capacidad para aprovechar las fortalezas de diferentes sectores, desarrollar y escalar soluciones sostenibles a problemas sociales complejos, adaptarse a las necesidades cambiantes de la comunidad, fomentar la colaboración y la participación y generar un impacto social positivo a largo plazo. En este sentido, los emprendimientos con enfoque social deben atender retos que se deben superar y posibilidades que se deben aprovechar de los modelos híbridos, en aras de dar respuestas creativas a los desafíos que enfrenta la sociedad actual.

Desafíos

Complejidad de gestión: La combinación de diferentes sectores y culturas organizacionales puede generar complejidad y dificultar la coordinación efectiva.

Necesidad de un liderazgo fuerte: Requiere un liderazgo visionario y capaz de equilibrar diferentes objetivos e intereses.

Financiación sostenible: Asegurar una financiación sostenible a largo plazo puede ser un desafío, ya que los modelos híbridos a menudo dependen de fuentes de financiación diversas e inestables.

Medición del impacto: Evaluar y medir el impacto social o ambiental de los modelos híbridos puede ser complejo debido a la naturaleza multifacética de los problemas sociales que abordan.

Equilibrio entre objetivos: Encontrar un equilibrio entre los objetivos sociales y financieros puede ser desafiante, ya que las prioridades de los diferentes sectores involucrados pueden entrar en conflicto.

Falta de reconocimiento legal: En algunos casos, los modelos híbridos pueden no estar reconocidos legalmente, lo que puede limitar su acceso a recursos y oportunidades.

Oportunidades

Acceso a conocimientos diversos: La combinación de diferentes sectores permite acceder a una amplia gama de conocimientos y experiencias.

Innovación: La diversidad de perspectivas y enfoques puede fomentar la creatividad en la búsqueda de soluciones sociales.

Sostenibilidad: Los modelos híbridos pueden tener un mayor potencial de escalabilidad al combinar recursos y capacidades de diferentes sectores.

Impacto social más amplio: Al abordar problemas sociales desde múltiples ángulos, los modelos híbridos pueden tener un impacto social más grande y duradero.

Legitimidad: La participación de diferentes sectores puede aumentar la credibilidad de las iniciativas de innovación social.

Capacidad de adaptación: Permite a las empresas ser más flexibles y adaptarse a los cambios del mercado y la sociedad.

Acceso a recursos financieros: Puede abrir nuevas oportunidades para la colaboración y la obtención de recursos financieros.

En general, los aportes de los modelos de negocios híbridos en la innovación social es un campo en constante evolución con un gran potencial para transformar la forma en que se abordan los desafíos sociales. A medida que estos modelos continúen desarrollándose, es probable que desempeñen un papel cada vez más importante en la creación de un futuro más próspero.

Consideraciones finales

El emprendimiento con enfoque social es una fuerza catalizadora para el mejoramiento de la calidad de vida de la población. Su misión es crear soluciones innovadoras a problemas sociales y ambientales a través de la creación de empresas sólidas, cuya viabilidad económica pueda asegurar la sostenibilidad a largo plazo. Para esto, los emprendedores deben diseñar un modelo de negocio que sea viable comercialmente para producir ingresos suficientes con el fin de cubrir gastos y reinvertir en el crecimiento del emprendimiento; medir y evaluar el impacto social para atraer a más *stakeholders*; implementar prácticas que reduzcan el impacto ambiental; crear un ambiente de trabajo inclusivo que valore la diversidad y desarrollar iniciativas que beneficien a la comunidad local.

El estudio cualitativo de experiencias venezolanas como la Escuela Alternativa, las Farmacias Móviles Fénix y el Sistema Nacional de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles ha puesto de manifiesto el impacto positivo que estas iniciativas han tenido en el bienestar social de las comunidades locales. Los tres modelos organizativos analizados, con sus distintas concepciones y estructuras, demuestran ser estrategias efectivas para el desarrollo de emprendimientos con enfoques sociales que buscan brindar soluciones innovadoras a los requerimientos esenciales de los sectores más desfavorecidos del país.

No obstante, el modelo híbrido que combina elementos de las organizaciones sin fines de lucro y con fines de lucro, surge como una alternativa efectiva para aquellos emprendedores que

buscan equilibrar el impacto social con la sostenibilidad financiera, aprovechando las ventajas de ambos tipos de organizaciones. Este sistema híbrido podría ser particularmente útil para iniciativas que requieren una inversión significativa o que necesitan generar ingresos para cubrir costos operativos. Si bien, su interpretación requiere considerar tanto los aspectos sociales como económicos, su potencial para contribuir al desarrollo sostenible y la reducción de la pobreza es innegable.

Al analizar el Índice de Progreso Social (IPS) como indicador del bienestar en Venezuela, se observa un rezago en el área de Oportunidades, ubicando al país en el puesto 127. Esto refleja la necesidad de prestar mayor atención a la inclusión y el trabajo. Por lo tanto, se requieren políticas públicas focalizadas en ampliar el acceso a la educación universitaria y las oportunidades laborales, especialmente para los sectores más vulnerables. En este escenario, el emprendimiento con enfoque social con un modelo de negocio híbrido se presenta como una herramienta para impulsar la accesibilidad y el empleo. Para evaluar el progreso social generado por este modelo, se ha establecido un sistema de indicadores de gestión en relación a la repercusión en la comunidad, la huella ambiental, el desarrollo económico, la gestión social y los avances en la sociedad, para medir su efectividad en diferentes contextos.

Para finalizar, el modelo de negocio híbrido surge como una estrategia efectiva para cumplir los Objetivos 8 y 10 de la Agenda 2030, relacionados con el crecimiento económico inclusivo, el empleo decente y la reducción de la desigualdad. Su capacidad de aprovechar las ventajas de diferentes sectores, crear soluciones sostenibles a problemas sociales complejos, adaptarse a las necesidades de la comunidad, promover la colaboración y generar un impacto social positivo a futuro, lo convierte en una propuesta innovadora.

Referencias bibliográficas

- Alfonzo, J. (2018). *Escuela Alternativa de Pueblo Nuevo - Mérida - Venezuela*. Steemit. <https://steemit.com/castellano/@djuliox/escuela-alternativa-de-pueblo-nuevo-merida-venezuela>
- Anzola, M. (2006). *Exclusión académica y cultura de la pobreza*. [Presentación en conferencia], Universidad de Los Andes. <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/16546/1/ponencia20.pdf>
- Culshaw, F. (2010). Negocios inclusivos en Venezuela. *Debates IESA*, XV(3), 32-35. <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2013/09/j10negocios-culshaw.pdf>
- Datosmacro. (2024). Venezuela – *Índice de Progreso Social* – SPI. Expansión. <https://datosmacro.expansion.com/demografia/spi/venezuela>

- Davies, J., Lluberías, R., y Shorrocks, A. (2023). *The global wealth pyramid 2023*. UBS. <https://www.ubs.com/global/en/family-office-uhnw/reports/global-wealth-report-2023.html>
- El Sistema. (2024). *¿Qué es El Sistema?*. El Sistema. <https://elsistema.org.ve/que-es-el-sistema/>
- Enciclopedia Humanidades. (2024). *Organizaciones sin Fines de lucro*. Enciclopedia Humanidades. <https://humanidades.com/organizaciones-sin-fines-de-lucro/>
- Gil, I. (2018). Venezuela e Irán consolidan sistema nacional de salud con Memorandum de Entendimiento. Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores. <https://mppre.gob.ve/2018/04/07/venezuela-e-iran-consolidan-sistema-nacional-de-salud-con-memorandum-de-entendimiento/>
- Gobernación del Estado Mérida. (2010). Proyecto Escuelas Alternativas de la Dirección del Poder Popular para la Educación, Cultura y Deporte. *Educere*, 14(48), 207-210. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35616720019>
- Marquina, P., Avolio, B., y Del Carpio, L. (2024). Resultados del Índice de Progreso Social Mundial 2024. *Centrum PUCP*, Pontificia Universidad Católica del Perú. https://drive.google.com/file/d/1Thuu8cp-CY_v5j5s8rydoFnYk0llxksm/view
- Mejías, A. (2018). *Diferencia entre organizaciones con fines de lucro y sin fines de lucro*. Cuida tu dinero. <https://www.cuidatudinero.com/13104503/diferencia-entre-organizaciones-con-fines-de-lucro-y-sin-fines-de-lucro>
- Naciones Unidas. (2024). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Ojeda, E., y Rodríguez, A. (2020). El modelo híbrido: modelo de negocio para la sostenibilidad. *Debates IESA*, XXV(2). 25-27. <http://www.debatesiesa.com/debatesweb/wp-content/uploads/2021/07/Ojeda-Rodr%C3%ADguez-El-modelo-h%C3%ADbrido.pdf>
- PNUD. (2024). *Los ODS en acción PNUD*. <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>
- Prado, A. (2021). *Emprendimiento Social en América Latina: Buenas prácticas para llevar productos y servicios a poblaciones rurales de escasos recursos*. CNN en Español. https://cnnespanol.cnn.com/wp-content/uploads/2021/06/Reporte-Emprendimiento-Social-en-Ame%CC%81rica-Latina_Andrea-Prado-INCAE_VF.pdf
- SUAF. (2024). *¿Quiénes somos?*. SUAF. <http://www.farmaciasmoviles.com.ve/nosotros>
- Torres, Á., Bernal, Á., y Peñafiel, I. (2021). La afectación de los emprendedores en Época de pandemia. *Revista Publicando*, 8(32). 51-60. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2267>