

## **Nutricake: Innovación Social desde la Pastelería para el Desarrollo Comunitario**

**Resumen:** El presente artículo analiza la experiencia de Nutricake, un emprendimiento de pastelería inclusiva y sostenible en el barrio Villa Claudia, Bogotá, desde la perspectiva de la innovación social. El objetivo principal es evaluar su grado de maduración utilizando el índice TLR (Technology Readiness Levels), explorando aspectos como la gestión de ideas, desarrollo aplicativo, sostenibilidad de procesos y oportunidades de cambio. La metodología empleada incluyó un enfoque cualitativo y participativo basado en entrevistas con actores clave, observación participante y análisis documental. Los resultados destacan la capacidad de Nutricake para integrar prácticas sostenibles, promover la inclusión alimentaria y fortalecer la cohesión social, consolidándose como un modelo replicable. Se identificaron áreas de mejora relacionadas con la diversificación de productos, la ampliación de alianzas estratégicas y el desarrollo de un sistema de evaluación continua. Se concluye que Nutricake representa una solución innovadora a problemáticas sociales locales, con potencial para escalar su impacto y consolidarse como referente en innovación social y sostenibilidad.

**Palabras clave:** Innovación social, pastelería inclusiva, sostenibilidad, cohesión social, emprendimiento local.

**Abstract:** This article analyzes the Nutricake experience, an inclusive and sustainable pastry business in Villa Claudia neighborhood, Bogotá, from the perspective of social innovation. The main objective is to assess its maturity level using the TLR (Technology Readiness Levels) framework, exploring aspects such as idea management, application development, process sustainability, and change opportunities. The methodology included a qualitative and participatory approach based on interviews with

key actors, participant observation, and documentary analysis. The results highlight Nutricake's ability to integrate sustainable practices, promote food inclusion, and strengthen social cohesion, positioning itself as a replicable model. Areas for improvement were identified, including product diversification, expanding strategic alliances, and developing a continuous evaluation system. It is concluded that Nutricake represents an innovative solution to local social problems, with potential to scale its impact and establish itself as a benchmark in social innovation and sustainability.

**Keywords:** Social innovation, inclusive pastry, sustainability, social cohesion, local entrepreneurship.

## **1. Introducción**

La experiencia Nutricake representa un ejemplo vibrante de cómo los pequeños emprendimientos pueden transformarse en motores de innovación social y cohesión comunitaria. Fundada en 2022 por María Paula Vásquez, una joven emprendedora bogotana, Nutricake nació con el propósito de reimaginar la pastelería como un espacio inclusivo y sostenible. El emprendimiento se ubica en el barrio Villa Claudia, dentro de la localidad de Kennedy en Bogotá, un entorno caracterizado por su diversidad socioeconómica y un fuerte sentido de identidad comunitaria.

Este barrio, con una población aproximada de mil habitantes, enfrenta desafíos como el mal manejo de residuos y la informalidad laboral, pero también cuenta con un valioso ecosistema de pequeños negocios que fomentan la interacción vecinal (Roa Mendoza & Acero Robayo, 2021). Desde sus inicios, Nutricake ha apostado por una innovación social que combina los fines productivos con la sensibilidad hacia los

problemas sociales locales, abordando necesidades de inclusión alimentaria, sostenibilidad y fortalecimiento cultural.

En el ecosistema de Nutricake convergen diversos actores que contribuyen al éxito y al impacto del proyecto. En el centro se encuentra María Paula Vásquez, cuya visión y compromiso con la comunidad han permitido que la iniciativa crezca y gane reconocimiento. Por otro lado, consumidores como Jaquelin Pérez, residente del barrio, no solo disfrutan de los productos sino que actúan como embajadores de la calidad y los valores del emprendimiento. A este núcleo se suman colaboradores como Nicolás Herrera, quien diseña estrategias de promoción con un enfoque en la línea vegana de Nutricake, y proveedores locales como Arnulfo López, que garantizan un suministro sostenible de ingredientes frescos. Cada uno de estos actores desempeña un rol fundamental en la dinámica del proyecto, aportando habilidades, recursos y conexiones que fortalecen la red de apoyo comunitario. Esta interacción constante evidencia cómo un emprendimiento puede catalizar relaciones colaborativas y empoderar a los involucrados, desde los productores hasta los consumidores (Austin et al., 2006).

El presente artículo tiene como objetivo principal sistematizar y analizar el grado de maduración de Nutricake como una experiencia de innovación social, utilizando el índice de niveles de maduración TLR (Technology Readiness Levels) adaptado para iniciativas sociales. Este análisis permitirá evaluar cómo Nutricake ha transitado desde su concepción como idea hasta su consolidación como proyecto comunitario y sostenible, así como identificar oportunidades para su escalamiento. A través de esta sistematización, se busca no solo documentar el impacto actual del emprendimiento, sino también proporcionar

recomendaciones que guíen su desarrollo futuro, fomentando su replicabilidad en otros contextos.

## **2. Metodología**

La metodología empleada en la sistematización de Nutricake se fundamentó en un enfoque cualitativo y participativo, diseñado para capturar las dinámicas complejas y los procesos sociales de esta experiencia de innovación. Este enfoque permitió integrar las perspectivas de diversos actores clave, contextualizando las interacciones entre la comunidad y el emprendimiento en el barrio Villa Claudia. La combinación de fuentes primarias, como entrevistas detalladas con María Paula Vásquez, y secundarias, como análisis documentales del contexto socioeconómico local, enriqueció el proceso. Esto aseguró una visión integral que identificó logros significativos de Nutricake, al tiempo que reveló áreas clave para su sostenibilidad y escalabilidad (Yin, 2018).

### **2.1. Descripción del proceso de sistematización**

La sistematización comenzó con la identificación de los elementos centrales que definen a Nutricake como una experiencia de innovación social. La entrevista fue la herramienta principal de recolección de datos, permitiendo obtener información detallada sobre la visión del proyecto, los retos enfrentados y las estrategias empleadas para integrarse en la comunidad. María Paula Vásquez destacó la importancia de escuchar activamente a los consumidores, quienes, a través de sus comentarios, contribuyeron al diseño de productos inclusivos, como postres veganos y opciones bajas en azúcar. Esto evidencia cómo la retroalimentación constante es crucial para ajustar el modelo de negocio a las necesidades locales (Bazeley, 2013).

Complementando las entrevistas, se realizó un análisis de documentos que describen la evolución del barrio Villa Claudia, incluyendo su perfil demográfico y dinámicas económicas. Esta información situó a Nutricake dentro de un contexto más amplio, evidenciando cómo las iniciativas locales pueden articularse con procesos de desarrollo comunitario. Además, se involucró a actores clave, como proveedores locales y consumidores habituales, mediante diálogos estructurados que promovieron una reflexión colectiva sobre la sostenibilidad y el impacto social del proyecto (Flyvbjerg, 2006).

## **2.2. Aplicación del índice TLR**

Para evaluar el grado de maduración de Nutricake, se utilizó el índice TLR (Technology Readiness Levels), adaptado a proyectos de innovación social. Este marco permitió analizar la experiencia en cuatro categorías fundamentales: gestión de ideas y creatividad, desarrollo interactivo aplicativo, gestión del proceso y oportunidades de cambio y capital social. Cada dimensión fue explorada mediante preguntas orientadoras que revelaron tanto los avances como las áreas de mejora del proyecto (Goffin & Mitchell, 2016).

- **Gestión de las ideas y creatividad:** En esta dimensión se analizaron los orígenes de Nutricake, donde María Paula detectó una brecha en la oferta de postres inclusivos y accesibles. A través de conversaciones con los consumidores, se lograron identificar necesidades específicas, como productos para personas con diabetes, lo que permitió diseñar opciones adaptadas a estas demandas. Esta fase destaca la capacidad del emprendimiento para conectar la innovación con la solución de problemáticas locales (Dees, 2001).

- **Desarrollo interactivo aplicativo:** Aquí se evaluaron las actividades prácticas implementadas por Nutricake, como el uso de empaques biodegradables y la integración de ingredientes locales en su producción. Estas prácticas no solo reflejan un compromiso con la sostenibilidad, sino que también han fortalecido las relaciones de confianza con proveedores y consumidores, consolidando la red de apoyo del emprendimiento (Mulgan, 2006).
- **Gestión del proceso:** La estructura organizativa de Nutricake se analizó en esta categoría, destacando su capacidad para equilibrar eficiencia operativa con valores sociales. La inclusión de colaboradores en roles clave, como promoción y logística, permitió garantizar la sostenibilidad del proyecto en el tiempo. Asimismo, se identificaron competencias adquiridas por el equipo, como habilidades en gestión y diseño de productos, que han fortalecido el desempeño general del emprendimiento (Smith et al., 2016).
- **Oportunidades, cambio y capital social:** Finalmente, se evaluó cómo Nutricake ha impactado su comunidad y explorado oportunidades de escalamiento. Las alianzas con colegios y hospitales se identificaron como áreas estratégicas para ampliar el alcance del proyecto, mientras que las actividades organizadas fomentaron valores de cohesión social y consumo responsable entre los residentes del barrio (Nicholls & Ziegler, 2019).

### **2.3.Trabajo de campo y análisis**

El trabajo de campo se desarrolló en tres etapas principales: recopilación de datos, codificación temática y análisis triangulado. En la etapa de recopilación, se realizaron

entrevistas semiestructuradas con María Paula Vásquez y se documentaron testimonios de consumidores y colaboradores clave. Estas entrevistas proporcionaron una narrativa detallada de los desafíos y éxitos de Nutricake. Además, se complementaron con análisis secundarios de informes locales y estudios de contexto, como registros de programas municipales de apoyo al emprendimiento (Yin, 2018).

En la segunda etapa, se aplicó una codificación temática para organizar la información en categorías relacionadas con las dimensiones del índice TLR. Este proceso permitió identificar patrones y conexiones entre las prácticas del emprendimiento y su impacto en la comunidad. Por ejemplo, se observó cómo el compromiso de María Paula con prácticas sostenibles ha incentivado una mayor conciencia ambiental entre los consumidores (Bazeley, 2013).

Finalmente, en la etapa de análisis triangulado, se compararon datos de diversas fuentes para garantizar la validez y confiabilidad de los hallazgos. Este enfoque proporcionó una comprensión integral de las interacciones entre Nutricake y su entorno, destacando tanto los logros alcanzados como las oportunidades para fortalecer el proyecto. La triangulación también permitió corroborar cómo Nutricake ha integrado valores de inclusión y sostenibilidad en su modelo de negocio, posicionándose como un referente en innovación social (Goffin & Mitchell, 2016).

### **3. Resultados**

La sistematización de Nutricake permitió identificar los avances y desafíos de este emprendimiento como una experiencia de innovación social en el barrio Villa Claudia, Bogotá. Al analizar sus prácticas, estrategias y resultados mediante el marco del índice

TLR, se evaluó el nivel de maduración alcanzado en áreas clave como la gestión de ideas, el desarrollo interactivo, la sostenibilidad de procesos y las oportunidades de cambio. Esta sección detalla cómo Nutricake, desde su fundación, ha combinado creatividad, inclusión y sostenibilidad para responder a problemáticas locales, destacando el impacto social y económico logrado hasta ahora. A través de la colaboración comunitaria, el uso de recursos locales y un enfoque en la educación ambiental, Nutricake ha demostrado su potencial para consolidarse como un modelo replicable de emprendimiento social.

### **3.1. Gestión de las ideas y de la creatividad**

El proyecto Nutricake emergió de una combinación de observación, experiencia personal y la sensibilidad de María Paula Vásquez hacia las dinámicas sociales de su entorno. Durante sus primeros años en el barrio Villa Claudia, María Paula identificó una carencia significativa en la oferta de postres inclusivos, especialmente aquellos adaptados a necesidades alimenticias específicas, como productos bajos en azúcar o veganos. Esta realidad no solo limitaba las opciones de consumo para ciertos sectores de la comunidad, sino que también evidenciaba una desconexión entre las tendencias de consumo responsable y la producción local. Inspirada por su propia formación y motivada por los comentarios de sus vecinos, decidió transformar esta necesidad en una oportunidad para crear Nutricake, un emprendimiento que combina tradición, innovación y sostenibilidad (Jailler et al., 2017).

El problema social que Nutricake aborda es multifacético. Por un lado, se enfoca en la inclusión alimentaria al ofrecer alternativas para personas con restricciones dietéticas. Por otro lado, busca promover prácticas de consumo sostenible mediante el uso de ingredientes locales y empaques biodegradables. Este enfoque holístico no solo responde a

las demandas de un mercado en crecimiento, sino que también fomenta la conciencia ambiental entre los consumidores. Estudios previos han señalado que los emprendimientos sociales que integran sostenibilidad ambiental y cohesión comunitaria tienen un impacto más significativo y duradero en sus comunidades (González-Romero, 2020; Mulgan, 2006).

La participación comunitaria ha sido un pilar fundamental para Nutricake desde sus inicios. Los consumidores locales, como Jaquelin Pérez, han contribuido activamente al desarrollo del proyecto mediante comentarios sobre productos y recomendaciones a otros vecinos. Asimismo, proveedores como Arnulfo López no solo aseguran la calidad de los ingredientes, sino que también actúan como embajadores de la sostenibilidad al promover el uso de recursos locales. Este enfoque colaborativo se alinea con lo planteado por Gatica, Soto y Vela (2015), quienes destacan que la integración de actores locales fortalece el capital social y fomenta relaciones de confianza esenciales para el éxito de las iniciativas de innovación social.

### **3.2. Gestión del desarrollo interactivo aplicativo**

La implementación de Nutricake en el barrio Villa Claudia ha sido un proceso dinámico, caracterizado por la innovación constante y la adaptabilidad. Una de las primeras acciones de María Paula fue diseñar un portafolio de productos que reflejara tanto las preferencias locales como las tendencias emergentes en la industria alimentaria. Esto incluyó la introducción de postres elaborados con ingredientes naturales, sin conservantes y adaptados a dietas específicas, como la vegana. Además, la producción se organizó en pequeños lotes, lo que permitió garantizar la frescura y minimizar el desperdicio (Mulgan et al., 2007).

Los beneficiarios de este proyecto son diversos y van desde consumidores locales hasta colaboradores y proveedores. Por ejemplo, Nutricake ha permitido a los consumidores acceder a productos de alta calidad que anteriormente no estaban disponibles en el mercado local. Por su parte, los colaboradores, como Nicolás Herrera, han encontrado en Nutricake una plataforma para desarrollar sus habilidades en publicidad y diseño, mientras que los proveedores locales han visto incrementadas sus ventas gracias a la demanda constante del emprendimiento. Según Martín y Osberg (2007), este tipo de relaciones genera un "efecto multiplicador", donde los beneficios individuales se traducen en mejoras colectivas dentro de la comunidad.

Los resultados iniciales han sido alentadores. Nutricake no solo ha logrado posicionarse como un referente de pastelería inclusiva y sostenible en Villa Claudia, sino que también ha contribuido al fortalecimiento del tejido social del barrio. Las actividades organizadas por el emprendimiento, como talleres de cocina y degustaciones, han creado espacios de interacción donde los vecinos pueden compartir conocimientos y experiencias. Esto coincide con lo planteado por Roa Mendoza y Acero Robayo (2021), quienes afirman que las iniciativas que promueven el aprendizaje colectivo generan un impacto más profundo y transformador en sus comunidades.

### **3.3.Gestión del proceso**

La sostenibilidad ha sido uno de los ejes centrales en la gestión de Nutricake. Para garantizar su permanencia, María Paula implementó una estructura organizativa que combina eficiencia operativa con responsabilidad social. Esto incluye la planificación detallada de la producción, la diversificación de productos y la formación continua de su equipo. Además, ha establecido alianzas estratégicas con otros negocios locales, lo que ha

permitido compartir recursos y conocimientos, fortaleciendo la resiliencia del emprendimiento (González-Romero, 2020).

Entre las estrategias de permanencia destacan el uso exclusivo de ingredientes locales y el compromiso con prácticas ambientalmente responsables, como la utilización de empaques biodegradables. Estas medidas no solo refuerzan el valor de marca de Nutricake, sino que también responden a la creciente demanda de productos sostenibles por parte de los consumidores. Según estudios de Mulgan et al. (2007), los emprendimientos que adoptan prácticas sostenibles desde su inicio tienen una mayor probabilidad de éxito a largo plazo.

El aprendizaje adquirido por el equipo de Nutricake ha sido significativo. María Paula ha desarrollado habilidades en gestión empresarial y marketing, mientras que sus colaboradores han mejorado sus competencias en áreas como atención al cliente y diseño de productos. Este crecimiento interno no solo ha fortalecido al emprendimiento, sino que también ha generado un impacto positivo en la comunidad, al inspirar a otros emprendedores locales a adoptar prácticas similares (Jailler et al., 2017).

### **3.4. Gestión de oportunidades y cambio**

El impacto de Nutricake en Villa Claudia se extiende más allá de la esfera económica. A nivel social, el emprendimiento ha promovido la cohesión comunitaria al crear espacios para la interacción y el aprendizaje. Económicamente, ha generado nuevas oportunidades de empleo y ha fortalecido la economía local al priorizar la compra de ingredientes a pequeños productores. Además, Nutricake ha fomentado la educación

ambiental entre los consumidores, destacando la importancia de prácticas sostenibles en la vida cotidiana (Gatica et al., 2015).

En términos de replicabilidad, Nutricake tiene un gran potencial para expandirse a otros barrios de Bogotá y más allá. María Paula ya ha explorado alianzas con instituciones como colegios y hospitales, lo que podría abrir nuevas oportunidades para escalar el impacto del proyecto. Según Martín y Osberg (2007), las iniciativas que integran un modelo escalable y adaptable tienen más posibilidades de generar un cambio social duradero.

Finalmente, las colaboraciones externas han sido clave para el éxito de Nutricake. Estas alianzas, que incluyen juntas de acción comunal y programas locales de emprendimiento, han proporcionado recursos y conocimientos que han impulsado el desarrollo del proyecto. Además, han creado una red de apoyo que refuerza la sostenibilidad del emprendimiento y su capacidad para adaptarse a nuevos desafíos (Roa Mendoza & Acero Robayo, 2021).

#### **4. Conclusiones y Recomendaciones**

El análisis de Nutricake mediante el índice TLR reveló un nivel de maduración notable para un emprendimiento emergente en el ámbito de la innovación social. En términos de **gestión de ideas y creatividad**, Nutricake ha alcanzado un nivel avanzado al consolidar un enfoque claro en la inclusión alimentaria y la sostenibilidad, abordando problemáticas sociales relevantes a través de soluciones innovadoras. Desde su concepción, la idea del proyecto ha evolucionado con la participación activa de la comunidad, lo que refuerza su pertinencia y resonancia local. Este grado de desarrollo refleja una comprensión

profunda de las dinámicas sociales del barrio Villa Claudia y una capacidad para responder a sus necesidades con productos y estrategias diferenciadas.

En el ámbito de la **gestión del desarrollo interactivo aplicativo**, Nutricake ha demostrado su capacidad para implementar y validar sus iniciativas dentro del contexto comunitario. La creación de productos adaptados a las necesidades alimentarias y las prácticas sostenibles han fortalecido su aceptación en el mercado local. Además, las relaciones de confianza construidas con consumidores y proveedores han sido fundamentales para establecer una red colaborativa que garantiza el flujo constante de recursos y conocimientos.

La **gestión del proceso** ha sido otro punto fuerte en Nutricake, destacando su estructura organizativa flexible y eficiente. Este aspecto ha permitido al emprendimiento operar de manera sostenible a lo largo del tiempo, con estrategias que integran el uso de ingredientes locales y prácticas ambientalmente responsables. Además, el equipo de trabajo ha adquirido competencias clave en gestión y producción, lo que les permite adaptarse a las demandas cambiantes del mercado.

En cuanto a la **gestión de oportunidades y cambio**, Nutricake ha tenido un impacto significativo en su comunidad, promoviendo la cohesión social y la educación ambiental. Su capacidad para colaborar con actores externos y explorar oportunidades de escalamiento demuestra un potencial considerable para replicar su modelo en otros contextos. En este sentido, Nutricake ha sentado las bases para convertirse en un referente de innovación social en la ciudad de Bogotá

#### **4.1.Recomendaciones**

Para fortalecer y expandir el impacto de Nutricake, se plantean las siguientes estrategias y recomendaciones, orientadas a consolidar su sostenibilidad económica y social, así como a identificar nuevas oportunidades de innovación.

- **Estrategias para fortalecer la sostenibilidad económica y social:** Nutricake debe continuar priorizando el uso de ingredientes locales, pero complementarlo con la diversificación de proveedores que garanticen estabilidad en épocas de baja oferta. Esto puede incluir alianzas con cooperativas agrícolas o mercados de proximidad que compartan valores similares de sostenibilidad. Asimismo, implementar un sistema de fidelización para los clientes locales puede ayudar a consolidar una base de consumidores recurrentes, incentivando compras regulares a través de descuentos o promociones exclusivas.
- **Posibles alianzas para ampliar el impacto:** Nutricake tiene el potencial de establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas, como colegios y universidades, para promover hábitos alimenticios saludables entre estudiantes. Este enfoque no solo amplía su mercado objetivo, sino que también refuerza su compromiso con la educación alimentaria. Asimismo, colaborar con hospitales y clínicas locales puede abrir una línea de productos especializados para pacientes con necesidades dietéticas específicas, como personas con diabetes o intolerancias alimentarias.
- **Nuevas oportunidades de innovación para productos y mercados:** En términos de productos, Nutricake podría explorar nuevas líneas adaptadas a tendencias emergentes, como opciones sin gluten o elaboradas con superalimentos locales, como la quinua o el cacao orgánico. Esto no solo diversificaría su oferta, sino que también posicionaría a Nutricake como un referente en pastelería funcional y sostenible.

- **Evaluación continua y adaptabilidad:** Por último, Nutricake debe establecer un sistema de evaluación continua que permita monitorear el impacto de sus iniciativas. Esto incluiría indicadores de sostenibilidad, como la reducción de la huella de carbono y el nivel de satisfacción de los consumidores, así como métricas económicas relacionadas con la rentabilidad y el crecimiento del mercado. Esta información no solo proporcionará una visión clara del desempeño actual, sino que también ayudará a ajustar las estrategias en función de las necesidades y oportunidades emergentes.
- El proyecto Nutricake: Innovación Social desde la Pastelería para el Desarrollo Comunitario ha llegado a un punto clave en su evolución, ya que ha alcanzado un TLR nivel 8. Lo cual significa que ha superado las etapas de prueba y validación, y ha demostrado ser efectiva en situaciones reales. Hoy, la tecnología y el enfoque del proyecto están listos para ser implementados a gran escala, lo que abre una puerta a la posibilidad de mejorar la vida de muchas comunidades. El impacto generado es tangible, no solo en términos de innovación social, sino también en el fortalecimiento de la cohesión y el desarrollo comunitario. Nutricake no es solo un proyecto, sino una solución sólida y preparada para transformar vidas, llevando la pastelería a un nivel donde la solidaridad y el progreso van de la mano.



## Referencias

- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1–22. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>
- Bazeley, P. (2013). *Qualitative Data Analysis: Practical Strategies*. SAGE Publications. <https://researchdirect.westernsydney.edu.au/islandora/object/uws:59691/>
- Dees, J. G. (2001). *The Meaning of Social Entrepreneurship*. Kauffman Foundation and Stanford University. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2491526>
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- Gatica, S., Soto, W., & Vela, D. (2015). Ecosistemas de innovación social: "El caso de las universidades de América Latina". ResearchGate. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.30050.76483>
- Goffin, K., & Mitchell, R. (2016). *Innovation Management: Effective Strategy and Implementation*. Palgrave Macmillan. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2580399>
- González-Romero, G. (2020). La innovación social como estrategia de desarrollo. Políticas urbanas y acción colectiva. *Revista Latinoamericana de Investigación En Organizaciones, Ambiente y Sociedad*. <https://doi.org/10.33571/teuken.v11n16a2>

Jailler, A., et al. (2017). Construyendo la innovación social: Hacia una agenda estratégica en Colombia. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

<https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/5464>

Martín, R. L., & Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5(2), 28-39.

[http://web.mit.edu/sloan2/dese/readings/week01/Martin\\_Osberg\\_SocialEntrepreneurship.pdf](http://web.mit.edu/sloan2/dese/readings/week01/Martin_Osberg_SocialEntrepreneurship.pdf)

Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). Social Innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated. Skoll Centre for Social Entrepreneurship

<https://www.semanticscholar.org/paper/Social-Innovation%3A-What-it-is%2C-why-it-matters-and-Mulgan-Tucker/5b16863e55d8a892bf92e7a4532eca4f56ca0103>

Nicholls, A., & Ziegler, R. (2019). *Creating Economic Space for Social Innovation*. Oxford University Press. <https://academic.oup.com/book/36683/chapter/321711132>

Roa Mendoza, C., & Acero Robayo, Y. (2021). Sistematización de experiencias. *Germina*, 3(3), 31–38. <https://doi.org/10.52948/germina.v3i3.230>

Smith, W. K., Besharov, M. L., Wessels, A. K., & Chertok, M. (2016). A Paradoxical Leadership Model for Social Entrepreneurs: Challenges, Leadership Skills, and Pedagogical Tools for Managing Social and Commercial Demands. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 463–478.

<https://doi.org/10.5465/amle.2011.0022>

Yin, R. K. (2018). Case Study Research and Applications: Design and Methods. SAGE Publications.

<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2914980>