

Modelo para la Creación de Emprendimientos Sociales en Antioquia

Pablo Andrés Gómez Sánchez

Katherine Correa Quintero

Gustavo Villasmil Trujillo

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración

Directora

Clara Inés Orrego Correa

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Administración y Negocios

Medellín

2021

Resumen

En los últimos años ha crecido la creación de empresas ubicadas en el denominado cuarto sector de la economía, en el que se encuentran empresas que generan impacto social y ambiental, al tiempo que por medio de actividades comerciales, logran generación de ingresos económicos y sostenibilidad.

Colombia y, específicamente Antioquia, es una región con gran potencial para este campo, debido a las problemáticas sociales que presenta y al ecosistema de innovación que se tiene, sin embargo, este tipo de emprendimientos es poco conocido, y por esta razón nace la necesidad de estructurar un modelo para la creación de emprendimientos sociales en Antioquia, enfocados en el impacto social, ambiental y económico.

La presente investigación se realizó bajo un enfoque cualitativo y el tipo de estudio fue descriptivo, la unidad de análisis estuvo constituida por emprendedores y formadores de este tipo de empresas; como instrumentos de recolección de la información se utilizaron cuestionarios y entrevistas, la muestra fue intencional y se aplicó a emprendedores sociales, representantes del sistema de innovación y la academia.

Palabras claves: Emprendimiento social, Modelo, Desarrollo sostenible, Emprendedor social, Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), Impacto social.

Abstract

The born of enterprises located at the named fourth sector of the economy has increased In the last years, in this sector are located business generating social and environmental impact, at the time that through commercial activities, achieve economic revenue and sustainability.

Colombia and, specifically Antioquia, is a high potential region for this field, due to the social troubles and their innovation ecosystem, but nevertheless, this kind of business are almost unknown, and because that born the need of design a model for the creation of social entrepreneurs in Antioquia, focused on the social, environmental an economic impact.

This research was conducted under a qualitative focus and the type of study was descriptive, the analysis unit was made up of entrepreneurs and trainers of this type of company; the tools used for collecting data were questionnaires and interviews, with an intentional sample were applied to social entrepreneurs and representatives of the innovation system and academy.

Key words: Social entrepreneurship, Model, Sustainable development, Social entrepreneur, Sustainable Development Goals, Social impact.

Contenido

Introducción	7
1. Problema de Investigación	9
2. Objetivos	11
3. Justificación	12
4. Marco Teórico.....	15
4.1 Emprender	15
4.2 Modelos de Emprendimiento	16
5. Empresas Sociales.....	22
5.1 Modelo Canvas Social.....	27
5.2 Certificación Empresa tipo B	31
6. Medición de Impacto Social	33
7. Metodología	35
7.1 Tipo de Estudio	35
8. Desarrollo del Trabajo	41
8.1 Motivación Económica y Social	41
8.2 Identificar Partes Interesadas	42
8.3 Propuesta de Valor	43
8.4 Modelo de Gestión	44
8.5 Sostenibilidad	45
9. Presentación y Análisis de Resultados.....	47
9.1 Análisis de Resultados - Motivación Social.....	48
9.2 Análisis Resultados Partes Interesadas	49
9.3 Análisis resultados propuesta de valor para Clientes y Beneficiarios.....	53
9.4 Análisis de resultados Sistema de Gestión	55
9.5 Análisis resultados Sostenibilidad.....	58
9.6 Ajuste al Modelo propuesto a partir del Trabajo de Campo	59
10. Conclusiones	61
Referencias.....	63

Lista de figuras

Figura 1. Elementos del cambio de transformación.....	18
Figura 2. Recursos de producción empresarial	19
Figura 3. Modelo genérico.....	21
Figura 4. Modelo multidimensional de emprendimiento social	23
Figura 5. Canvas social propuesto por Qastharin	28
Figura 6. Modelo canvas social presentado por Sparviero	29
Figura 7. Pasos para la elaboración de la investigación.....	35
Figura 8. Tipos de informantes	38
Figura 9. Modelo de Emprendimiento. Mapa emprendimiento Social.....	41
Figura 10. Motivación para comenzar un emprendimiento	48
Figura 11. Parte interesada: Beneficiario.....	50
Figura 12. Parte interesada: Empleados.....	50
Figura 13. Parte interesada: Medio ambiente	51
Figura 14. Parte interesada: Clientes	51
Figura 15. Nivel de importancia de Inversores y dueños.....	52
Figura 16. Propuesta de Valor	53
Figura 17. Identificación clara de Impacto social.....	54
Figura 18. Prácticas con Empleados	55
Figura 19. Prácticas Sociales	56
Figura 20. Lineamientos Medioambientales.....	56
Figura 21. Prácticas de Gobierno corporativas	57
Figura 22. Importancia de Gobierno Corporativo.....	57
Figura 23. Generación de Recursos	58
Figura 24. Modelo definitivo. Mapa emprendimiento Social.....	59

Lista de tablas

Tabla 1. Matriz de sistematización bibliográfica.....	36
Tabla 2. Muestra de entrevistas	39
Tabla 3. Categorías modelo emprendimiento social.....	40
Tabla 4. Base de datos de encuestados y entrevistados	47

Introducción

En la actualidad, se presenta un contexto económico y social que motiva a desarrollar soluciones útiles y sostenibles para los desafíos a los que se enfrenta la sociedad. Se deben buscar formas atípicas para crear y generar ideas de negocio, donde se piense sin limitaciones, además de la demanda y el ambiente cultural que lleva a considerar la construcción y co-creación de empresas y procesos que tengan un valor agregado para diferentes públicos de interés.

El crecimiento económico acelerado, donde se puede observar algunos cuellos de botella respecto a los aspectos ambientales y sociales, son factores neurálgicos que retan a cambiar el modo de vida y desafían a las empresas y nuevas generaciones a modificar la perspectiva de negocio. Existe una realidad que exige la velocidad para contribuir y aportar al medio ambiente, a cerrar brechas de inequidad, que sean significativas para las nuevas generaciones, y que contengan materia de soluciones exponenciales para el crecimiento económico.

Los objetivos de desarrollo sostenible ofrecen la oportunidad para desarrollar soluciones e implementar tecnologías, que buscan generar un cambio. A partir de ello, es importante contribuir e incentivar una economía con un enfoque emprendedor; allí es donde el emprendimiento social es considerado un campo de acción relevante para la solución de grandes problemáticas colectivas. Es posible concebir en el corto y mediano plazo negocios autosostenibles, capaces de generar ingresos propios, sin depender de donaciones, ofrendas o dádivas. Por esta razón, es necesario potenciar emprendedores y visionarios que capturen valor y exploren mercados con éxito, que otros suelen considerar no rentables. También es importante impulsar tendencias de transformación y cooperar con la construcción de ecosistemas de innovación social.

De esta manera, el objetivo de la investigación consiste en estructurar un modelo para la creación de emprendimientos sociales en Antioquia, enfocados en el impacto social, ambiental y económico.

Para ello fue necesario realizar la identificación de algunos modelos representativos de emprendimiento, y determinar los componentes necesarios para la creación de este tipo de emprendimientos sociales, para ser aplicado a iniciativas que se identifiquen por ser rentables y generar un impacto positivo para la sociedad y el medio ambiente.

Estas acciones fueron apoyadas por la búsqueda de artículos académicos, tomados de las bases de datos, y el trabajo de campo realizado a emprendedores, docentes y representantes del Ecosistema de Emprendimiento de Antioquia.

Al interior de esta revisión, se identifican los modelos claves e información sistematizada, que permiten expandir el desarrollo y crecimiento de los emprendimientos sociales en Colombia, aunado al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible, que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las comunidades en situación de vulnerabilidad, así como al medioambiente.

Como resultado, se presentan el modelo y los componentes esenciales, así como la descripción de cada componente, que servirá para la proyección de aquellos emprendimientos sociales que deseen complementar su razón de ser de manera integral.

1. Problema de Investigación

Tradicionalmente se han clasificado las industrias en tres sectores económicos. El primero es el sector privado, que enfoca el propósito de sus actividades en generar ingresos y beneficios para los accionistas o dueños de las compañías, las empresas clasificadas en este sector obtienen sus ingresos de actividades comerciales. El segundo sector es el público, que está enfocado en generar beneficios para la sociedad, son empresas controladas por el Estado o el gobierno local, y recibe sus ingresos de los impuestos. Por último, se presenta el tercer sector, conocido como sin ánimo de lucro, en el que se clasifican las empresas que buscan como objetivo principal el beneficio de ciertas poblaciones y reciben su financiación de donaciones; en este sector ubicamos las ONG (Organizaciones No Gubernamentales) y fundaciones.

Recientemente, se han evidenciado tendencias en el sector público, como es la financiación de las fundaciones por medio de actividades comerciales, el aumento de inversión social y la aparición del concepto de retorno social sobre la inversión. Además de la inclinación de las empresas privadas o con ánimo de lucro, a buscar y estar centradas en la responsabilidad social empresarial, en aumentar la inclusión de todas las partes interesadas en la evaluación del impacto de la empresa, como también la economía circular y la propiedad compartida de las empresas con los empleados. Todas estas tendencias mencionadas han impactado en las fronteras entre estos tres sectores. Para iniciar a hablar de un cuarto sector emergente, es importante mencionar a Sabeti (2009), quien expresa que convergen empresas de los tres sectores que integran el propósito social, con metodologías de hacer negocios, las cuales tienen como finalidad principal generar un impacto positivo para la sociedad y el medio ambiente y, a su vez, garantizar la rentabilidad y ganancias para sus inversionistas, con ellos nace este cuarto sector, que en suma desea realizar un beneficio económico y a la vez contribuir al desarrollo social.

Las empresas que se ubican en el cuarto sector emergente tienen su origen en Estados Unidos, a finales de la década del 2000, son conocidas en el mundo como empresas con propósito, de triple impacto, empresas híbridas o empresas de beneficio. Luego, en otros países de Europa, se comenzaron a incorporar este tipo de empresas y adaptar las leyes comerciales.

Como iniciativa privada para la reglamentación y promoción de empresas con propósito, nace B Lab, fundada en 2006 por Jay Coen Gilbert, Bart Houlahan y Adrew Kasso, quienes luego de

vender su exitosa marca de zapatos y ropa de baloncesto AND1, vieron cómo los nuevos dueños desmontaron las buenas prácticas medioambientales y de impacto social que ellos habían implementado en la compañía desde su fundación; esto los inspiró a buscar cómo hacer negocios que no solo generaran rendimientos financieros, sino que aportaran valor social de manera sostenida; a estas empresas se les denominó tipo B (Honeyman y Jana, 2019).

En el contexto suramericano se tiene Sistema B, una iniciativa creada en 2011 por Pedro Tarak, Juan Pablo Larenas, Gonzalo Muñoz y María Emilia Correa, cuatro emprendedores que se unieron para trabajar por un desarrollo más sostenible en Suramérica, a través de la integración de estas nuevas economías y conceptos de empresas con propósito. Esta iniciativa encuentra que B Lab y su experiencia con las empresas B respondía a los intereses y necesidades para la región, y conformaron una alianza que permitiera traer este tipo de empresas a países como Brasil, Chile y Colombia, que buscaban alternativas para mejorar la calidad de vida de sus habitantes (Abramovay et al., 2013).

Aunque en Colombia se tiene presencia de organizaciones como Sistema B y apoyo por parte de entidades como Ruta N e Impulsa, **no se conoce un modelo de emprendimiento social que responda a las características de estas y que esté adaptado a las condiciones específicas del país.**

El concepto empresa social no es reconocido e inclusive se confunde con fundaciones o entidades sin ánimo de lucro, esto se ve reflejado en que menos del 40% de los emprendedores sociales manifiestan tener formación asociada a este campo, lo cual tiene como consecuencia que la mayoría de emprendimientos de este tipo no cuenten con el debido registro ante la Cámara de Comercio, lo que incide en su difícil caracterización y en la dificultad de acceso a apoyos financieros (RECON Colombia, 2018).

Según la página de Sistema B (2021), en Antioquia se tienen 19 empresas tipo B certificadas en enero de 2021. En su mayoría son empresas ya constituidas, que adaptaron sus estatutos y modelos de negocio para obtener la certificación, lo que evidencia una baja tendencia a la creación de nuevos emprendimientos con esta identidad, en una región con un ecosistema de innovación y emprendimiento muy desarrollado y reconocido mundialmente.

A partir de lo presentado, se propuso la siguiente pregunta orientadora de la investigación: ¿Cómo diseñar un modelo de emprendimiento para empresas sociales que incluya las características ambientales, económicas y la generación de valor social?

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Estructurar un modelo para la creación de emprendimientos sociales en Antioquia, enfocado en el impacto social, ambiental y económico.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar los modelos más representativos de emprendimiento, especialmente de tipo social, mediante el rastreo documental.
- Determinar los componentes necesarios para la creación de emprendimientos sociales mediante el análisis de las características más representativas de este tipo de empresas.
- Sistematizar el modelo de empresas sociales existente en Antioquia, a partir de los elementos seleccionados de la revisión documental y la realización del trabajo de campo.

3. Justificación

Para iniciar un trabajo de grado enfocado en estructurar un modelo para la creación de emprendimientos sociales, orientados en el impacto social, ambiental y económico, es importante comprender en el contexto académico el concepto de *emprendimiento*, el cual ha sido objeto de investigación durante años por diferentes áreas y profesiones, como ciencias sociales, antropología, carreras administrativas y economía.

Por otro lado, revisar a través de la historia y de los hallazgos de la humanidad, cómo ha sido la evolución del comercio y con ello la primera revolución industrial, donde las empresas u organizaciones migraron de ser rurales y manuales a ser urbanas, mecánicas y con una transformación en sus procesos productivos. Desde la Primera Revolución Industrial (s. XVIII), se conoce organizaciones con fines claros de lucro, que buscan resolver necesidades existentes de los ciudadanos, y conceptos de productividad, herramientas y trabajo.

Las teorías administrativas han aportado a las organizaciones soportes y apoyo en cuanto a su funcionamiento y fundamentos. Por esto se debe clarificar: ¿qué es una organización?, para tener como punto de partida que este concepto sigue en evolución en el mundo. En Colombia, existen distintos tipos organizaciones o ideas de negocios que nacen como formas de subsistencia, en muchos casos debido a la falta de oportunidades laborales que existen en la actualidad por las precarias condiciones, para llevar a un sinnúmero de personas en el país a pensar que pueden generar ingresos y formar sus propios emprendimientos. Hoy existen muchas personas con deseos y esfuerzos de generar impacto positivo, de encontrar motivaciones y buscar ayudas para iniciar el reto de emprender; desafío que en la actualidad constituye visionar actividades de gran beneficio y aporte para el crecimiento de una región.

Por otra parte, los escenarios empresariales cuentan con cambios constantes, debido al impacto de las nuevas tecnologías y los cambios en los estilos de vida del consumidor; cambios que son fuente de diversas oportunidades para iniciar ideas y nuevos negocios. Desde los años 60, las universidades se han enfocado en la innovación y la profundización de modelos de gestión para la creación de empresas o ideas de negocios, en muchos de los casos solamente con un fin, que es el de generar ingresos y promover el crecimiento en las diferentes regiones, sin embargo ¿cuántas nuevas ideas de negocio presentan interés en obtener ingresos y a su vez contribuir con el cuidado

del medio ambiente?, ¿cuántos de estos emprendimientos generan un impacto social importante? Ello justifica desde lo académico este trabajo.

En el camino de emprender emergen experiencias de frustración, y se podría hablar de una tasa de fracaso en cualquier tipo de emprendimiento, que puede ser alta, por distintos aspectos como exigencias gubernamentales, retos de costo, penetración de mercados e innovación, si no se cuenta con un plan claro y específico para el emprendimiento.

Por lo anterior, algunos interrogantes que debe tener presente un emprendedor son: ¿Cuáles son los aspectos más importantes en el momento de crear una empresa, organización o emprendimiento?, ¿cuál es el fin primordial de un emprendimiento de la creación de una empresa u organización?, ¿se logra generar algún tipo de empleo?, ¿existen entes gubernamentales y sociales que asesoren a los emprendedores?, y en muchos de los casos se resuelven antes de comenzar el funcionamiento de su emprendimiento, pero existen otros que precisan la forma de inicio y su estructuración, **por lo que es necesario contar con un modelo que sirva como base en este camino de emprender con propósito, para ayudar a disminuir la tasa de fracaso y determinar los componentes fundamentales a los cuales hay que apostarle.**

Hoy existen retos sociales desde la salud, la educación y la pobreza, que se pueden convertir en grandes iniciativas de emprendimientos y creaciones para dar respuesta y soporte a través de soluciones innovadoras para estos desafíos existentes. Se debe puntualizar la muestra del compromiso de las Naciones Unidas con el trabajo por las necesidades de los más pobres, para definir los objetivos de desarrollo sostenible, con el propósito o meta de asegurar un futuro mejor para todos. Estos objetivos se firmaron y suscribieron en enero de 2016 y determinaron las políticas necesarias para la obtención de estos fines. Los 17 objetivos tienen el desafío de poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030.

En un estudio realizado por RECON (2018), en el que se encuestaron a directores de 500 emprendimientos sociales en Colombia, se identificó que el 90% de estos son entidades sin fines de lucro, sin embargo, el emprendimiento social en Colombia no es reconocido como un modelo de negocio o de generación de ingresos. Más del 60% de los emprendedores sociales encuestados no tienen personería jurídica o no están registrados formalmente ante ninguna Cámara de Comercio, lo que hace difícil identificar la cantidad de emprendimientos de este estilo que se tienen en el país o en Antioquia; proceso que afecta su registro e inicio en el emprendimiento social.

Este trabajo de grado de MBA tiene el interés en profundizar el conocimiento y el aprendizaje sobre modelos de emprendimiento, y exponer vivencias y experiencias que otras personas hayan tenido en el momento de la creación de sus empresas. Por consiguiente, se propone estructurar un modelo de emprendimiento social, a partir de la revisión de algunos modelos que permitan mostrar cómo mejorar las condiciones medioambientales y sociales en los que se desempeñan, sin dejar de crear valor económico para los inversionistas o fundadores, y poder definir estrategias que estén en línea con los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible).

4. Marco Teórico

4.1 Emprender

Emprender es iniciar acciones para definir o materializar una idea, que en el área empresarial significa la creación de empresas y negocios. También puede definirse el emprendimiento como aquella organización que crea el emprendedor, para desafiar y retar la oportunidad detectada.

Según Peter Drucker (1985), un referente en el área administrativa y profesor de negocios, la iniciación empresarial evidencia simplemente la creación de una nueva organización, es el comienzo de una persona en un nuevo negocio y un empresario.

El emprendedor, de acuerdo con Andy Freire (2004), es aquella “persona que detecta una oportunidad y crea una organización (o la adquiere o es parte de un grupo que lo hace) para encararla” (p. 27). Según el mismo Freire, el innovador se caracteriza por hacer, por emprender y no hace falta ser rico, joven ni necesariamente haber pasado por la universidad para emprender, pues lo que se necesita es tener coraje y convicción en lo que uno desea lograr.

El austriaco Schumpeter (1911, 1934), planteó que el emprendimiento se relaciona con la emersión de empresas conformadas que surgen con nuevos productos, los cuales relegan las ya conformadas, y así se fortalece el crecimiento económico. Para este economista, el emprendedor se caracteriza por su curiosidad para innovar.

Para ello es necesario contar con una serie de factores, que Kantis (2004) definió como sistema emprendedor, el cual precisa como “conjunto de elementos y factores que inciden sobre el proceso emprendedor, que contribuyen u obstaculizan el nacimiento y desarrollo de emprendedores y empresas [emprendimientos] tanto en términos cuantitativos como cualitativos” (p. 25).

Para lograr materializar una oportunidad identificada, es necesario contar con un modelo conceptual y, por otro lado, realizar un plan de negocio, para definir y delimitar con precisión qué se ofrecerá al mercado y los recursos con los que se cuenta y tener diferentes planteamientos de modelos de emprendimiento.

4.2 Modelos de Emprendimiento

Lo primero que se debe entender es: ¿qué es un modelo? De acuerdo con Aguilera (2000), “un modelo es una representación parcial de la realidad” (p. 57), esto se refiere a que no es posible explicar una totalidad, ni incluir todas las variables que esta pueda tener, por lo que se refiere más bien a la explicación de un fenómeno o proceso específico, visto siempre desde el punto de vista de su autor.

Diferentes autores han desarrollado modelos que definen el proceso de formación de un emprendedor y las características de este, así como las etapas de desarrollo de un emprendimiento; Shapero (1985, citado en Marulanda y Morales, 2016) plantea un modelo estructurado, mediante una metodología que se fundamenta en tres pasos, que resultan de gran importancia para la formación de empresas a través de procesos dinámicos e innovadores. De estos pasos, el primero expone el deseo o impulso al emprender; el segundo, indica la factibilidad para el emprendedor potencial; y el tercero muestra las condiciones para la creación de la empresa. Lo anterior simplificándose en dos categorías basadas en la percepción de deseabilidad y de factibilidad.

De acuerdo con Shapero (1985) existen categorías que son complementarias e influyen favorablemente al proceso empresarial, dado que poseen unos elementos culturales asociados con la familia, la comunidad y la religión, los cuales se fortalecen para tener mejor resultados; por tanto, mencionó ciertas características propias del evento emprendedor, las cuales son: iniciativa (motivación), recursos (insumos), gerencia (planear, organizar, dirigir y controlar), autonomía relativa (asumir toma de decisiones) y riesgos (disposición).

Por su lado, Timmons (1996, citado en Orrego, 2017) desarrolló un modelo de emprendimiento basado en el mercado, el equipo y los recursos, tres componentes que están estrechamente relacionados. El mercado es el entorno en donde la idea de negocio o la iniciativa empresarial interactúa con los clientes y se ve en constante prueba por los competidores y sus evoluciones; el segundo componente es el equipo de trabajo, definido como una pieza fundamental para el alcance de los objetivos, pues son las personas que al interior de la empresa deben desarrollar la idea y tomar las decisiones en la vida del negocio para garantizar su sostenibilidad y crecimiento, son quienes reaccionan a crisis e identifican necesidades puntuales que surjan; por último, y como

tercer pilar, figuran los recursos necesarios para el desarrollo de la iniciativa empresarial, tales como recursos físicos, económicos y tecnológicos.

En otro postulado de Timmons, manifiesta que las habilidades de un emprendedor exitoso se deben desarrollar y dependen de una buena formación, pues él no cree que los emprendedores nazcan, sino que se forman y cualquier emprendedor puede adquirir su motivación en cualquier momento de su vida (1996, citado en Orrego, 2017). Como se ha mencionado por varios autores, un emprendedor debe caracterizarse por su curiosidad de innovar y de anticiparse, para estar preparado a las necesidades del mercado.

Para buscar adaptar los modelos existentes al contexto latinoamericano, Bedoya y Varela (2006) proponen un modelo de desarrollo empresarial basado en 7 conceptos teóricos:

- **Proceso de transformación:** define 4 elementos claves para este proceso: capacidad de identificar nuevas formas de desarrollo y progreso (nuevas oportunidades), habilidad para encontrar soluciones creativas e innovadoras, deseo de poner en ejecución las soluciones encontradas y, finalmente, la capacidad de mantener un proceso de mejoramiento continuo sobre el implementado, como se ilustra en la Figura 1.

Figura 1

Elementos del cambio de transformación

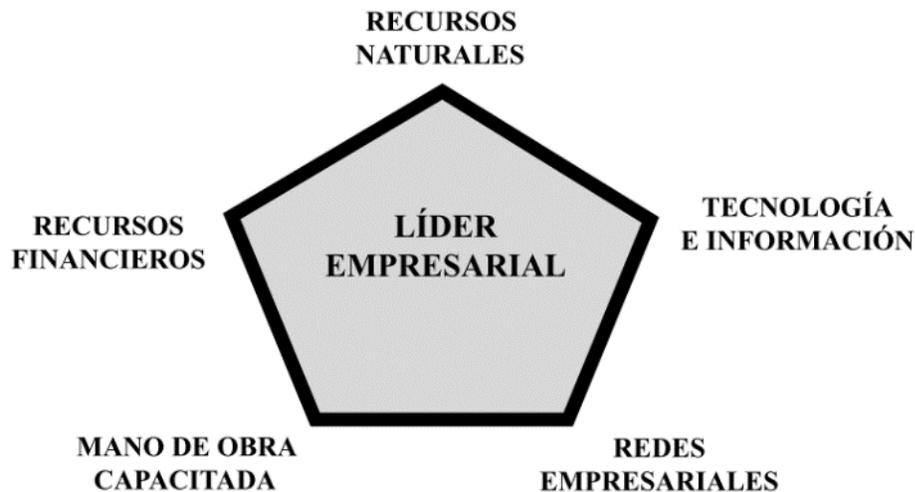


Fuente: Bedoya y Varela (2006, p. 4).

- **Espíritu empresarial:** es el conjunto de valores, creencias, actitudes, modos de reacción y acción, necesarios para que un modelo de emprendimiento funcione.
- **Cultura empresarial:** se compone de un empresario con procesos de formación que mejore sus competencias personales y sus competencias de conocimiento, pero también necesita unas circunstancias que favorezcan el desarrollo de empresas y su sostenimiento y crecimiento en el tiempo, el aumento de las oportunidades de empleo y el bienestar de la comunidad donde se desarrolla esta cultura empresarial.
- **Líder empresarial:** existen muchas definiciones sobre cómo debe ser y actuar un líder empresarial, así como las competencias y recursos que debe tener para llevar a cabo su función, que es identificar, crear y distribuir valor, para lo que debe poder integrar los recursos que tiene a su disposición, como se ilustra en la Figura 2.

Figura 2

Recursos de producción empresarial



Fuente: Bedoya y Varela (2006, p. 9).

- **Proceso empresarial:** proceso que toda empresa sigue desde su ideación hasta su establecimiento y crecimiento en el tiempo.
- **Componentes de todo negocio:** de acuerdo con lo identificado por Karls Vespers (1990, citado en Bedoya y Varela, 2006), “todo negocio tiene cinco componentes fundamentales que son: conocimiento técnico, oportunidad, contactos personales, recursos y clientes” (p. 11), los cuales tendrán un orden de aplicación y una importancia que depende del contexto y las circunstancias en las que se desarrolle el negocio. Es función del emprendedor identificar la necesidad e importancia de cada uno de estos para él.
- **Etapas del proceso empresarial:** se refiere a todas las transformaciones que sufre no solo el empresario, sino también la oportunidad que aprovecha el entorno; los autores definen unas etapas que toman como base lo propuesto por Gibbs (2004, citado en Bedoya y Varela 2006, p. 13) en su artículo *Stimulating new business development* y se evalúan y adecúan al contexto de Latinoamérica:
 - Motivación

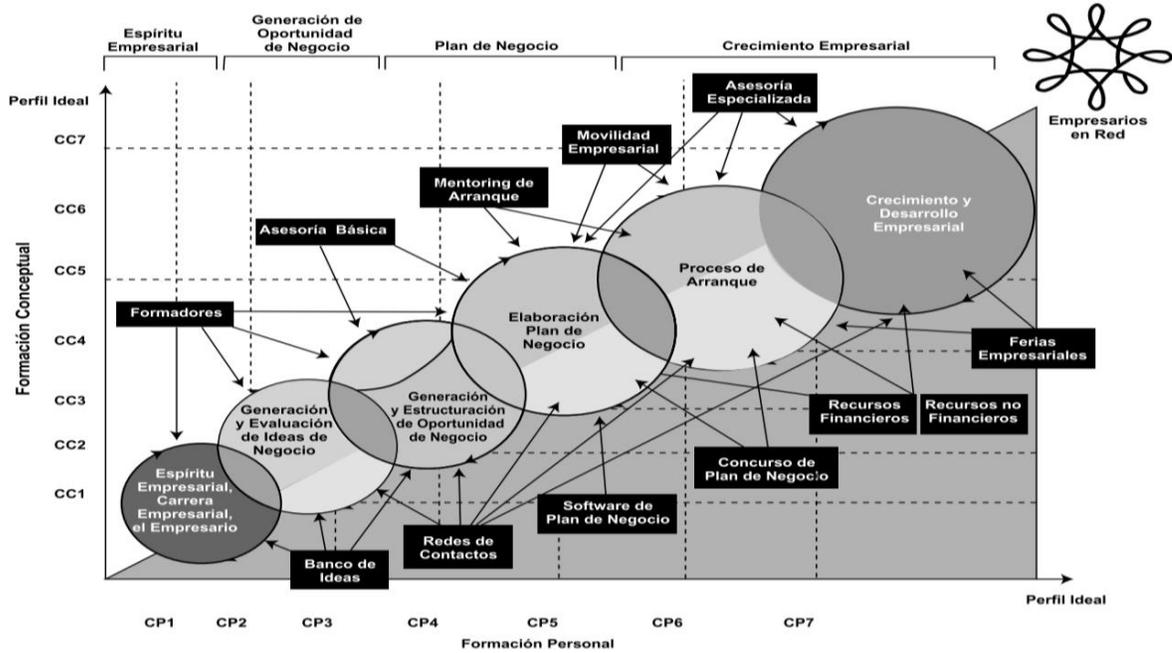
- Generación de ideas de negocio
- Conformación de oportunidad de negocio
- Elaboración del plan de negocio
- Consecución de recursos
- Dar nacimiento al negocio
- Lograr la supervivencia del negocio
- Lograr el crecimiento

Con estos conceptos teóricos, los autores Bedoya y Varela (2006) proponen un modelo de formación para nuevos empresarios, basados en el desarrollo de competencias personales y competencias de conocimiento, para seguir un orden lógico en el desarrollo de una empresa, el cual comienza por el desarrollo del espíritu empresarial, seguido por la generación de ideas y oportunidades de negocio y el plan de negocio y, finalmente, promover el crecimiento empresarial; para esto se definen los siguientes ciclos de formación:

- Espíritu empresarial, carrera empresarial y el empresario
- Generación y evaluación de ideas de negocio
- Generación y estructuración de oportunidades de negocio
- Elaboración del plan de negocio
- Proceso de arranque
- Crecimiento y desarrollo empresarial

Figura 3

Modelo genérico



Fuente: Bedoya y Varela (2006, p. 17).

El modelo de Bedoya y Varela (2006) toma conceptos importantes, identificados en autores estudiados anteriormente, y teniendo en cuenta el contexto latinoamericano, se hace una propuesta más enfocada en las necesidades y circunstancias específicas de la región.

5. Empresas Sociales

Tradicionalmente, se han clasificado las industrias dentro de tres sectores económicos. El primero, es el sector privado, que enfoca el propósito de sus actividades en generar ingresos y beneficios para los accionistas o dueños de las compañías, las empresas clasificadas en este sector obtienen sus ingresos de actividades comerciales. El segundo es el sector público, que está enfocado en generar beneficio para la sociedad, son empresas controladas por el Estado o el gobierno local y recibe sus ingresos de los impuestos. Por último, se conoce el sector sin ánimo de lucro, en el que se clasifican las empresas que buscan como objetivo principal el beneficio de ciertas poblaciones y que reciben su financiación de donaciones, en este sector ubicamos las ONG y fundaciones.

En los últimos años se ha evidenciado tendencias en el sector público como la financiación de las fundaciones por medio de actividades comerciales, el aumento de inversión social, la aparición del concepto de retorno social sobre la inversión, entre otras. A su vez, la tendencia de las empresas privadas o con ánimo de lucro a centrarse en la responsabilidad social empresarial, en aumentar la inclusión de todas las partes interesadas en la evaluación del impacto de la empresa, la economía circular, la propiedad compartida de las empresas con los empleados, etc.

Todas estas tendencias han llevado a que las fronteras entre estos tres sectores se desvanezcan y se hable de un cuarto sector emergente en el que convergen empresas de los tres sectores, que integran el propósito social con metodologías de hacer negocios. Estas tienen como finalidad principal generar un impacto positivo para la sociedad y el medio ambiente y, a su vez, garantizar la rentabilidad y ganancias para sus inversionistas. Las empresas que se ubican en este sector, que tuvieron su origen en Estados Unidos a finales de la década del 2000, son conocidas en el mundo como empresas con propósito, empresas de triple impacto, empresas híbridas o empresas de beneficio; rápidamente en otros países de Europa, se comenzaron a incorporar este tipo de empresas adaptadas a leyes comerciales.

Los modelos de emprendimiento anteriormente descritos fueron concebidos en un contexto donde se considera que el único fin de las empresas y el emprendimiento es la generación de valor económico, ubicándolas en el primer sector, y no se tienen en cuenta los factores sociales y ambientales, de los cuales son también responsables las organizaciones con fines de lucro. Por esto es importante conocer también los avances que se tienen en la integración de factores sociales al

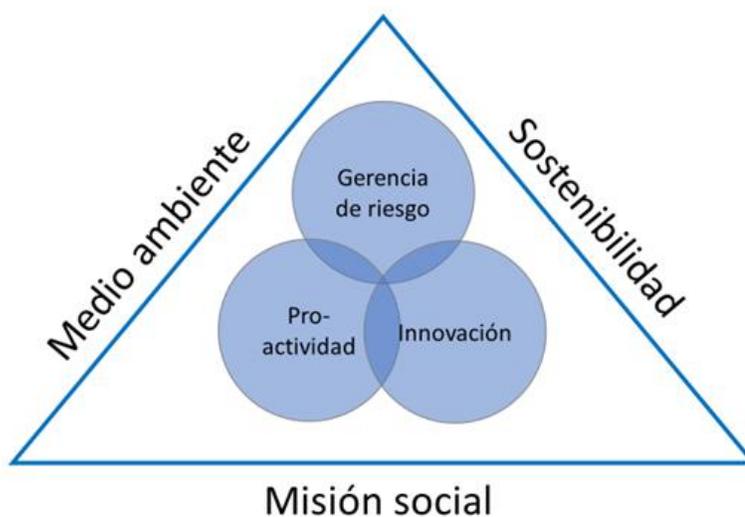
modelo empresarial tradicional, mediante la revisión de algunos modelos de emprendimiento social o con propósito.

Austin, Stevenson y Wei Skillern (2006), definen el emprendimiento social como una ocupación generadora de valor colectivo que puede darse entre sectores, con o sin fines de lucro, gubernamentales o empresariales, que pretenden determinar problemas sociales, aproximarse con orientación innovadora y crear soluciones perdurables, sostenibles y que generen un impacto.

Específicamente sobre el tema del emprendimiento social, están los autores Weerawardena y Sullivan (2006), quienes de acuerdo con su revisión de literatura, definen que el emprendimiento social cuenta con unas dimensiones esenciales como innovación, pro-actividad y gerencia de riesgo, así como las restricciones dentro de las cuales operan los emprendedores sociales; además, identifican áreas claves en las que la estrategia y las operaciones pueden estar alineadas en contextos de servicio del emprendimiento social. Todos estos hallazgos son representados en la Figura 4.

Figura 4

Modelo multidimensional de emprendimiento social



Fuente: Weerawardena y Sullivan (2006, p. 32).

Después de revisar distintas definiciones, Guzmán y Trujillo (2008), concluyen de forma integradora, que el emprendimiento social es:

Un tipo específico de emprendimiento que busca soluciones para problemas sociales a través de la construcción, evaluación y persecución de oportunidades, que permitan la generación de valor social sostenible, y alcanza equilibrios nuevos y estables en relación con las condiciones sociales, a través de la acción directa llevada a cabo por organizaciones sin ánimo de lucro, empresas u organismos gubernamentales. (p.114)

En la búsqueda del concepto sobre “negocio social”, se encuentra el autor Yunus (2010), quien indica que en este tipo de empresas no deben existir pérdidas, y dividendos, para así determinar que el principal objetivo de este es el impacto social, y que todos los beneficios deberían ser reinvertidos en la organización.

La definición de la Universidad de Stanford (Centre for Social Innovation, 2009), señala como una alternativa a determinados problemas de forma más efectiva, eficiente y sostenible, a través de la creación de valor social, para cambiar los roles y las relaciones entre capital privado, soporte público y la filantropía, con dirección sobre la sociedad en su conjunto y no en individuos privados. Bill Drayton (1980), fundador de Ashoka (la asociación de emprendedores sociales más grande del mundo), popularizó en los años ochenta el término de “emprendedor social”, para referirse a aquellos emprendedores cuyo objetivo principal es generar cambio social, y sugiere abordar problemas sociales a través de plataformas empresariales. Para este autor, el emprendimiento social permite la integración de actores y agentes socioeconómicos, tanto de las esferas públicas como privadas, y hace posible nuevas formas y expresiones de innovación social, dando lugar a nuevos modelos de negocios. Desde su perspectiva, el emprendimiento social lo constituyen organizaciones que trabajan en programas de proyección social, en donde al interior de esta se usan conceptos administrativos y empresariales.

De acuerdo con lo anterior, un aspecto en el que coinciden todos los investigadores es que el emprendimiento social tiene como misión principal **aportar al bienestar de la sociedad**. Además Waddock & Post (1991), afirman que las empresas sociales cuentan con el potencial para generar cambios significativos en la percepción, en la estructuración de políticas o la aplicación de los cambios sociales en el sector público.

“En la actualidad, los emprendedores sociales se han convertido en agentes altamente visibles del cambio en las economías desarrolladas, aplican métodos innovadores y rentables que permiten hacer frente a los problemas sociales, que desafían las soluciones tradicionales” (Cox y Healey, 1998; Zahra et al., 2009, citados en Alonso, González y Nieto, 2014, p. 10).

Al tener en cuenta las definiciones encontradas en lo que se refiere a emprendimientos o negocios que buscan el impacto de la sociedad o el medio ambiente, en el presente trabajo se define un emprendimiento con propósito (que incluye empresas sociales, tipo B y BIC), como aquel que busca solucionar una necesidad o problema de la sociedad en la que se desarrolla, para incluir la generación de impactos positivos para el medio ambiente, a través de una actividad comercial, haciéndola independiente del financiamiento a través de donaciones o apoyo económico del Estado, estas empresas deben tener como fin principal el impacto social y ambiental, sin dejar a un lado la sustentabilidad económica propia de una empresa.

Sobre este tema, las Naciones Unidas en su página web manifiestan que, el concepto de desarrollo ha evolucionado con los años y en la actualidad los países han convenido que el desarrollo sostenible, que promueve la prosperidad y las oportunidades económicas, con un mayor bienestar social y la protección del medio ambiente, es el mejor forma a seguir para mejorar la vida de la población (Naciones Unidas, 2020).

Por lo anterior, se debe puntualizar la muestra del compromiso de las Naciones Unidas con el trabajo por las necesidades de los más pobres; en el año 2000 se definieron ocho objetivos para trabajar en este sentido, denominados Objetivos de Desarrollo del Milenio, enfocados en: erradicar la pobreza extrema y el hambre; lograr la enseñanza primaria universal; promover la igualdad de géneros y la autonomía de la mujer; reducir la mortalidad infantil; mejorar la salud materna; combatir el VIH, paludismo y otras enfermedades; garantizar la sostenibilidad del medio ambiente y fomentar una asociación mundial para el desarrollo. Luego de quince años, 193 estados miembros de Naciones Unidas aprobaron la Agenda 2030, la cual plantea los Objetivos de Desarrollo Sostenible, siendo estos un impulso para alcanzar retos más ambiciosos para contribuir a una dirección de desarrollo más próspero y sostenible.

De esta forma, el desarrollo de empresas sociales contribuye a la disminución de las desigualdades y al desarrollo de las comunidades, y aporta directamente al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), como propósito o meta, que tienen como fin asegurar un futuro mejor para todos. Estos se firmaron y suscribieron en enero de 2016, y allí se determinan las políticas y

la financiación necesarias para la obtención de estos fines. Estos objetivos ahondan en conseguir y encajar nuevos focos importantes como el cambio climático, la desigualdad económica, la innovación, el consumo sostenible y la paz; pretenden alcanzar un mundo más igualitario y habitable. Los 17 objetivos tienen el desafío de poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030.

De acuerdo con el Centro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para América Latina y el Caribe (CODS, 2019), en conjunto con la Red de Soluciones del Desarrollo Sostenible (SDSN, por sus siglas en inglés), Colombia tiene un puntaje de 64.78 sobre 100, ocupa el noveno lugar en América Latina y el Caribe en el cumplimiento de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, así lo determinaron en el Índice ODS 2019, tras realizar investigaciones en los 33 países de la región. Sin embargo, solo 24 naciones pudieron ser evaluadas al tener disponible al menos el 80% de los 96 indicadores que fueron utilizados para el cálculo del Índice, cuyo objetivo principal es medir el avance en el cumplimiento de los ODS bajo un mismo criterio y de cara a la Agenda 2030.

Hoy los emprendimientos sociales posibilitan el cierre de brechas en el cumplimiento de los ODS, es por esto fundamental en el marco de la creación de una idea de negocio, pensar cómo se conectan las características del ecosistema en el que interactúan para visualizar qué invención y necesidades son importantes construir.

Al comprender qué es un emprendimiento y cómo logran integrar elementos de desarrollo social y medio ambiental, es importante conocer cómo está el contexto colombiano en este sector. En un estudio realizado por RECON (2018), en el que se encuestaron a directores de 500 emprendimientos sociales en Colombia, se identificó que el 90% de estos son entidades sin fines de lucro, sin embargo, el emprendimiento social en Colombia no es reconocido como un modelo de negocio que, además del impacto social, genera ingresos. Adicionalmente, este estudio también identifica que más del 60% de los emprendimiento no poseen personería jurídica, es decir, no se han formalizado, se debe tener como principal motivo para esto la complejidad y altos costos de los trámites en las diferentes Cámaras de Comercio, para hacer que el acceso a financiamiento para sus emprendimientos a través de entidades financieras sea más difícil, siendo la inversión de recursos propios del emprendedor la principal fuente de financiación del emprendimiento con un 85,6% (RECON, 2018).

Aunque el 60% de los emprendedores sociales que respondieron la encuesta dicen dedicarse de tiempo completo a su emprendimiento, más del 65% reciben de esta actividad menos de un salario

mínimo mensual, lo que evidencia la falta de reconocimiento de que el trabajo en empresas sociales puede ser una forma de generación de ingresos o un emprendimiento rentable para sus creadores. El 90% de los emprendedores sociales tienen formación académica, y el 71% tiene un nivel de formación profesional, pero a pesar de esto, el conocimiento específico en desarrollo de emprendimientos sociales ha sido aprendido principalmente de manera empírica, pues solo el 38% ha recibido algún tipo de capacitación en términos de emprendimiento social, que les permita tener las bases para desarrollar un negocio con propósito, que no solo genere bienestar social sino que también genere ingresos; estas cifras demuestran la necesidad de entender el contexto de Colombia y el potencial que se tiene en el país, para este tipo de emprendimientos y generar un modelo que pueda ser aplicado como base para el desarrollo de este tipo de emprendimientos (RECON, 2019).

5.1 Modelo Canvas Social

Alexander Osterwalder en 2004 presentó el modelo de negocio Canvas, en el que se incluyen los 9 elementos principales que componen un negocio. En este modelo se identifica el segmento del mercado, la propuesta de valor que se le ofrece a estos clientes, y a través de qué canales se relaciona la empresa con los clientes (comunicación, ventas y distribución). Además, incluye cuáles serán las fuentes de ingresos, y los recursos y actividades claves para generar estos ingresos, cuáles aliados estratégicos necesita la empresa y, finalmente, la estructura de costos necesaria para la operación y la identificación de todos estos componentes, permite a los emprendedores tener un plan para la creación del nuevo negocio.

En los últimos años se han propuesto modelos de negocio Canvas, basados en el propuesto por Osterwalder, adicionándole características específicas de los negocios sociales, por ejemplo, el presentado en 2015 por Annisa R. Qastharin o el propuesto por Sergio Sparviero (Qastharin, 2015; Sparviero, 2019).

Figura 5

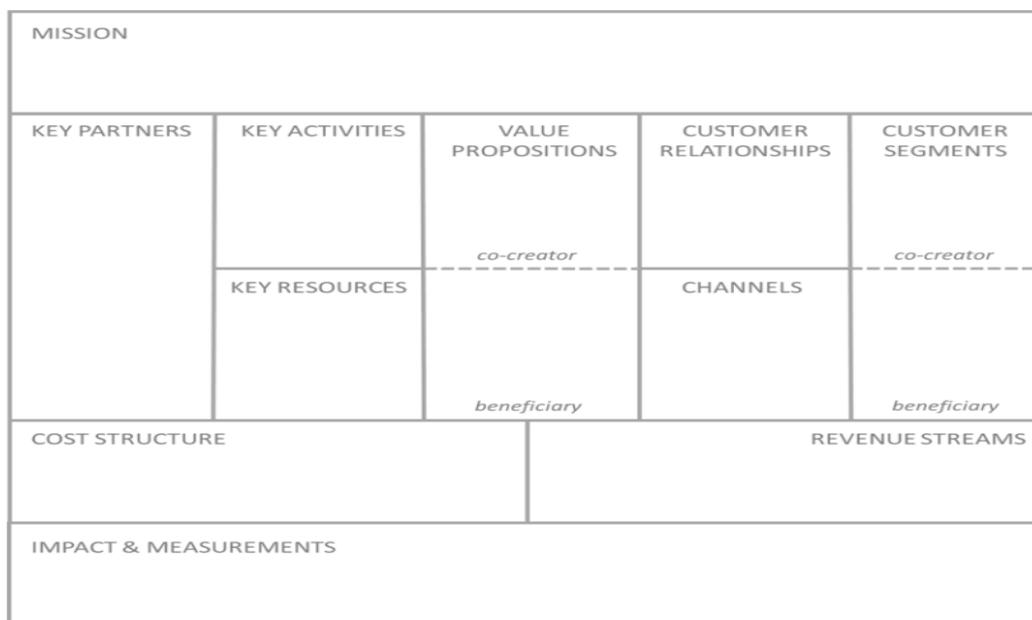
Canvas social propuesto por Qastharin

Governance (GOV)			
Non-Targeted Stakeholders (NtS)	Key Resources (KR)	Channels (CH)	Customers & Beneficiaries (C & B)
	Key Activities (KA)	Customer & Beneficiaries Engagement (C&B E)	
Mission Values (MV)		Social Value Proposition (SVP)	Impact Measures (IM)
Objectives (Obj)			Output Measures (OM)
Cost Structure (C\$)		Income (I\$)	

Fuente: Social Enterprise Model Canvas - Qastharin (2015).

Figura 6

Modelo canvas social presentado por Sparviero



Fuente: Sparviero (2019).

Ambos modelos incluyen componentes sociales importantes como la segmentación, no solo de los clientes sino de los beneficiarios y la aclaración del valor social, además del valor ofrecido al cliente; es importante que estos elementos queden definidos claramente dentro del ADN de la empresa. Por esto, estos modelos presentan elementos adicionales como misión o gobernanza, que garantizan que los componentes social y ambiental se mantengan en el tiempo.

El Gobierno colombiano busca promover iniciativas de negocios sociales o con propósito, para entender la importancia de estas empresas en el desarrollo social y la mitigación del impacto ambiental. A partir de ello, generó en el 2019 el Decreto 2046, el cual reglamentó la Ley 1901 del 2018, que crea una condición legal para que cualquier empresa existente o futura de cualquier tipo societario pueda adoptar voluntariamente la condición de Sociedad de Beneficio e Interés Colectivo (BIC), para promover la generación de empresas que incorporen un propósito social y ambiental, que va más allá del beneficio e interés para los accionistas, y combina las ventajas de las actividades comerciales con contribuciones al medio ambiente, bienestar de los trabajadores y el interés de la colectividad; así se convierte en el primer país de la región en generar

reconocimiento legal para este tipo de sociedad (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019).

Igualmente, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2019), define que las sociedades BIC persiguen tres propósitos fundamentales:

1. Incorporar propósitos sociales y ambientales que vayan más allá de la generación de ganancias y beneficios para los dueños y accionistas.
2. Velar por el cumplimiento de los propósitos definidos para que la dirección pueda maximizar el beneficio social y ambiental
3. Garantizar la transparencia en el reporte de impacto empresarial en cinco dimensiones:

Modelo de negocio. Promover la contratación y compra a empresas de origen local o que pertenezcan a mujeres o minorías, dando prioridad en celebración de contratos a aquellas empresas que ejecuten normas equitativas y ambientales; implementar prácticas de comercio justo.

Gobierno corporativo. Expandir la diversidad (género, cultura, minorías étnicas, creencias religiosas, etc.) en la composición de las juntas directivas, equipo directivo, ejecutivo y proveedores, divulga los estados financieros a los trabajadores, registra la misión de la sociedad en los diversos documentos de la empresa y crea un manual para los empleados, que incluya los valores y expectativas de la sociedad.

Prácticas laborales. Establecer remuneración salarial razonable y con estándares de equidad, para instaurar subsidios para desarrollar profesionalmente a los empleados. Proponer reorientación profesional a empleados que terminan el vínculo laboral con la empresa, ofrecer a los empleados la opción de participar en la sociedad a través de adquisición de acciones, entregar planes de salud, beneficios de bienestar, brindar opciones de flexibilidad laboral que no afecte la remuneración.

Prácticas ambientales. Mitiga el impacto que genera la compañía sobre el medio ambiente o genera actividades que impacten de manera positiva, como realizar y divulgar los resultados de auditorías ambientales sobre eficiencia en uso de energía y agua y en disposición de desechos, capacitar a los empleados en la misión social y ambiental de la empresa, minimizar y supervisar las emisiones de gases de efecto invernadero, implementar prácticas de reciclaje y reutilización de excedentes, promover en los proveedores la aplicación de todas las prácticas anteriores.

Prácticas con la comunidad. Garantizar el impacto positivo en las sociedades donde desarrollan sus actividades, generar empleo para poblaciones como jóvenes en situación de riesgo, individuos sin hogar, reinsertados o personas que han salido de la cárcel, facilitar acceso a productos o servicios, para promover programas de voluntariado al interior de la empresa y crear alianzas con fundaciones.

Adicional a las iniciativas de gobiernos como el de Colombia, que ha generado leyes que promueven la creación de sociedades de beneficio o interés colectivo, como la anteriormente descrita, existen iniciativas privadas que miden y certifican a las empresas bajo estándares definidos de sociedades con propósito; la principal iniciativa privada es B Lab, encargada de certificar empresas con el sello “empresa B”.

5.2 Certificación Empresa tipo B

Las empresas B tienen cuatro elementos claves:

Propósito: las motiva la creación de impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

Requisito legal: amplía el deber fiduciario de accionistas y gestores para incluir intereses no financieros.

Certificación: se evalúa y se compromete a mejorar sus estándares de gestión y transparencia.

Interdependencia: son parte de una comunidad

Los requisitos mínimos para obtener la certificación de empresa tipo B son:

1. Llevar más de 12 meses de operación.
2. Operar en un mercado competitivo, las empresas controladas por el gobierno o que operan en monopolio no serán elegibles.
3. Ser una entidad con fines de lucro, es un requisito que las empresas generen valor social e impacto positivo al medio ambiente, a través de actividades comerciales que también generen rentabilidad a sus inversionistas.
4. Requerimiento legal de empresa B, cumplir los requisitos y mantener la certificación.

5. Negocio completo, no será elegible para la certificación de marcas o divisiones de una empresa o empresas que no tengan control de su producto o servicio.

Todas estas empresas anteriormente descritas tienen en común que además de medir indicadores financieros y de rendimiento, deben medir el impacto social y ambiental que generan, sin embargo, no es fácil mostrar o encontrar indicadores o KPI (Indicador Clave de Rendimiento) claves, para poder mostrar este impacto de las organizaciones a su entorno. Por otra parte, esto no ha sido freno para que las empresas busquen actividades que impacten a la sociedad en la cual se encuentran, dado que han implementado distintas formas de medir el impacto, pero no existe un estándar mundial para la realización de la medición. Sin embargo, las compañías que realizan inversiones de impacto positivo en su entorno, invierten tiempo, trabajo y recursos en la comunidad a la cual pertenecen, adquieren relevancia en el entorno de las compañías, dándole valor y sostenibilidad en el mercado y crea fidelidad ante estas.

6. Medición de Impacto Social

Los ODS aprobados por Naciones Unidas han sido realmente importantes para establecer estándares y así poder realizar medidas claras de los impactos en la sociedad y la sostenibilidad de las compañías, estas mediciones y guías han hecho que las empresas u organizaciones se enfoquen en cumplir indicadores para evaluar su impacto social, pero no se ha desarrollado nada formal ni estandarizado para medir el impacto que se puede generar. Por lo tanto, cada una de las organizaciones con propósito, define indicadores propios que les permitan medir el impacto en su entorno y sociedad.

Foretica (2018), una asociación de empresas y profesionales de la responsabilidad social empresarial y sostenibilidad en España y Latinoamérica, publicó en 2018 una guía de herramientas para la medición y valoración del impacto social en las empresas, en la que presenta 5 opciones muy usadas para la definición del valor social, tanto en proyectos como en empresas con y sin ánimo de lucro y, aunque no hay un estándar, se encuentran diferentes opciones que pueden ser adoptadas según lo que más convenga a las empresas:

Social and Human Capital Protocol: presenta una guía para medición y gestión del capital humano y social, en cuatro etapas: objeto, alcance, medición y valoración y aplicación de resultados.

London Benchmarking Group (LBG): modelo internacional para la medición, gestión y comunicación de iniciativas y proyectos de inversión estratégica en la comunidad o acción social, se basa en la medición de los recursos puestos en el proyecto (inputs) y los resultados obtenidos (outputs), y mide:

- Contribución
- Logros
- Impactos

Es un modelo reconocido por índices Dow Jones Sustainability, pero es de uso restringido para miembros del grupo LBG (**London Benchmarking Group**).

Impact Reporting & Investment Standards (IRIS): más que un modelo es una iniciativa del Global Impact Investin Network, que ofrece un catálogo de indicadores de desempeño para los inversores de impacto, que les permite conocer el impacto social, ambiental y financiero de una organización, y qué indicadores se presentan dependen de cada proyecto u organización.

Social Return on Investment (SROI): es un modelo basado en el indicador económico de retorno sobre la inversión (ROI), para permitir cuantificar el valor social de una iniciativa u organización, incluye en valor social, la minimización de impactos ambientales y el aporte social, y considera los costos y beneficios en los tres ejes de las empresas con propósito (social, ambiental y económico). En este modelo se asigna un valor económico a todos los impactos sociales generados, para hacer referencia al valor social percibido; esta cuantificación permite soportar decisiones estratégicas y de inversión en las compañías y entrega de información a los inversores de impacto. Además, también puede ser de pronóstico, para calcular el valor que se puede generar o de evaluación para medir el valor ya generado por una empresa o iniciativa en curso; se basa en 6 fases:

- a. Identificar grupos de interés
- b. Mapa de impactos: relaciona las inversiones, los resultados y los cambios que se generan gracias a los resultados
- c. Valorar los cambios generados
- d. Monetizar los cambios
- e. Calcular el SROI = valor actual de los impactos / inversión
- f. Comunicar los resultados

Socio-Economic Assessment Toolbox (SEAT): es una serie de herramientas para la medición de impacto, desarrollado por la empresa minera Anglo American, para la aplicación en minas.

7. Metodología

7.1 Tipo de Estudio

La presente investigación se realizó bajo un enfoque cualitativo, puesto que es un acercamiento interpretativo, con el propósito de presentar las experiencias y aprendizajes de emprendedores y académicos en el modelo de emprendimiento social.

7.2 Procedimiento

Figura 7

Pasos para la elaboración de la investigación



Fuente: Elaboración propia, 2021.

- 1. Literatura relacionada.** En este punto se revisa la literatura que se pueda llevar al contexto de emprendimientos, definiciones de modelos y todo lo que pueda dar soporte a la investigación. A continuación se exhibe el resultado:

Tabla 1

Matriz de sistematización bibliográfica

Nombre de Artículo	Autores	Año	Fuente
Sociedades BIC empresas con propósito.	Ministerio de Industria y Comercio	2019	https://www.mincit.gov.co/minindustria/sociedades-bic/ebook-sociedades-bic-02dic.aspx
Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias.	Bedoya y Varela	2006	http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232006000300001
El modelo Canvas en la formulación de proyectos.	Ferreira- Herrera, D. C.	2015	http://dx.doi.org/10.16925/co.v23i107.1252
Emprendimiento social: una aproximación teórica-práctica. Dominio de las Ciencias.	Pérez, J. Jiménez, S y Gómez, O.	2017	http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index
Investigando el emprendimiento social: Un modelo multidimensional	Jay Weerawardena a, *, Gillian Sullivan Mort	2006	https://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/3515?show=full
Teoría económica y emprendedora Teoría	Joseph Schumpeter	1949/1951	https://www.researchgate.net/publication/297816205_EL_EMPRENDIMIENTO_EN_LA_TEORIA_ECONOMICA
La creación de empresas, un enfoque gerencial.	Veciana, J. M	2005	https://www.uv.es/creaemp/Veciana2005Libro.pdf
El evento emprendedor.	Shapero	1985	https://revistas.urosario.edu.co/xml/1872/187258177007/index.html
El cuarto sector emergente. Red del cuarto sector.	Sabeti	2009	https://amp.es.freejournal.org/7593166/1/cuarto-sector.html
El emprendimiento social en Colombia.	RECON	2018	https://doi.org/10.18356/65ce0c75-es

La voluntad para emprender, Modelo de formación.	Clara Inés Orrego	2017	https://www.libreriadelau.com/la-voluntad-para-emprender-modelo-de-formacion-e3-u-de-antioquia-9789587147285-emprendimiento-e-innovacion/p
Un enfoque sistémico de la creación de empresas.	Kantis, H.	2004	https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/442/Desarrollo%20emprendedor.pdf?sequenc
Emprendimiento social vs innovación social.	Alonso, D. González N. y Nieto, M.	2004	https://core.ac.uk/download/pdf/287342942.pdf
Emprendimiento social y comercial: ¿el mismo, diferente o ambos? Teoría y práctica del emprendimiento.	Austin, J. E., Stevenson, H., & Weillern, J.	2006	https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x

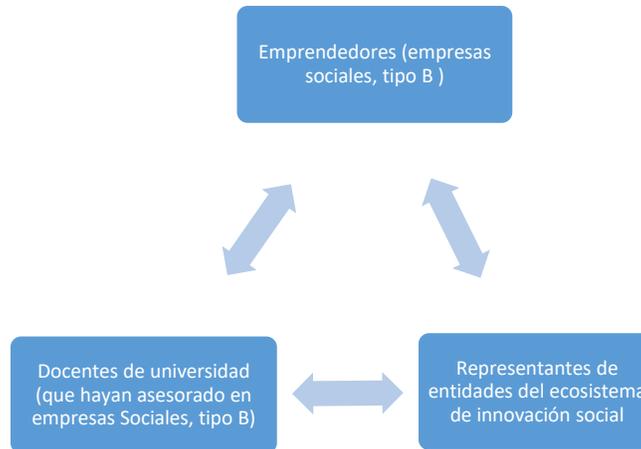
Fuente: Elaboración propia, 2021.

2. Tipo de Estudio. Es descriptivo, en el cual se seleccionan una serie de categorías con el fin precisamente de describirlas. Estos estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno, como en este caso, de emprendimientos sociales (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

3. Fuentes de información. Las fuentes corresponden en el primer momento a los artículos señalados en la primera parte, a los cuales acudió el grupo investigador y, en segundo lugar, a los informantes que, en este caso, constituyen **la unidad de análisis**, o sea, emprendedores y formadores de este tipo de empresas, como se ilustra en la Figura 8.

Figura 5

Tipos de informantes



Fuente: Elaboración propia, 2021.

4. Técnicas de Recolección de Información. Como instrumentos de recolección de la información se utilizaron cuestionarios y entrevistas. El cuestionario se aplicó a emprendedores de este tipo de empresas y la entrevista a docentes de Universidades y Representantes de entidades del ecosistema de innovación social.

Finalmente, se realiza la **Muestra** y la planeación de la recolección de información de la siguiente forma:

La muestra de los emprendedores es intencional y tendrá como criterios los siguientes:

1. Empresas debidamente constituidas en Cámara de Comercio.
2. Con entre 2 y 15 años de operación.
3. Concebidas como empresas sociales desde su fundación.

Tabla 2

Muestra de entrevistas

Muestra	Entrevista	
	Cuestionario	
Emprendedores sociales	9	
Representantes de entidades del ecosistema de innovación social		2
Academia		1

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Nota: para la construcción de los instrumentos fue necesario definir las subcategorías relacionadas con cada una de las categorías seleccionadas, a partir de los componentes esenciales del modelo.

Tabla 3

Categorías modelo emprendimiento social

CATEGORÍA	DEFINICIÓN	SUBCATEGORÍAS
Motivación	La deseabilidad o motivación es vital al iniciar un emprendimiento que lleva al individuo a querer solucionar una situación específica.	Motivación social Motivación ambiental Motivación económica
Beneficiarios	Los actores o partes que se verán afectadas por la actividad del emprendimiento deben identificarse según el caso.	Comunidad Empleados Medio Ambiente Clientes Inversores
Propuesta de valor	El emprendimiento social debe generar valor para las comunidades y para el segmento de mercado al que quiere ofrecer sus productos o servicios.	Valor agregado del producto o servicio Impacto social Impacto ambiental
Modelo de Gestión	Las empresas sociales deben garantizar las buenas prácticas con las diferentes partes interesadas y definir en el gobierno corporativo este propósito y buenas prácticas, para que se mantengan si hay un cambio en la dirección.	Gobierno corporativo Prácticas con la sociedad Prácticas ambientales Prácticas laborales
Sostenibilidad	Aunque el propósito de las empresas sociales es generar un impacto positivo a la sociedad y el medio ambiente, es fundamental garantizar un modelo de negocios sostenible que permita generar ingresos.	Generación de ingresos Fuentes de inversión Fuentes de financiamiento Costos

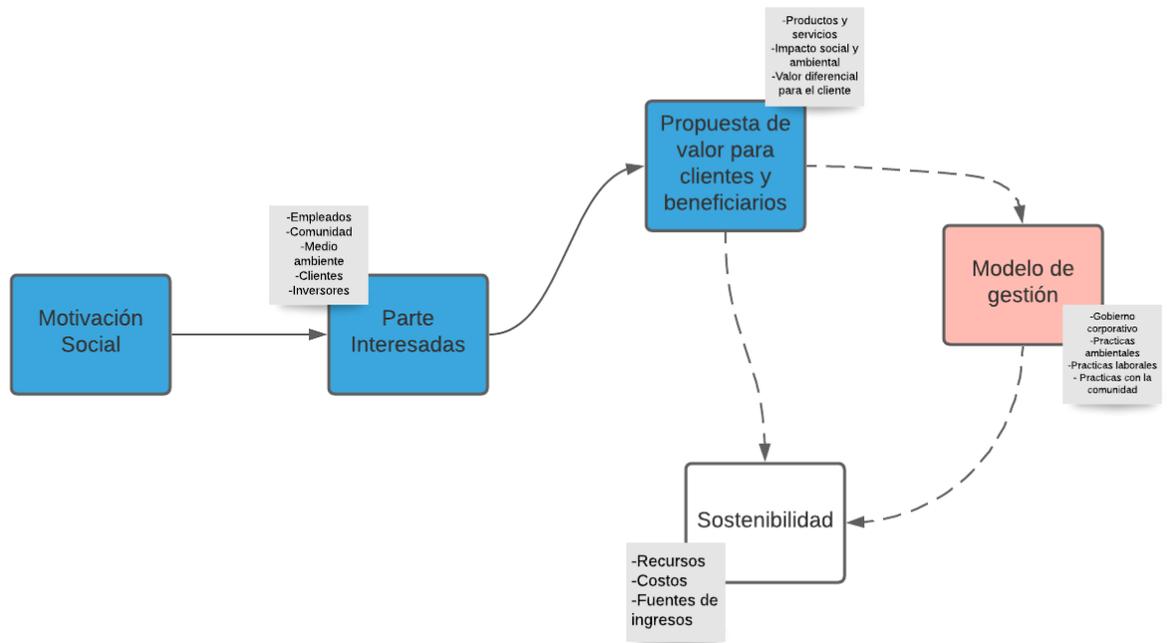
Fuente: Elaboración propia, 2021.

8. Desarrollo del Trabajo

De acuerdo con la revisión efectuada de los modelos de emprendimiento y la bibliografía estudiada sobre emprendimientos sociales, se propone el siguiente modelo que incorpora las características claves de las empresas sociales en Antioquia.

Figura 9

Modelo de Emprendimiento. Mapa emprendimiento Social



Fuente: Elaboración propia, 2021.

8.1 Motivación Económica y Social

Gibb (2005) y Bedoya y Varela (2006) señalaron que los emprendedores sociales deben encontrar la motivación para generar un impacto social, donde se debe detectar la necesidad en su comunidad, con el objetivo de generar sus propios ingresos, con los fines propuestos de la compañía.

El deseo y pasión de cambiar algo en el mundo puede estar relacionado con los ODS, y el emprendedor puede identificar a cuál de los 17 objetivos quiere definir como su visión o meta, pero esta motivación debe estar enmarcada en el contexto de la comunidad o el entorno en el que el emprendimiento será desarrollado. La premisa fundamental del emprendedor social es utilizar el conocimiento del negocio y los principios emprendedores para resolver el dilema crítico que enfrenta una sociedad, con respecto a los problemas económicos, sociales y ambientales (Germak y Singh, 2009); además, de querer aportar desde la capacidad de reconocer que una acción buena para la sociedad también genera un beneficio personal (Margolis, 1982).

La motivación es fundamental, puesto que el emprendedor debe ser consciente que al principio de cualquier ejercicio de emprendimiento o inicio de negocio, debe contar con el impulso para trazar esa ruta que lo llevará al éxito; si desde el principio existe una motivación de cómo se va a impactar al entorno, se tiene un impulso para continuar y debe sentir la emoción por competir, disfrutar la aventura y el camino de la creación de su negocio.

8.2 Identificar partes Interesadas

El emprendedor debe conocer todas las partes interesadas de su emprendimiento, para comenzar, con la **comunidad** a ser impactada y entender las necesidades que esta tiene, en quiénes se espera ver reflejados los cambios expresados en los objetivos específicos, así como el propósito del emprendimiento. De esta identificación depende el tipo de empresa social que se establecerá:

- Beneficio a empleados
- Aporte a una causa ya existente
- Reinversión en la comunidad
- Generación de oportunidades de empleo para comunidades vulnerables

- Compras de materiales y producto a productores locales o que compiten en desventaja
- Compras a proveedores responsables con el medio ambiente
- Reaprovechamiento de desechos o excedentes propios o de otra industria

Luego el emprendedor debe identificar su público objetivo de **clientes**, quiénes comprarán el producto que se va a ofrecer para hacer sostenible el negocio y entender sus necesidades o gustos para ofrecer productos o servicios que respondan a estos. En algunas ocasiones, los beneficiarios y los clientes son los mismos, por ejemplo, cuando la empresa como oferta de valor social define hacer accesible la compra de un producto o servicio que mejore la calidad de vida de una comunidad, los **empleados** de una empresa social deben estar alineados con el propósito de esta, se deben encontrar personas que quieran trabajar por impactar la sociedad y el medio ambiente, pero ellos también pueden ser en algunas ocasiones beneficiarios, cuando se genera empleo a grupos vulnerables.

El **medio ambiente** se considera otro actor importante para este tipo de empresas, que debe ser tenido en cuenta durante la planeación, pues garantiza que se tomen medidas para mitigar el posible impacto dentro de las actividades productivas o comerciales o se realizan acciones de impacto positivo.

Finalmente, el emprendedor social, aunque el objetivo del emprendimiento es la generación de valor social, debe responder a los **inversionistas** y garantizar la sostenibilidad de la empresa desde el punto de vista económico, para entender que no es una entidad sin ánimo de lucro y necesita tener un modelo de negocio que pueda generar beneficios económicos, que sostengan el propósito social y ambiental.

8.3 Propuesta de Valor

Como en todo emprendimiento, la empresa debe identificar el valor que van a ofrecer a sus clientes, eso que diferencia su producto o servicio de su competencia o de los otros que existen en el mercado, analizar cómo se está dando respuesta a la necesidad de los clientes, pero, sobre todo, se

debe definir claramente cuál es la propuesta de valor para los beneficiarios y el medio ambiente, y para esto el emprendedor debe:

Identificar la comunidad a la que desea impactar y no debe quedarse solo con lo que el emprendedor cree, en este paso es importante interaccionar con la comunidad y así validar las necesidades que tienen sus miembros.

De igual manera, proponer un método de impacto para la comunidad, que responda a las necesidades u oportunidades identificadas y validadas, puede ser en forma de donación, generación de empleo, oferta de productos y servicios, que bajo otras condiciones la comunidad no tendría, generación de oportunidades de estudio, entre otros.

Y desde el punto de vista ambiental, tener en cuenta, de acuerdo a su objeto social, que todos los aspectos claves de la producción o el servicio armonicen con la sostenibilidad.

8.4 Modelo de Gestión

Luego de identificar las partes interesadas y tener una propuesta de valor clara, tanto para beneficiarios como para clientes, el emprendedor debe definir un modelo de gestión que incluya los siguientes componentes, tal como se propone en el documento del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2019):

8.4.1 Gobierno corporativo: definir en los diferentes documentos de la empresa el propósito social de la empresa, para garantizar que se mantenga en el tiempo, aun con cambios en la dirección. Además, la empresa debe crear manuales para los empleados que expliquen los valores y prácticas que mantienen dicho propósito.

8.4.2 Prácticas ambientales: realizar auditorías ambientales para medir el impacto generado por la empresa en sus operaciones, definir buenas prácticas y medir la disminución del impacto, promover en proveedores y otros actores de la cadena de valor, la aplicación de las buenas prácticas y acompañarlos en este proceso.

8.4.3 Prácticas laborales: definir remuneración justa y competitiva para los empleados y con estándares de equidad, generar programas que promuevan la capacitación y estudio del personal a través de formaciones internas o subsidios, ofrecer oportunidades de empleo con flexibilidad de

horarios para promover el balance entre lo laboral y lo personal, aportar al bienestar de los trabajadores por medio de beneficios y programas de salud física y mental, y acompañar con programas de reorientación laboral e empleados a los que se le finaliza el contrato laboral.

Adicionalmente, si es posible mantener la sostenibilidad de la empresa, se pueden ofrecer oportunidades de participación accionaria en la compañía, para permitir a los empleados ser propietarios, lo que aumenta su sentido de pertenencia, al tiempo que genera oportunidades de crecimiento.

8.4.4 Prácticas con la sociedad: están directamente relacionadas con la motivación y el propósito social de la empresa, lo que puede darse a través de la generación de empleo para población estructuralmente desempleada, reinversión de una porción de las utilidades en apoyo de actividades de impacto social o generación de espacios para la promoción de la educación o la salud de la comunidad, así como definición de precios asequibles para los productos o servicios.

La promoción de participación de empleados en voluntariados también es una práctica apreciada y de gran impacto para las comunidades.

8.5 Sostenibilidad

Para tener claro que el principal objetivo de un emprendedor social es el impacto social y ambiental generado, es fundamental entender que la actividad comercial y la generación de ingresos que garanticen que el negocio sea sostenible, son necesarios para la empresa social.

A diferencia de fundaciones y ONG que reciben sus ingresos de donaciones y apoyos de terceros, las empresas sociales deben generar ingresos para la continuidad de sus actividades, por esto, el emprendedor debe definir la forma como se generarán ingresos, por medio de venta de productos, suscripción, servicio post venta, o cualquier otra manera de recibir una remuneración por el producto o servicio ofrecidos.

Además de la forma como ingresa el dinero a la empresa, es importante saber los costos de operación e incluir costos fijos (arriendo, empleados), variables (materia prima, comisiones), de venta y mercadeo, entre otros, para que estos costos estén ligados a recursos y actividades claves,

que permitan entender al emprendedor la prioridad de reinversión de recursos y posibilitar así optimizar las operaciones.

Una vez es estructurado el modelo, se deben realizar los diferentes estudios para poner en ejecución la idea, que en realidad es la concreción de lo que se quiere.

Luego de todo esto, las empresas sociales pueden aspirar a obtener certificaciones otorgadas por entes públicos, como es el caso de Colombia, donde la denominación de sociedad de bienestar e interés colectivo (BIC), reglamentada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo o por entes privados como empresa B certificada, otorgada por Sistema B para Latinoamérica (aunque estas certificaciones no son indispensables), validan la generación de impacto social, ambiental y económico, por parte de estas empresas y las reconoce y da visibilidad como actores de este ecosistema en la región y el mundo.

9. Presentación y Análisis de Resultados

En el desarrollo del trabajo se realizó una encuesta, la cual permite validar los componentes propuestos en el modelo, aplicándola como se mencionó anteriormente, a emprendimientos sociales, recibiendo su retroalimentación basada en la experiencia de emprender en cualquier sector y en el conocimiento del ecosistema de emprendimiento social en el departamento de Antioquia. Adicionalmente, con el fin de complementar las experiencias de los emprendedores, se realizaron entrevistas con funcionarios de las entidades del ecosistema de innovación social, que conocen el proceso de desarrollo de este tipo de emprendimientos y, finalmente, para validar el modelo propuesto desde el punto de vista de la academia, se realizó una entrevista con el director de la Maestría en Gerencia de empresas sociales para la Innovación Social y el desarrollo Local – EAFIT.

Tabla 4

Base de datos de encuestados y entrevistados

TIPO DE INFORMANTE	NOMBRE	PERSONA QUE ATENDIO ENTREVISTA/ENCUESTA	FECHA
Emprendedores (empresas sociales, tipo B o BIC)	La Casa de Carlota	Nelson Correa	18/05/2021
	Eco Poop	Adriana María Bedoya Montoya	1/06/2021
	Amada Avicultura SAS. BIC	Adelaida Corrales Duque	23/06/2021
	Artem	Mauricio Salazar	30/06/2021
	Territorio Amai	Ana Isabel Paramo	30/06/2021
	Whee	Sara Múnera	2/07/2021
	Choucair-Testing	Carolina Quintero	2/07/2021
	Hugger Island	Viviana Otálvaro	3/07/2021
	Somos consiente	María Daniela Olaya	3/07/2021
Formadores de Instituciones en empresas Sociales ,tipo B o BIC	Ruta N	Rocío Arango	22/05/2021
	Sistema B	Fernanda Echeverry	13/05/2021
Docentes de universidad (que hayan asesorado en empresas Sociales, tipo B o BIC)	Director de la Maestría en Gerencia de empresas sociales para la innovación Social y el desarrollo Local – EAFIT .	Mario Enrique Vargas Sáenz	25/06/2021

Fuente: Elaboración propia, 2021.

9.1 Análisis de Resultados - Motivación Social

En el primer interrogante se valida la motivación que tuvieron los emprendedores para iniciar, con la pregunta: “¿cuál es su principal motivación para comenzar el emprendimiento?”. El 89% de los emprendedores manifiestan haber tenido una motivación social, y solo una empresa que comenzó como un emprendimiento pensado para la generación de recursos, se vio acompañado en su desarrollo por una vocación de generar impacto social. Adicionalmente, varios de los emprendedores manifiestan que, aunque la motivación principal era resolver una necesidad o problema de una comunidad para comenzar su emprendimiento, no fue este el único interés, pues se vio acompañado por una necesidad de generar recursos económicos o aportar con un impacto positivo al medio ambiente.

Figura 10

Motivación para comenzar un emprendimiento



Fuente: Elaboración propia, 2021.

En las encuestas realizadas se encuentran dos aspectos relevantes para mencionar, y es que se evidencia en los emprendedores un impulso por realizar unas labores y retos que no cuentan con una “recompensa tangible”; salvo la actividad como tal, se percibe un alto interés en todos los entrevistados de aportar valor a la sociedad.

Viviana Otálvaro de la empresa Hugger Island, por ejemplo, expresó: **“Me hace feliz el efecto de lo que hacemos, no cuánto vendemos, me apasiona lo que genera en las personas y cómo las cambia”**.

También se observa que los emprendedores tienen una orientación hacia el otro y una conexión emocional que los une con una comunidad que necesita apoyo, es el ejemplo de Adelaida Corrales, de la empresa Amada, que descubre que a raíz de acompañar el negocio familiar, conoce una situación de maltrato de una mujer proveedora de su empresa, lo cual la motiva a trabajar por el empoderamiento femenino.

Sobre esta pregunta, los entes que acompañan estas empresas manifiestan que han evidenciado que todos los emprendedores sociales tienen esta vocación de impactar comunidades, pero la decisión de emprender no siempre está basada solo en esta motivación, en muchas ocasiones, va acompañada de la necesidad de generar ingresos económicos para su propia supervivencia. Estos emprendimientos se caracterizan a la hora de no sobreponer esta necesidad al impacto social y ambiental que se quiere generar, y confirma que la motivación social es fundamental para este tipo de emprendimientos.

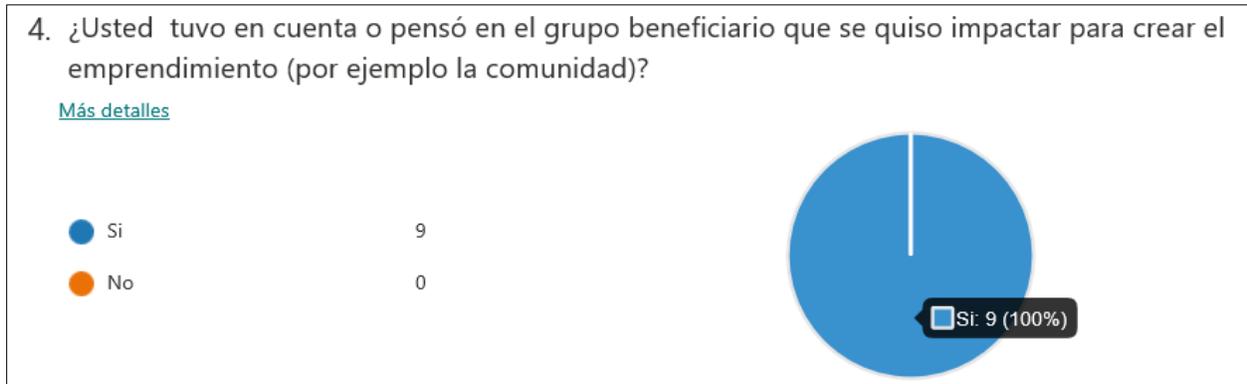
Desde la academia, el entrevistado Mario Vargas indicó en la entrevista que la motivación social no solo es un impulso inicial, sino que también es el centro del emprendimiento, y se mantiene presente durante el desarrollo de este tipo de empresas.

9.2 Análisis Resultados Partes Interesadas

Las siguientes preguntas están relacionadas con validar que un emprendimiento social debe identificar y definir su relacionamiento con las partes interesadas. Se les preguntó a los emprendedores si habían tenido en cuenta a los beneficiarios, empleados, medio ambiente, clientes e inversores, al momento de plantear su emprendimiento, a lo que el 100% respondió haber tenido en cuenta la comunidad, empleados y clientes, y solo una de las empresas no consideró su relacionamiento con el medio ambiente al comenzar el emprendimiento.

Figura 11

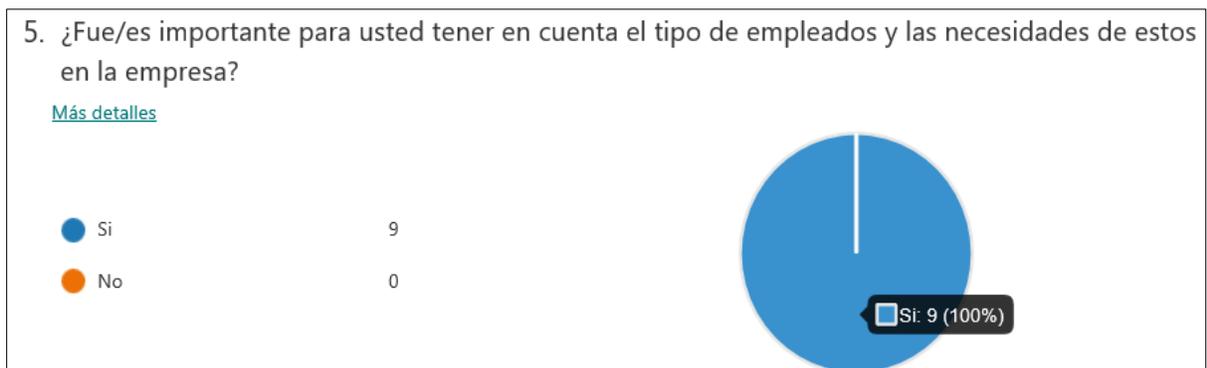
Parte interesada: Beneficiario



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Figura 12

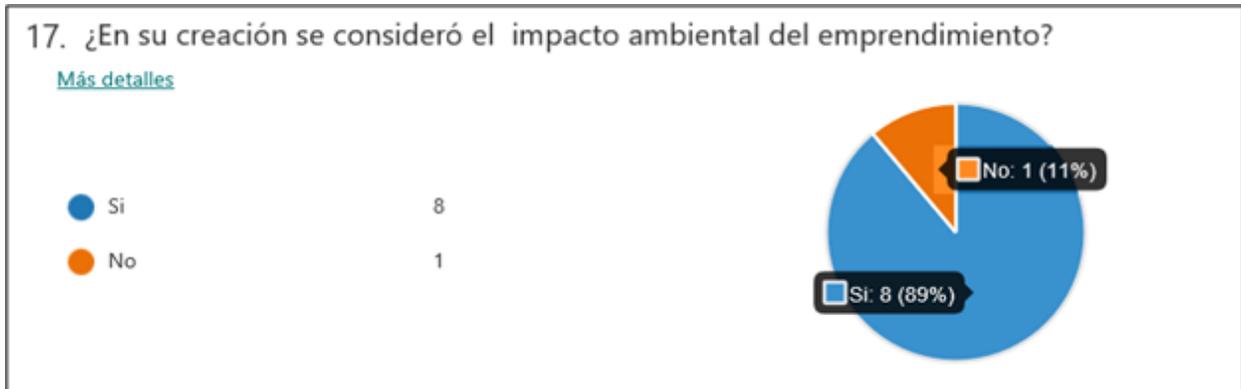
Parte interesada: Empleados



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Figura 13

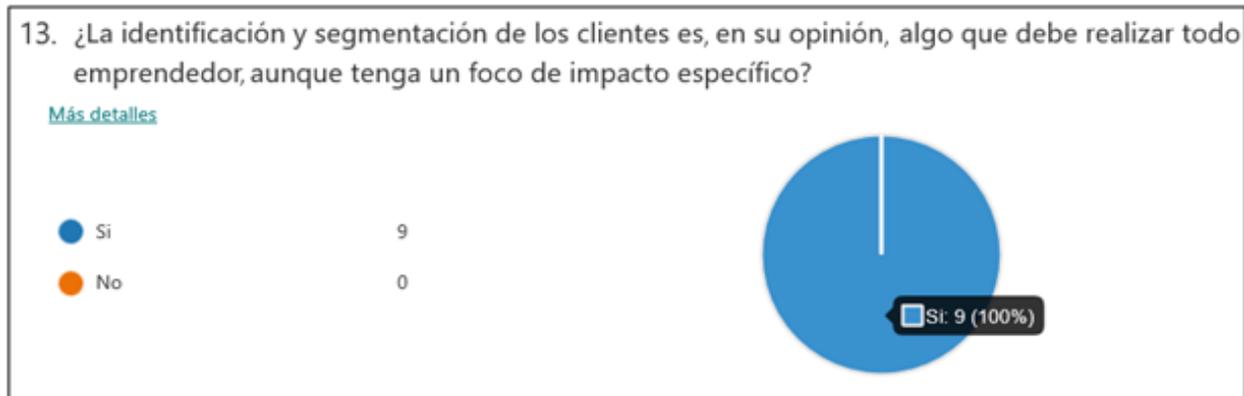
Parte interesada: Medio ambiente



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Figura 14

Parte interesada: Clientes

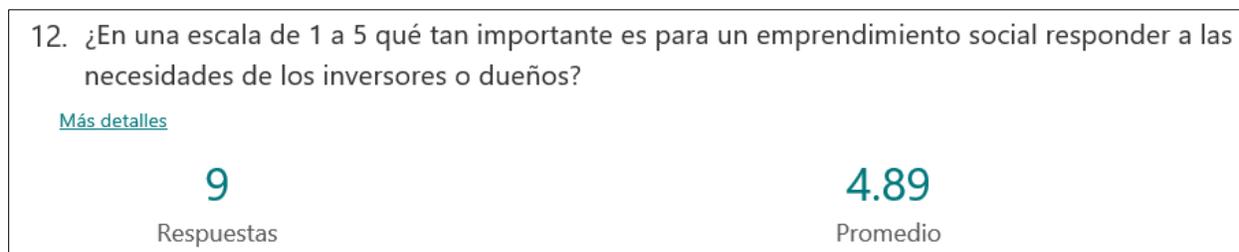


Fuente: Elaboración propia, 2021.

Al pedirle a estas empresas que calificaran de 1 a 5 qué tan importante es para un emprendimiento social responder a las necesidades de inversores o dueños, la respuesta promedio fue de 4,89, lo cual demuestra que los emprendedores con propósito ven a sus inversores como una parte interesada a la que deben responder, para reiterar que nos son entidades sin ánimo de lucro.

Figura 15

Nivel de importancia de Inversores y dueños



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Las respuestas de los diferentes emprendimientos a estas preguntas dejan clara la importancia de que los emprendedores sociales tengan bien definidas sus partes interesadas: la comunidad con la que se van a relacionar y que se va a ver impactada positivamente, hacer una buena segmentación de clientes que les permita ofrecer adecuadamente el producto y servicio, los empleados, y el propósito de la empresa también es importante para estos. Además, se debe entender que, aunque la motivación principal y el impulso del emprendimiento es social, responder a quienes estén interesados en la empresa para garantizar su sostenimiento es vital. Por último, reconocen el medio ambiente como una parte interesada más, con la que se debe ser responsable y generarle también un impacto positivo.

Para este punto, el entrevistado Mario Vargas concuerda con el modelo planteado y resalta la importancia de que el emprendedor conozca estas partes interesadas, lo que le permite interactuar adecuadamente con ellos y desarrollar el negocio.

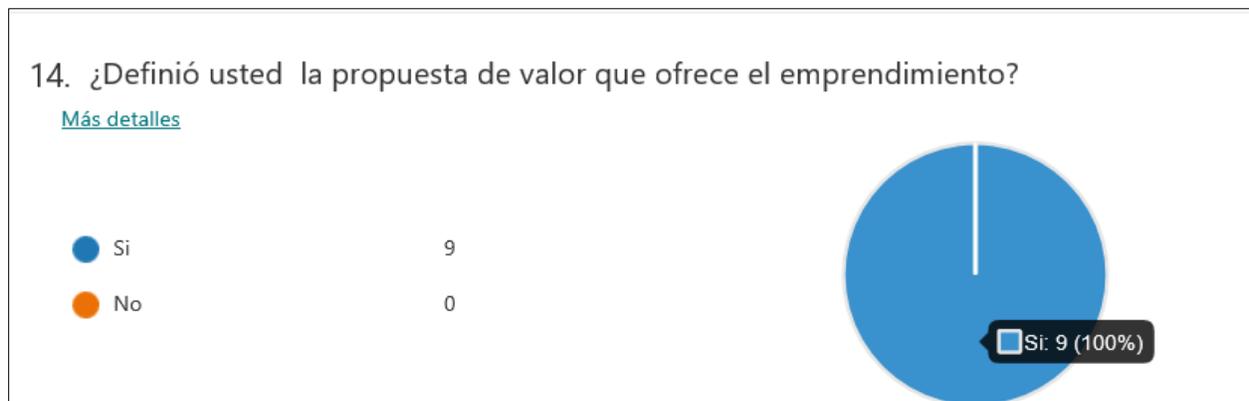
Tanto los entrevistados de Ruta N como Sistema B coinciden en afirmar que para el correcto funcionamiento de los emprendimientos sociales, es necesario la identificación de los interesados (empleados, proveedores, clientes, comunidad, medio ambiente, sociedad e inversores).

9.3 Análisis resultados propuesta de valor para Clientes y Beneficiarios

Para validar la importancia de la propuesta de valor en los emprendimientos sociales, se les preguntó si se había definido la propuesta de valor que iba a ofrecer a sus clientes, a lo que el 100% de los emprendedores encuestados respondieron que sí, esto demuestra que, aunque se tenga una estrategia de impacto social, es importante tener productos o servicios definidos para la segmentación de clientes. Lo anterior ayuda al sostenimiento de la empresa a través de actividades comerciales, para entender que las empresas sociales no son entidades sin ánimo de lucro.

Figura 16

Propuesta de Valor

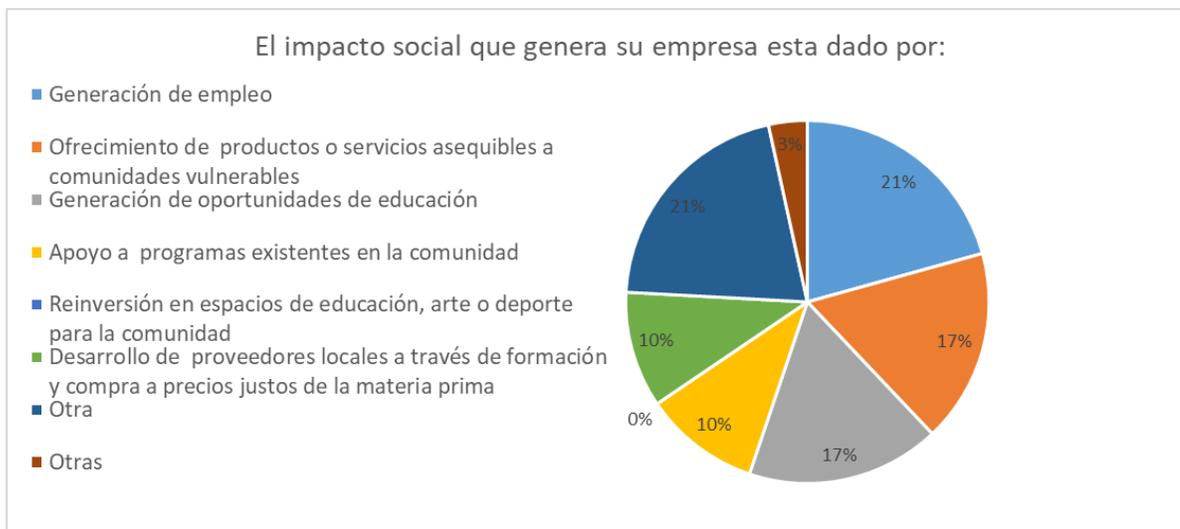


Fuente: Elaboración propia, 2021.

También se les preguntó a los emprendedores si tenían definida la forma como impactaban a sus beneficiarios, el 100% de los encuestados lo tienen claro e, inclusive, muchos de ellos tienen más de una forma de ofrecer valor a sus beneficiarios.

Figura 17

Identificación clara de impacto social



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Lo anterior demuestra que los emprendimientos sociales deben tener claro su impacto y la forma de relacionarse, tanto con sus clientes como beneficiarios, con el fin de garantizar el beneficio a la comunidad y el sostenimiento soportado en una actividad comercial que genere recursos. Esto lo validan tanto los entrevistados de entes expertos del ecosistema como de la academia, ambos explican que desde su experiencia, las empresas sociales tienen la misma necesidad que cualquier otro emprendimiento de definir la propuesta de valor con sus clientes, con la sociedad a la cual pertenecen y con el medio ambiente. **Rocío Arango durante la entrevista con Ruta N, resalta la importancia de proyectar el impacto a generar, con el fin de demostrar el valor de la compañía y el alcance que puede tener las empresas, con el fin de responder a las partes interesadas y ser llamativos para inversionistas.**

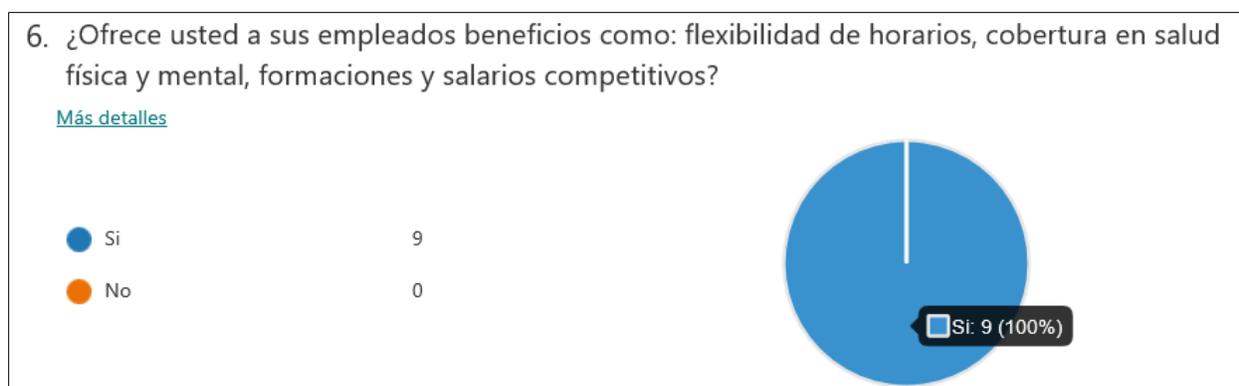
De acuerdo a las encuestas y a los entrevistados, la definición de la propuesta de valor social, ambiental y económica puede tener una relación de doble vía, con la identificación de partes interesadas, complementando el conocimiento de las partes y lograr así una mejor definición del valor a ofrecer por el emprendimiento.

9.4 Análisis de resultados Sistema de Gestión

Dentro del proceso de evaluación del modelo, el siguiente paso fue entender cómo las empresas encuestadas habían definido su sistema de gestión y si estaba incluido en este los componentes que se propusieron en el modelo: gobierno corporativo, prácticas con la sociedad, prácticas ambientales y prácticas laborales. Se observa que el 100% de las empresas tienen definido un sistema de gestión, pero en dos de ellas indican no tener implementado gobierno corporativo, aunque reconocen la importancia de este para mantener las buenas prácticas definidas con todos sus actores y sostener en el tiempo su propósito social y el impacto que generan.

Figura 18

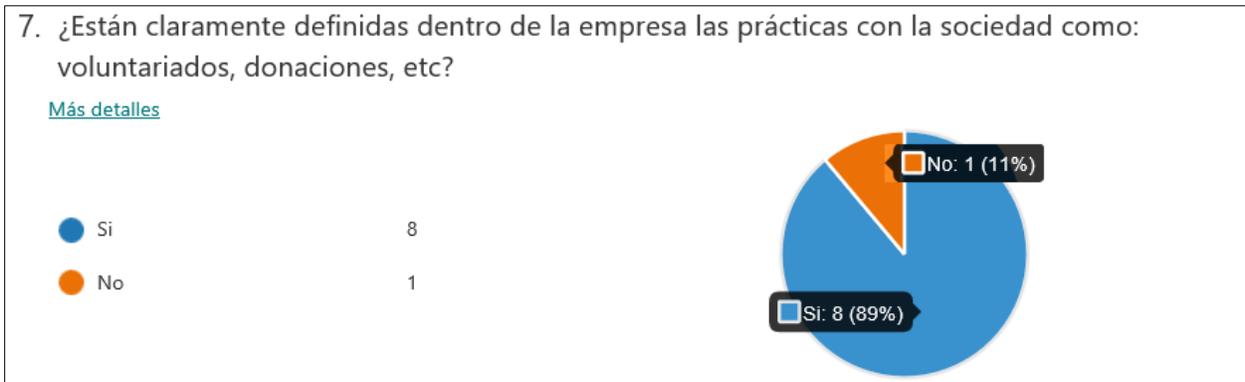
Prácticas con Empleados



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Figura 19

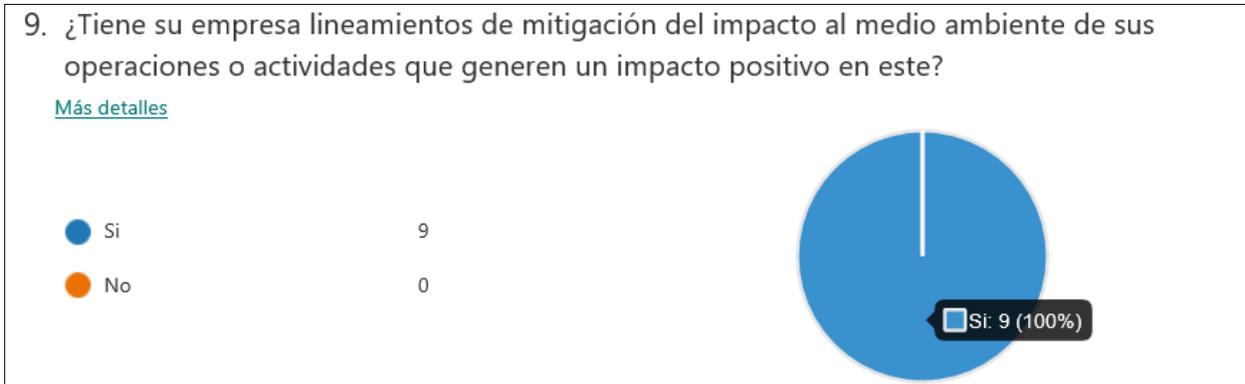
Prácticas sociales



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Figura 20

Lineamientos Medioambientales



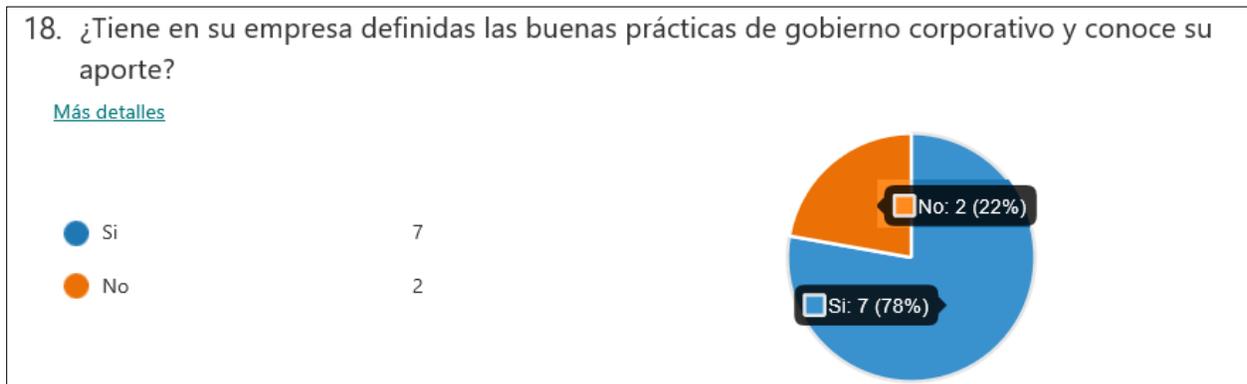
Fuente: Elaboración propia, 2021.

Los encuestados consideran que pueden contribuir a la sociedad y al medio ambiente y que lo que hacen hoy puede conducir a un cambio social, desde sus formas de trabajo; todos indican cómo cuidan los recursos en sus oficinas, **un emprendimiento como Somos Conscientes, usa transporte verde, para hacer llegar sus domicilios y sus empaques son biodegradables.**

Amada, indica que tratan de tener unas rutas en las entregas en sus huevos, que impacte lo menos posible en el medio ambiental y también usan canastas reutilizables para recoger los huevos donde las mamás que trabajan con ellos.

Figura 21

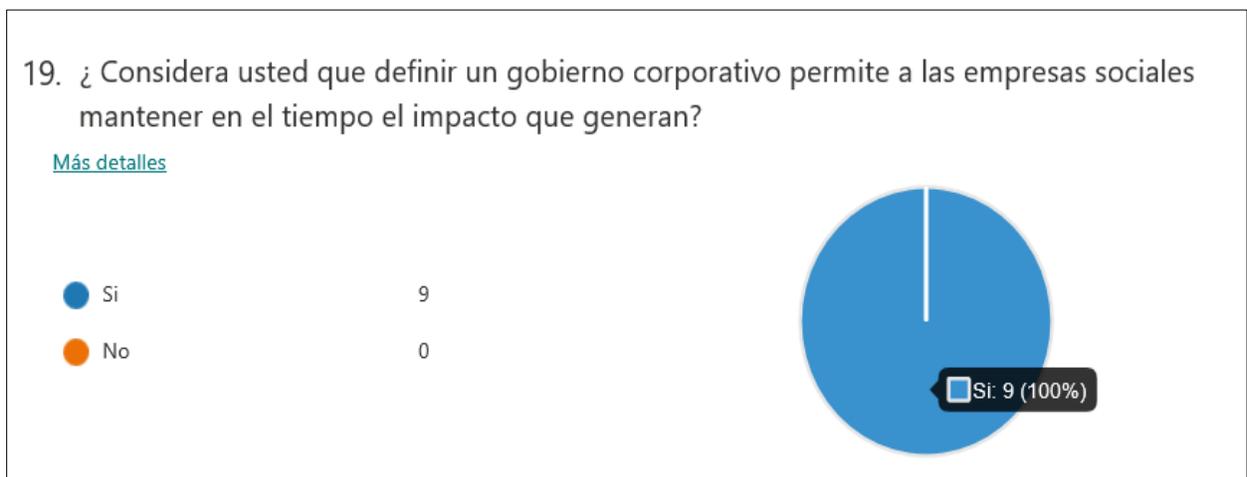
Prácticas de Gobierno corporativas



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Figura 22

Importancia de Gobierno Corporativo



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Para los entes expertos entrevistados, el sistema de gestión es un elemento clave en estas empresas para garantizar el correcto funcionamiento, sostenido en el tiempo, que además aporta una guía de comportamiento y funcionamiento desde el día cero de los emprendimientos. Cabe mencionar que, independiente de qué tipo de emprendimiento sea, es importante contar con esta guía, toda vez que le permite responder efectivamente a las nuevas prácticas, acordes con los grupos de interés.

9.5 Análisis resultados Sostenibilidad

Como validación del último componente del modelo: la sostenibilidad, se preguntó si consideraban que las empresas a pesar de ser un emprendimiento social debían garantizar la generación de recursos y ser sostenibles. El 100% de los encuestados respondieron que sí, a lo que argumentan que, al ser entidades con ánimo de lucro, pero con una vocación social, tienen una responsabilidad mayor en garantizar la sostenibilidad en los tres ejes (económico, ambiental y social) y justifican que el crecimiento en los impactos ambientales y sociales se basan en un correcto funcionamiento y generación de recursos económicos.

Figura 23

Generación de recursos



Fuente: Elaboración propia, 2021.

El entrevistado Mario Vargas, desde su experiencia en la academia, resalta la importancia de que las empresas sociales entiendan que son justamente esto, **empresas con la responsabilidad de mantener sus indicadores económicos, ya que respalda esto la generación del impacto**

deseado. Por su parte, Sistema B indica que dentro de su proceso de certificación, el componente de sostenibilidad evalúa la generación de recursos y la salud financiera de las empresas como elementos de gran importancia.

9.6 Ajuste al Modelo propuesto a partir del Trabajo de Campo

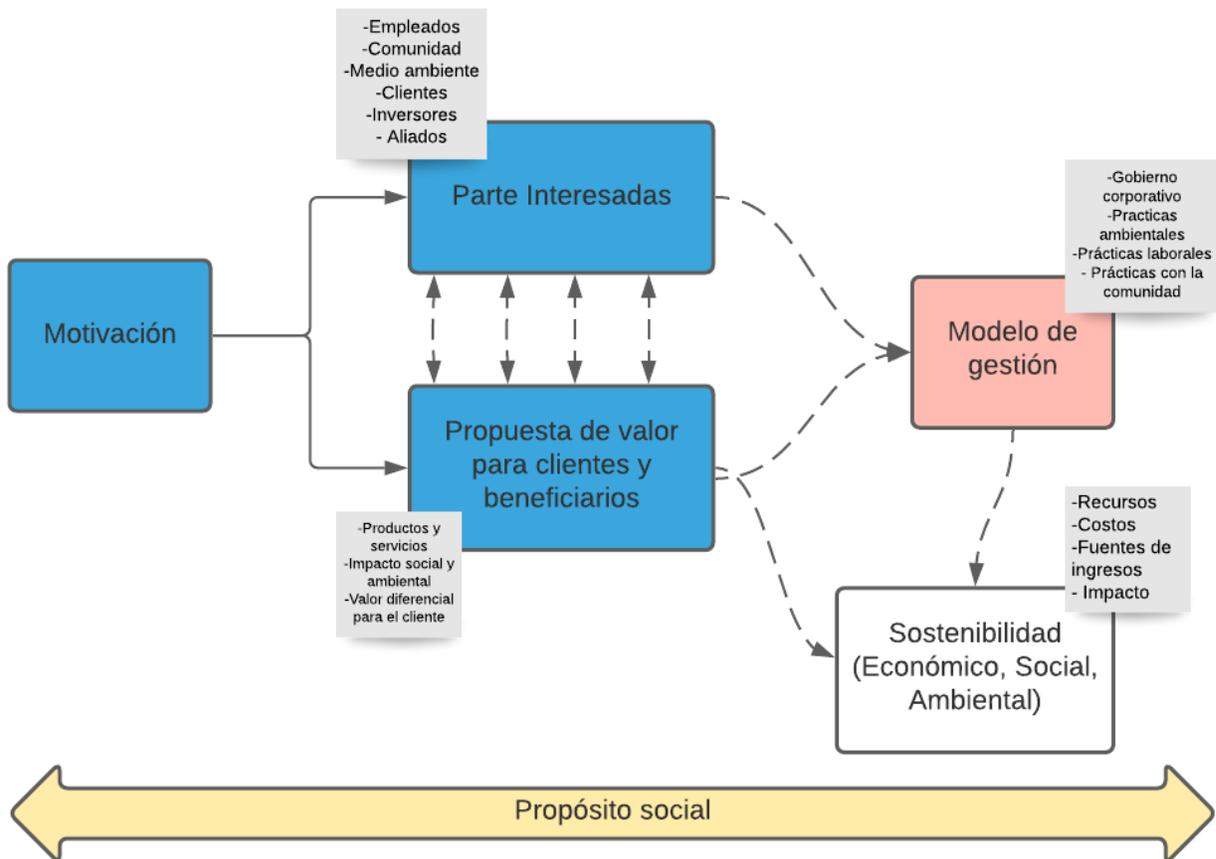
El ejercicio investigativo permitió evidenciar que el modelo planteado posee los componentes esenciales para estructurar un emprendimiento social, sin embargo, se recibieron comentarios valiosos sobre las experiencias, tanto en la creación de los emprendimientos como en la asesoría de estos, que permiten complementar lo planteado teóricamente. Por lo anterior, se define el siguiente modelo, que posee los mismos componentes, aunque tiene en cuenta las siguientes sugerencias:

- La motivación para comenzar un emprendimiento puede estar dada, no solo desde el deseo de impactar la sociedad, sino también desde la necesidad de generar recursos para la supervivencia del emprendedor, pero las empresas sociales nacen todas con un propósito de impactar la sociedad (como centro del emprendimiento), y está presente en cada uno de los componentes, siendo el centro de las decisiones y definiciones del emprendimiento.¹
- La definición de la propuesta de valor y de las partes interesadas se hace simultáneamente y son dos componentes que se interrelacionan y se enriquecen entre ellos.
- Tanto los emprendedores como los entrevistados de Ruta N, Sistema B y Eafit Social, concuerdan que los emprendimientos no los construye solo el emprendedor, sino que necesita para ello aliados y una red de contactos que lo soporten, por lo que se debe incluir a los aliados en el modelo del componente de partes interesadas, como actores importantes que acompañan e impulsan el desarrollo del emprendimiento y facilitan la generación del impacto Social.

Figura 24

¹ Se entiende centro del emprendimiento como aquella idea donde nace y se materializan las actividades acordes con los ODS.

Modelo definitivo Mapa emprendimiento Social



Fuente: Elaboración propia, 2021.

10. Conclusiones

El desarrollo de empresas con propósito es una tendencia que ha ido creciendo en todo el mundo, con la generación de emprendimientos que se salen de las fronteras de los sectores económicos tradicionales, al combinar el impacto social de entidades sin ánimo de lucro con la capacidad de generar negocios rentables, ubicándose en un creciente cuarto sector, de empresas con triple impacto (social, ambiental y económico). De acuerdo a lo encontrado en la investigación realizada, en Colombia se tiene un alto desconocimiento de este tipo de empresas, lo que hace difícil su ubicación y reconocimiento, y aunque hay entidades trabajando en fortalecer este ecosistema, no se cuenta con un modelo de emprendimiento que sirva como guía a emprendedores que quieran generar impacto.

En este sentido, se presentan algunas consideraciones:

- Existen diferentes modelos de emprendimiento social, pero debido a que este tipo de emprendimiento no es reconocido como un modelo de negocio, en tanto debe generar ingresos además de generar impacto social, y un gran porcentaje de emprendimientos no se han formalizado, como lo asegura el estudio de RECON (2018), no es fácil su impulso y promoción. En este sentido, en Colombia se evidencia una gran cantidad de emprendimientos sociales que se denominan ellos mismos entidades sin ánimo de lucro, con el falso concepto de que el impacto social no se gesta desde el sector privado.
- Los entes encargados de asesorar la generación de emprendimientos sociales reconocen la importancia de tener un modelo que guíe a los emprendedores en las características principales a tener en cuenta en este proceso.
- Los emprendedores sociales tienen el propósito de impactar a una comunidad y este es el centro de desarrollo del emprendimiento, sin importar si esta también es la motivación o se comienza el emprendimiento por una necesidad de generación de recursos.
- Los emprendedores sociales deben identificar las diferentes partes interesadas y garantizar conocerlas y entender sus necesidades.
- Dentro de los emprendimientos sociales, se tiene la misma necesidad de definir una propuesta de valor adecuada para el segmento de cliente identificado que en otro tipo de

empresarios, pero se tiene también la responsabilidad de definir una propuesta de valor social para garantizar el impacto que se va a generar.

- La construcción de las propuestas de valor para clientes y beneficiarios constituye un proceso que se complementa continuamente con la identificación de partes interesadas.
- La definición de un modelo de gestión aporta una guía de buenas prácticas con las partes interesadas, garantiza que se mantengan en el tiempo y, apoyándose en la definición de un gobierno corporativo, ayuda al correcto funcionamiento y a la generación de impacto sostenido.
- **Las empresas sociales deben reconocer la importancia de ser sostenibles, y generar valor con un triple enfoque (económico, social y ambiental), para entender las diferencias que tienen con la responsabilidad social empresarial y diferenciarse de las entidades sin ánimo de lucro, como fundaciones y ONG. Por ello se dejan claros los componentes para acceder a la certificación BIC para aquellas que deseen complementar su impacto social.**

Referencias

- Austin, J. E., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: The same, different or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>
- Abramovay, R., Correa, M. E., Gatica, S., & Van Hoof, B. (2013). *Nuevas Empresas, Nuevas Economías: Empresas B En Sur América*. Recuperado de http://academiab.org/wp-content/uploads/2015/01/NUEVAS_EMPRESAS__NUEVAS_ECONOMIAS_LAS_EMPRESAS_B_EN_SURAMERICA_2013.pdf
- Alonso, D. González N. y Nieto, M. (2014). Emprendimiento social vs innovación social. *Cuadernos aragoneses de economía*, 24. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/287342942.pdf>
- Aguilera, J. (2000). *Modelo Querétaro: CIIDET*, Maestría en Ciencias en Enseñanza de las Ciencias. Centro Interdisciplinario de Investigación y Docencia Tecnológico Nacional de México.
- Bedoya, O. L. y Varela, R. (2006). Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias. *estud. gerenc.*, 22(100). Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232006000300001
- Cárcamo, M. (2010). “Emprendimiento social y desarrollo regional: dos vertientes de análisis para abordar el caso de Bioplaneta”. *Carta Económica Regional*, 22(106), 65-85. Recuperado de: <http://revistascientificas.udg.mx/index.php/CER/article/view/5516/5067>
- Centre for Social Innovation (2009). *El Centro de Innovación Social educa a líderes perspicaces para el cambio social y ambiental*. Recuperado de: <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/centers-initiatives/csi>
- Centro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para América Latina y el Caribe (CODS) y la Red de Soluciones del Desarrollo Sostenible (2019). *SOBRE EL CODS*. Recuperado de: <https://cods.uniandes.edu.co/sobre-el-centro/>

- Drayton, B. (1980). *Vivimos en un mundo de agentes de cambio*. Recuperado de: <https://www.ashoka.org/es>
- Drucker, Peter F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Harper & Row.
- Eumed.net. (s.f.). *El concepto de impacto*. Recuperado de: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/559/El%20concepto%20de%20impacto.htm>
- Ferreira- Herrera, D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 24. Recuperado de doi: <http://dx.doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>
- Foretica (2018). *INFORME FORÉTICA 2018 sobre la evolución de la RSE y Sostenibilidad. La recompensa del optimista*. Recuperado de https://www.foretica.org/informe_foretica_2018.pdf
- Freire, A. (2004). *Pasión por emprender. De la idea a la cruda realidad*. Ed. Aguilar.
- Germak, A. y Singh, K. (2009). Social entrepreneurship: changing the way social workers do business. *Administration in Social Work*, 34 (1), 79-95.
- Gibb, A. (2005). Towards the Entrepreneurial University Entrepreneurship Education as a lever for change. *NCGE Policy paper series*.
- Guzmán, A. y Trujillo, M. (2008). “Emprendimiento social- revisión de literatura”. *Estudios gerenciales*, 4(109), 105-125. Recuperado de: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/278
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª ed.). Editorial McGraw Hill.
- Honeyman, R., & Jana, T. (2019). *The B Corp Handbook: How to use business as a force for good*. (2nd ed). Oakland, CA; Berrett – Koehler Publishers.
- Kantis, H. (2004). Un enfoque sistémico de la creación de empresas. En H. Kantis, P. Angelelli, y V. Moori Koenig (eds.), *Desarrollo Emprendedor. América Latina y la experiencia internacional* (pp. 21-34) [versión electrónica]. Washington, Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo (BID), FUNDES internacional. Recuperado de

- <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/442/Desarrollo%20emprendedor.pdf?sequenc>
- Kantis, H. y Drucaroff, S. (2011). *Corriendo Fronteras para crear y potenciar empresas, con las experiencias de innovadores dinámicos latinoamericanos*. Ed. Granica.
- Margolis, H. (1982). *Altruism, and Rationality: A Theory of Social Choice*. Cambridge University Press.
- Marulanda, A, F y Morales, T , S. (2016). Entorno y motivaciones para emprender. *estud. gerenc.* (81), 12-28. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a01.pdf>.
- Martin, A. y Rivera, I (2014). “Revisión teórica y propuesta de estudio sobre el emprendimiento social y la innovación tecnológica”. *Acta Universitaria*, 24 (E-1), 48-58. Recuperado de: <http://www.acuedi.org/ddata/8491.pdf>
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2019). *Sociedades BIC empresas con propósito*. Recuperado de <https://www.mincit.gov.co/minindustria/sociedades-bic/ebook-sociedades-bic-02dic.aspx>
- Naciones Unidas (2020). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de: https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2020_Spanish.pdf
- Orrego, I, C (2017). *La voluntad para emprender, Modelo de formación E3*. Universidad de Antioquia.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology*. Universite De Lausanne.
- Pérez, J. Jiménez, S. y Gómez, O. (2017). Emprendimiento social: una aproximación teórica-práctica. *Dominio de las Ciencias*, 3, 3-18. Recuperado de URL: <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>
- Qastharin, A. R. (2015). *Business Model Canvas for Social Enterprise*. The 7th Indonesia International Conference on Innovation, Entrepreneurship, and Small Business (IICIES, 2015),
- RECON Colombia. (2018). *Informe de resultados: El emprendimiento social en Colombia*. <https://doi.org/10.18356/65ce0c75-es>

- RECON (2019). *Página oficial*. Recuperado de: <https://www.reconcolombia.org/>
- Sabeti, H. (2009). *The emerging fourth sector. Fourth Sector Network*. Ed. The Aspen Institute. Recuperado de <https://www.aspeninstitute.org/publications/emerging-fourth-sector-executive-summary/>
- Sánchez, Luis A, & Pérez, E. (2015). Las entidades de economía social como protagonistas de un nuevo modelo de emprendimiento y medidas legales de apoyo al emprendimiento. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (84), 35-62. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17442313002>
- Schumpeter, Joseph A. (1911/1934). *The Theory of Economy Development*. Cambridg, Mass, Harvard University Press.
- Shapero, A. T. (1985). *The entrepreneurial event*. College of Administrative Science, Ohio State University. Sistema B. (2021). Sistema B. Recuperado de <https://www.sistemab.org/>
- Sistema B (2021). *Página oficial*. Recuperado de: <https://www.sistemab.org/>
- Sparviero, Sergio (2019). The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas: The Social EnterpriseModel Canvas. *Journal of Social Entrepreneurship*.
- Veciana, J. M. (2005). La creación de empresas un enfoque gerencial. Barcelona, España: *Colección Estudios Económicos La Caixa*. Recuperado de <https://www.uv.es/creaemp/Veciana2005Libro.pdf>
- Waddock, S. & Post, J. (1991). Social entrepreneurs and catalytic change. *Public Administration Review* 51(5), 393-401.
- Weerawardena, J., & Sullivan Mort, G. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41(1), 21-35.
- Yunus (2010). *Building Social Business. Capitalism that can serve humanity's most pressing needs*. Public Affairs.