



El progreso
es de todos

Mincomercio

Emprendimiento social en Colombia

Un nuevo enfoque para el desarrollo empresarial

Analítica

NOVIEMBRE 2021

innpulsa
Colombia

Analítica

NOVIEMBRE 2021

— Presidente

Francisco José Noguera Cepeda

— Autores

Gerencia de Analítica

Rosana Velasco Chaves

Catalina Ordóñez Arias

Marion Restrepo Sánchez – Consultora externa

— Agradecimientos

Dirección de Emprendimiento Social | iNNpulsa Colombia

Nicolás Corrales | Quántica

— Corrección de estilo

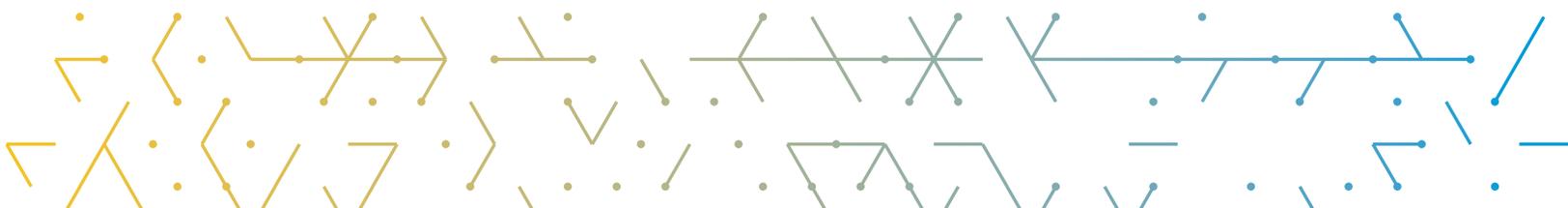
Érika Gómez López

— Diseño y diagramación

María Alejandra Villafranca Pineda

— Imágenes

<https://www.freepik.com>



ÍNDICE

	Página
Introducción	04
Sección 1.	
Concepto, retos e impacto de la misión social en el mundo	07
— Contexto del emprendimiento social	08
— Dimensiones del emprendimiento social	13
— Retos de los emprendedores sociales	27
— Innovación social	32
— Muhammad Yunus y su influencia en el desarrollo del emprendimiento social	39
— El desarrollo del emprendimiento social en el mundo	42
Sección 2.	
El rol del Estado para el desarrollo del emprendimiento social	47
— Panorama de Colombia: problemática y marco de política	51
— Panorama de las empresas BIC	58
Sección 3.	
Rol de iNNpulsa en el desarrollo del emprendimiento social en Colombia	62
— Instrumentos de iNNpulsa Colombia	64
— Lo que se ha logrado	69
— Lo que viene para la Dirección de Emprendimiento Social de iNNpulsa Colombia	78
Referencias	85

• Introducción

El desarrollo del emprendimiento social en el mundo se constituye en un catalizador del cambio en la sociedad por su capacidad de ir más allá de los beneficios monetarios. Estas empresas disponen en el centro de su modelo de negocio la implementación de acciones transformadoras permanentes, proponiendo soluciones innovadoras a problemáticas sociales, económicas o ambientales desatendidas, que beneficien a una comunidad y que representen una oportunidad potencial de negocio.

Actualmente, existen diversos retos que no se han abordado desde una perspectiva empresarial, pues se asume que al guardar relación con los temas sociales son responsabilidad de fundaciones, movimientos sociales u organizaciones sin ánimo de lucro. Sin embargo, el emprendimiento social llega para demostrar que muchos desafíos se pueden solucionar por medio de la innovación social con un alto potencial de ganancia, es decir, con una perspectiva de sostenibilidad financiera en que el negocio –además de lograr un cambio social– resulte ser viable y rentable.

Para iNNpulsa Colombia, el emprendimiento social se ha convertido en una prioridad y se han implementado diferentes acciones e instrumentos que buscan apoyar su crecimiento. Desde la Dirección de Emprendimiento Social se trabaja principalmente

en dos líneas estratégicas en el desarrollo de instrumentos y programas de acompañamiento a los emprendimientos liderados por población en condición de vulnerabilidad. Por un lado, está la línea de fortalecimiento, enfocada en el apoyo de consolidación de modelos de negocio sostenibles y funcionales; y por el otro, se encuentra la línea de comercialización, la cual se centra en el apoyo específico de materialización de ventas por medio de conexiones de valor. Es decir, se ha asumido la responsabilidad de entregar herramientas pensadas para el fortalecimiento de los modelos de negocio y la consolidación del propósito social de cada uno de los emprendimientos. Esto demuestra que se hace un fuerte énfasis en llevar a cabo modelos de negocio sólidos, innovadores, adaptados al mercado, sostenibles y escalables en el tiempo.

Si bien el número de iniciativas con fines sociales está aumentando, la mediación de su impacto en el valor social y la eficiencia de los recursos invertidos aún no se ha explorado a profundidad. Esto se ha convertido en una prioridad para iNNpulsa Colombia, pues resulta indispensable conocer en qué medida los apoyos que se proporcionan a los emprendimientos sociales tienen un impacto tanto en las comunidades como en el fortalecimiento de sus modelos de negocio. Por esta razón,

y con el ánimo de contar con un proceso de medición, monitoreo y seguimiento estructurado que permita tomar decisiones basadas en datos claros y contundentes, se iniciará un proceso de monitoreo y evaluación mediante una plataforma de inteligencia de datos de la ruta Núcleo E, programa de iNNpulsa que marca toda la línea de emprendimiento social. Al conocer los resultados que tienen este tipo de intervenciones, se podrán alinear los beneficios con las misiones sociales de los emprendimientos y con sus respectivos modelos de negocio de manera más acertada, fortaleciendo así el ecosistema de emprendimiento social en Colombia y apalancando su potencial impacto.

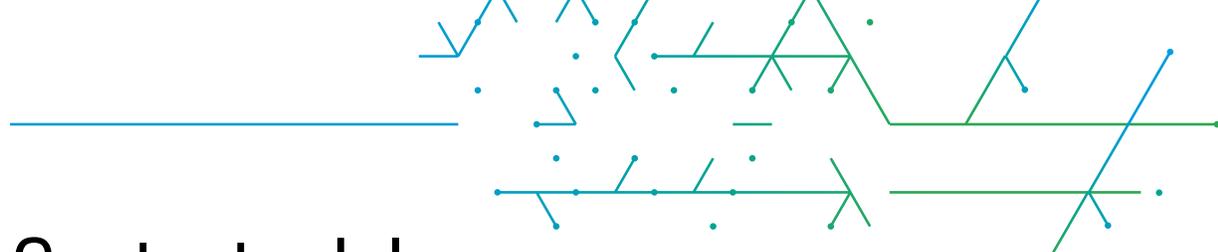
En esta cuarta edición del boletín de *Análítica* se examinará el fenómeno del emprendimiento social desde diferentes perspectivas. El documento cuenta con tres principales secciones: la primera busca exponer el contexto y la definición del emprendimiento social, en que se exploran sus diferentes dimensiones, se muestran los principales retos que encuentran sus emprendedores y se presenta la innovación social como componente fun-

damental para el desarrollo sostenible de estos emprendimientos; la segunda sección se enfoca en el rol del Gobierno nacional en el desarrollo del ecosistema de emprendimiento social desde dos líneas de acción, una hace referencia a las medidas de fortalecimiento a la población vulnerable y la segunda, a las políticas que permiten el desarrollo del ecosistema de emprendimiento y empresas sociales, incluidas las empresas BIC; por último, en la tercera sección se profundiza en las acciones que ha realizado iNNpulsa Colombia desde su Dirección de Emprendimiento Social para apoyar la consolidación de emprendimientos con impacto social, presentando los nuevos horizontes que reforzarán este tipo de emprendimientos en el país.

A lo largo de las secciones se disponen ejemplos, casos de éxito e historias con alto impacto, de modo que el lector conozca de cerca la relevancia del emprendimiento social y pueda comprender por qué su implementación es esencial para superar barreras, pues contribuye significativamente al desarrollo de las comunidades que impacta, así como a la construcción de nación y bienestar común.

CONCEPTO, RETOS E IMPACTO DE LA MISIÓN SOCIAL EN EL MUNDO

S E C C I Ó N 1



Contexto del emprendimiento social

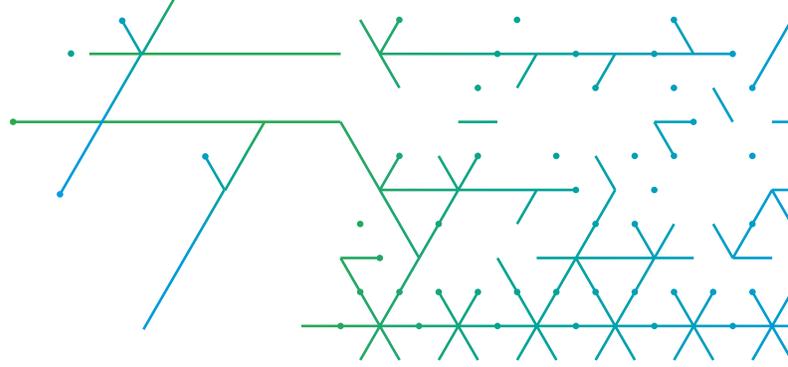
El emprendimiento social es un catalizador del cambio y se enfoca principalmente en el impacto que puede tener en la sociedad, más allá de la posibilidad de conseguir beneficios monetarios (Barberá Tomás, Bakker, Castelló, & Zietsma, 2019). Si bien todos los emprendimientos tienen una función social e influyen de alguna manera en la comunidad, el emprendimiento social nace específicamente para crear valor social, es decir, la generación de riqueza para la sociedad mediante cambios permanentes; mientras que el emprendimiento tradicional suele surgir únicamente con el objetivo de generar ganancias económicas (Bedi y Yadav, 2019; Pless, 2012; Santos, 2012; Mair et al., 2012a en Gupta, Chauhan, Paul, & Jaiswal, 2020).

Los emprendedores sociales, a diferencia de los tradicionales, se mueven por el sentido del compromiso y la responsabilidad ética de ayudar a los demás (Pless, 2012; Zahra et al., 2009; Renko, 2013 en Gupta, Chauhan, Paul, & Jaiswal, 2020). Es por esto que emprenden acciones transformadoras e innovadoras para lograr el cambio social y abordar fallas de mercado, por ejemplo, el acceso al agua de calidad de comunidades rurales, las acciones para brindar inclusión financiera a la población marginada, o proporcionar inteligencia

de mercado e información relacionada con nuevas tecnologías a pequeños agricultores, entre muchas otras (Barendsen y Gardner, 2004; Dees, 1998; Nga y Shamuganathan, 2010; Zhang y Swanson, 2013 en Gupta, Chauhan, Paul, & Jaiswal, 2020). Las soluciones de dichas fallas habitualmente resultan poco atractivas para las empresas tradicionales, que buscan su propio beneficio en términos de utilidades.

Cabe aclarar que, a pesar del enfoque social, este tipo de emprendimiento no se puede confundir con movimientos sociales, pues son dos fenómenos distintos. El emprendimiento social toma retos sociales y los convierte en oportunidades potenciales, es decir, genera valor mediante la solución de problemas desatendidos en las comunidades locales con poco poder (Ghauri et al., 2014). De esta manera, mediante el emprendimiento social se busca el desarrollo de productos y servicios que conduzcan a las comunidades a una mejora de sus condiciones (Zaefarian et al., 2015; Zahra et al., 2008 en Gupta, Chauhan, Paul, & Jaiswal, 2020).

En línea con esto, el emprendimiento social se muestra como un modo altruista de capitalismo que no evalúa todas las actividades humanas en términos empresariales; de hecho, permite tender un puente entre la empresa



y la benevolencia (Roberts y Woods, 2005 en Tan, Williams, & Tan, 2005). Lograr este delicado equilibrio entre los principios comerciales y las preocupaciones sociales es un gran desafío para los emprendedores (Bacq y Alt, 2018; Lamy, 2019 en Gupta, Chauhan, Paul, & Jaiswal, 2020), pues no se pueden enfocar únicamente en su propuesta de valor social, se tiene un “doble resultado final”, equilibrando los objetivos comerciales y sociales para lograr crear valor social y económico (Lawrence et al., 2011; Emerson, 2003 en Gupta, Chauhan, Paul, & Jaiswal, 2020).

El modelo de negocio de las empresas sociales tiene el reto de generar externalidades positivas para la sociedad, y al mismo tiempo garantizar la sostenibilidad financiera de esa misión social (Novy-Hildesley, 2007). Es importante que simultáneamente se trabaje en lograr la competitividad en los mercados mediante la planificación y la gestión de manera eficaz (Grassl, 2012; Clark et al., 2018 en Gupta, Chauhan, Paul, & Jaiswal, 2020), ya que el beneficio a la comunidad debe maximizarse alcanzando equilibrios nuevos y estables con el paso de los años.

Es por esta razón que los emprendedores sociales son llamados “híbridos” (Douglas & Prentice, 2019), pues en ellos se difuminan los límites entre los sectores lucrativos y no lucrativos mediante la creación de organizaciones que posean las características de ambos,

y de tal manera se facilita el crecimiento de la empresa (Douglas & Prentice, 2019). Incluso se puede esperar que tales emprendedores tengan actitudes positivas hacia la ganancia por razones personales, como su deseo de ahorrar, el pago de deudas, entre otros. Es decir, no es una condición que los emprendedores sociales esquiven las ganancias o eviten beneficiarse individualmente.

Siguiendo dicha hibridez de objetivos, más allá de trazar una estructura organizacional que estimule la misión social, el emprendimiento social se enfrenta al desarrollo y a desafíos que no distan de los que se encuentran en cualquier otro tipo de emprendimiento. En cualquiera de los tipos de emprendimiento se vuelven fundamentales ciertos aspectos del emprendedor, por ejemplo, la voluntad de innovar (Katre y Salipante, 2012; Austin, et al., 2006 en Gupta, Chauhan, Paul, & Jaiswal, 2020), el impulso de asumir riesgos (Zahra et al., 2009; Peredo y McLean, 2006 en Gupta, Chauhan, Paul, & Jaiswal, 2020) y el comportamiento proactivo hacia el crecimiento, la supervivencia y el servicio al mercado (Weerawardena y Mort, 2006 en Gupta, Chauhan, Paul, & Jaiswal, 2020). Estos aspectos resultan vitales en la búsqueda de generar cambios disruptivos y sostenibles en la sociedad.

Por consiguiente, las acciones sociales de este tipo de emprendimientos pueden darse de diferentes maneras.



1 En primer lugar, las acciones pueden estar encaminadas a generar impacto desde la creación de un producto o servicio. Por ejemplo, en África, la empresa Roundabout Outdoors comercializó el producto PlayPump (OMPI, s.f.), un carrusel sujeto a una bomba sencilla. Cada vez que los niños juegan y dan vueltas en el carrusel, la bomba conectada extrae agua del subsuelo. Esta ingeniosa invención se convirtió en una solución innovadora y sostenible para uno de los problemas más acuciantes de la región, pues funciona para crear un sistema autosostenible de abastecimiento de agua y así mitigar esta crisis que amenaza a África. Además, el tanque del agua bombeada exhibe vallas publicitarias, lo que permite cubrir los gastos de mantenimiento de infraestructura. Con esta solución, es posible utilizar el tiempo que anteriormente se inver-

tía en el desplazamiento de mujeres y niños por este recurso, en actividades como buscar empleo o asistir al colegio, respectivamente; por otra parte, el agua recolectada puede utilizarse para procesos de producción de la zona. Con soluciones como estas, los emprendimientos sociales se concentran en la creación de productos o servicios que tengan un impacto en la sociedad.

Otro ejemplo a referir es Bive, un negocio social colombiano que facilita y mejora el acceso rápido a servicios para el cuidado de la salud. Este busca proporcionar servicios de alta calidad a un precio acorde a la capacidad de pago de las familias colombianas, con especial enfoque en comunidades vulnerables. El emprendimiento nació en 2012 con el objetivo de desarrollar una alternativa para resolver la problemática de salud en el país desde un enfoque sostenible (BIVE, 2020).



2 Por otro lado, retomando la clase de efectos que pueden tener las misiones sociales de estos emprendimientos, el segundo tipo se encuentra cuando comparten un porcentaje de sus retornos financieros con poblaciones vulnerables, logrando así su alcance social. Esta colaboración es la razón principal por la que el emprendedor se esfuerza en tener éxito en su modelo de negocio, pues a más rendimientos financieros, mayor incidencia en la comunidad y, en consecuencia, le es posible ampliar su alcance social.

Un ejemplo de esto en Colombia es el emprendimiento social Bloom. Esta empresa tiene un proyecto con

enfoque de género, cuya misión es mejorar la salud menstrual de niñas, adolescentes, mujeres y otras personas menstruantes mediante distintas acciones como talleres formativos, consultas médicas, acompañamiento personalizado y donaciones de kits con implementos necesarios; todo esto con el fin de educar y ayudar a comunidades de bajos recursos y/o víctimas de violencia en el país. Una de las maneras en que se cumple su misión es por medio de la donación de una copa menstrual por cada copa que se vende. En los últimos tres años, han logrado beneficiar a más de 1200 mujeres en diferentes regiones (Bloom, 2021).





3 Finalmente, un tercer tipo de acciones para lograr impacto social se da en empresas que buscan ser responsables en sus cadenas de producción, ya sea en la consecución de materia prima, en el capital humano que participa en la producción o en las maneras de distribución. En ocasiones este no es explícito cuando el cliente adquiere los productos o servicios, pero tiene un valor igual de relevante. Tal es el caso de Wonder for People, una empresa colombiana de moda consciente, competitiva a nivel nacional e internacional, que codiseña y fabrica con organizaciones arte-

sanas. Su negocio son los zapatos y accesorios hechos a mano que fusionan diseño con legado cultural. Gracias a su colaboración con siete organizaciones artesanas y tres organizaciones indígenas de las etnias camentsa, camensta-inga y wayuu, trabaja con 54 artesanos y ha logrado impactar positivamente en sus familias; de hecho, durante 2019, del total de ingresos reportados por las familias artesanas en el país, 58 % corresponde a ingresos derivados de la actividad con Wonder for People, lo cual corresponde a un porcentaje significativo en su economía (Wonder for People, 2021).



Esta clasificación previamente explicada que resume tres modos de lograr un impacto social o ambiental surge de la experiencia que Quántica¹, empresa social colombiana, ha recogido a lo largo de su trayectoria apoyando a emprendedores sociales en el país.

Ahora bien, para entender a mayor profundidad el concepto de emprendimiento social, es pertinente estudiar las diferentes dimensiones que encierra dicho fenómeno.

Dimensiones del emprendimiento social

A lo largo de la definición de emprendimiento social, se evidencia que es un constructo multidimensional que trata varios temas en simultáneo; por esto, se hará una profundización en determinados conceptos relacionados con este tipo de emprendimiento y se explorarán ejemplos de diferentes empresas sociales en India, Sudáfrica, Brasil, Francia, entre otros países.

A continuación, se presentan cinco dimensiones que enmarcan los emprendimientos sociales y que logran resultados económicos y sociales. Estas surgen de un marco teórico creado por Sengupta, Sahay y Croce (2017) a partir de la revisión de 123 artículos académicos, y resulta valioso en cuanto permite profundizar en la comprensión de la diversidad, el significado y la evolución del fenómeno de emprendimiento social.



BIENESTAR SOCIAL



CAPITAL SOCIAL



EMPRENDEDOR SOCIAL



SOSTENIBILIDAD FINANCIERA



RESISTENCIA COLECTIVA

1. Quántica es una escuela que, mediante talleres cortos y programas de formación, busca equipar con herramientas de emprendimiento sostenible y diseño creativo de negocios a personas con una misión social. De esta manera, apoyan a potenciales emprendedores sociales en el desarrollo de sus ideas de negocio, convirtiéndolas en proyectos de alto impacto. <https://www.quanticaeducation.com/programas>



Bienestar social

Como se ha expresado previamente, la naturaleza del emprendimiento social propende por la resolución de problemas socioeconómicos que mejoren la calidad de vida de las personas, siendo en algunos casos la innovación social uno de los medios para lograr el bienestar de una comunidad en este ámbito (Bhatt & Altinay, 2013).

En los países emergentes, el marco de acción de estos emprendimientos incluye principalmente a las comunidades marginadas que en muchas ocasiones son víctimas de pobreza, prejuicios de género y otros problemas socioeconómicos. Por ejemplo, en Sudáfrica algunas de las empresas sociales surgieron como una fuente de activismo y son reconocidas por el impacto que han generado en el bienestar social y las brechas que han cerra-

do en sus comunidades, pues la capacidad del gobierno sudafricano para abordar tales problemas suele ser limitada.

La liberación de las condiciones socioeconómicas indeseables y críticas ha sido el foco de los esfuerzos empresariales sociales; de hecho, se ha encontrado fuerte motivación de los emprendimientos sociales para atender temas relacionados con enfermedades como el VIH, la caída en la esperanza de vida y el fracaso de las políticas sanitarias. Existe una insuficiente percepción del potencial de ganancia y la ausencia de mercado para fomentar el compromiso de las empresas tradicionales con estos problemas, por lo que en estos “vacíos institucionales y de mercado” suelen actuar las empresas sociales sudafricanas (Littlewood & Holt, 2018).



SUDÁFRICA



Un ejemplo concreto es Macassar Pottery (Littlewood & Holt, 2018), un taller de cerámica que se consolidó como una empresa social autosuficiente fundada en 2010 en Macassar, Ciudad del Cabo, Sudáfrica. Su misión social ha sido consolidarse como un espacio seguro para que la comunidad, los jóvenes en particular, desarrolle habilidades fundamentales para la vida. Es un ecosistema para el cambio dentro del cual los jóvenes no escolarizados reciben formación, empleo e incubación. También enseñan habilidades de cerámica, tutoría y empoderamiento para ayudarles a llevar una vida más sostenible (Macassar Pottery, 2021).

Todo esto ocurre en un entorno empresarial funcional, pues su modelo de negocio recoge ingresos por la producción y venta de artículos de cerámica, tambores de arcilla e instrumentos como flautas, cuyos clientes

suelen ser especialmente visitantes turísticos. Además, también se financian por medio de donaciones privadas y empresariales.

Esta empresa social funciona como ejemplo de bienestar social, dado que posee un enfoque en procesos de sanación cultural mediante el arte y la narración, de manera que la comunidad pueda reponerse del dolor causado por su historia, especialmente del *apartheid*². Con cada recipiente que se fabrica se trabaja el ADN cultural de esta comunidad. Es por este impacto que la empresa Macassar Pottery ganó el premio al emprendedor de UnLtd SA en 2012, fue finalista en los premios Premier's Entrepreneurship Recognition Awards de 2013, estuvo en la lista de los premios Africa Responsible Tourism Awards 2015 y fue aceptada como Spark Changemaker en el mismo año³.

2. El *apartheid* fue el sistema de segregación racial que se instauró formalmente en Sudáfrica y otros estados africanos, mediante leyes que despojaron de múltiples derechos a la población negra.

3. <https://commongoodfirst.com/story/macassar-pottery/>



JORDANIA



Otra muestra que expone la dimensión de bienestar social es la Cooperativa de la Sociedad de Mujeres Sakhrah en Jordania. Esta tiene un impacto en Oriente Medio, en el norte de África y en Jordania y se enfoca en los sectores de la agricultura, la alimentación y las bebidas; la paridad de género y el espíritu empresarial. Cuenta con un modelo de empresa social con fines de lucro y fue creada en 2007, siendo la primera unión de este tipo en Jordania y en el mundo árabe. Reúne a 22 organizaciones de mujeres y a 5000 miembros. La Cooperativa de la Sociedad de Mujeres de Sakhrah trabaja en el desarrollo de las capacidades de las pequeñas organizaciones agrícolas mediante dos programas que evalúan sus necesidades, desarrollan sus capacidades, empoderan a las mujeres y proporcionan microfinanciación para ampliar

sus habilidades empresariales. A lo largo de su recorrido ha luchado por los derechos de las mujeres agricultoras por medio de un proyecto que abarca tanto a Jordania como al resto del mundo árabe.

Entre sus mayores impactos se encuentran el aumento del número de mujeres propietarias de tierras, la igualdad de salarios entre mujeres y hombres agricultores, y la gratuidad de los seguros sanitarios y sociales. El proyecto ha dotado de capacidades de liderazgo a 120 mujeres agricultoras, ha proporcionado un seguro médico a 578 familias de agricultores pobres, ha formado a 7000 mujeres y niñas agricultoras y ha concedido préstamos de microfinanciación a 800 mujeres y niñas. Sin duda, ha proporcionado bienestar social y abordado problemáticas sociales y económicas que aquejan a la sociedad⁴.

4. <https://www.schwabfound.org/awardees/zeinab-al-momany>



Capital social

Ahora bien, pasando a la siguiente dimensión, se encuentra el concepto de capital social. Este se utiliza para describir cómo los agentes económicos –como los emprendedores– obtienen recursos de sus redes de contactos (Bhatt & Altinay, 2013); es decir, el valor que un individuo obtiene de las relaciones sociales.

Es esencial hablar de capital social al analizar los emprendimientos sociales porque es una de

las ventajas competitivas más importantes de las empresas sociales, en cuanto la cooperación permite alcanzar esfuerzos que aprovechen escala, permanencia, eficiencia y eficacia en la lucha contra la pobreza (Guzmán & Trujillo, 2008). En este caso, la participación comunitaria y el hecho de mantener múltiples partes interesadas en la creación de valor económico de la empresa social es determinante para que su aporte a las comunidades sea sostenible en el tiempo.



BRASIL

Un ejemplo de este pilar se da en Brasil con Agenda Pública⁵, una empresa social híbrida que desarrolla capacidades y soluciones para la implementación de políticas públicas, coordinando asociaciones entre gobiernos



5. <https://www.agendapublica.org.br/en/home-english/>

locales, sociedad civil y empresas privadas. En particular, tiene el objetivo principal de hacer que los servicios públicos brasileños sean más inteligentes –es decir, basados en datos y pruebas–, menos complicados, más ágiles, a bajo costo y más humanos.

Por lo tanto, teniendo en cuenta que para el cumplimiento de su misión social se requiere conectar a múltiples partes interesadas con un propósito común (Agenda Pública, 2021), Agenda Pública proporciona asistencia técnica y formación a los administradores públicos locales, con el fin de beneficiar a sus municipios, además de ofrecer seminarios, talleres y tutorías sobre la gestión de proyectos y presupuestos. La organización presta estos servicios a un amplio abanico de organismos del gobierno municipal, como la educación, la vivienda, el saneamiento y la salud.

Sin embargo, para conseguir aumentar la calidad de los servicios públicos no se requiere

únicamente de financiación o cualificación de los funcionarios, también son necesarios modelos de trabajo integrados entre las distintas áreas del gobierno. Esto depende de personas que crean que es posible transformar los servicios y que propongan soluciones conjuntas. No es solo cuestión de buenas ideas o tecnología, también de cooperación, coordinación y comunicación para hacer que las cosas sucedan (*peopleware*).

Es por esta razón que forman equipos que resuelven problemas, de modo que se puedan desarrollar acuerdos de colaboración intersectoriales, así como mecanismos innovadores de participación social que llevan a coproducir soluciones. Todo ello para convertir los cambios organizativos en legado para los gobiernos y para la sociedad. En consecuencia, el trabajo en conjunto y el capital social que se consigue de trabajar en torno a un mismo objetivo es lo que genera una ventaja y le da el centro a la empresa.



SUDÁFRICA



Otro caso que, si bien ubica el valor del capital social en otro sentido, resulta interesante para ejemplificar cómo una empresa puede obtener valor de las relaciones sociales al

mismo tiempo que las impacta de manera positiva es el siguiente: en Sudáfrica, las empresas sociales realizan una "contratación de impacto" que consiste en emplear y desarrollar competencias de personas procedentes de comunidades desfavorecidas para la prestación de servicios empresariales, lo que permite la integración local de las empresas en las comunidades (Manning, Kannothra, & Weber, 2017).

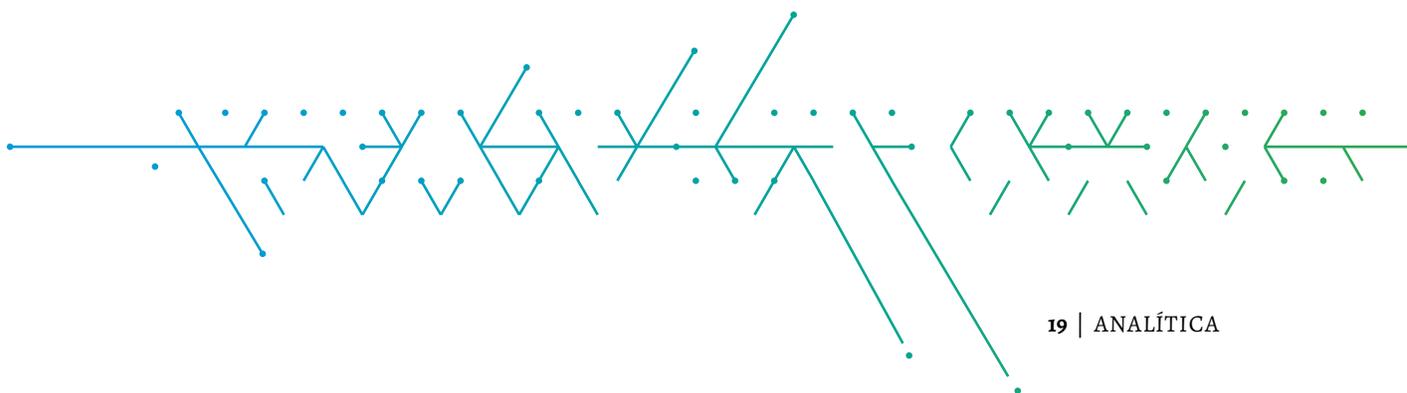
Mediante la contratación de impacto, el personal es leal a las empresas y tiene fuertes conexiones con la comunidad, gracias a que hay empresas sociales que contratan y forman a jóvenes de comunidades en condición de pobreza; esto –además– genera oportunidades de empleo en un ecosistema frecuentemente criticado por el desempleo. Este personal se convierte en una ventaja competitiva fundamental en algunos emprendimientos o empresas sociales. Para verlo aplicado en una historia real, se presenta a Khayelitsha Cookies en Khayelitsha, África.

Esta empresa genera empleo para mujeres en áreas circundantes afectadas por la pobreza en el Cabo Occidental. Las mujeres reciben formación para hornear y envasar a mano galletas y repostería. De este modo, se reduce el desempleo, se proporciona una sensación de dignidad a las mujeres trabajadoras y se les

permite mantener hasta cinco dependientes con los ingresos que ganan.

El principal reto de Khayelitsha Cookies, razón por la cual casi debe cerrar, es la productividad de las mujeres en comparación con la de máquinas que automatizan las labores. Una máquina puede hacer en un día lo que ellas tardan hasta cuarenta días en producir a mano, y el valor agregado de pastelería hecha a mano no es evidente ni distintivo para tener una ventaja competitiva comercial. Por esto, para sobrevivir, se establecieron sistemas de control individual de cada mujer, siempre teniendo en cuenta que lo ideal es mantener sus empleos y continuar generando un impacto positivo en sus vidas. Finalmente, se implementó un incentivo por el que las mujeres que alcanzaran sus objetivos podrían irse a casa en cuanto terminaran, y seguían cobrando la jornada completa. El resultado final es que la mayoría de las empleadas salían temprano y lograron producir de una manera más eficiente.

Este ejemplo funciona para el capital social, pues la cooperación entre estas mujeres que son unidas y trabajan para mantener el trabajo de todas, permitió alcanzar la eficacia y productividad necesaria para la permanencia de la empresa y continuar con el impacto que esta genera.





Emprendedor social

Las cualidades del emprendedor social y sus antecedentes son factores críticos para el éxito del emprendimiento social (Satar & John, 2016). Sin duda, el desarrollo individual social, económico y cultural, así como la diversidad de experiencia desde lo individual desempeñan un rol determinante en el avance o fracaso del emprendimiento social. La creación de valor social, los beneficios y cambios sociales solo pueden ser logrados por personas que demuestren tener habilidades emprendedoras y habilidades

gerenciales, de modo que se puedan alcanzar verdaderos beneficios sociales, más allá de los personales.

Su rol normalmente empieza con la identificación del problema que afecta a su comunidad o país, sin importar qué tan remoto sea el territorio objetivo de la misión social. Esto hace que los emprendedores se conviertan en agentes de cambio que conducen –en muchos casos– a influir de manera propositiva en la mentalidad de ciertas comunidades que se resisten al cambio.



INDIA



Según Mair & Marti (2006) (Mair J., 2010), muchas necesidades persisten porque las empresas u organizaciones públicas existentes no las abordan y es aquí que entran los emprendedores sociales a demostrar que existen

problemáticas que sí se pueden abordar desde una perspectiva de negocio y pueden significar una potencial ganancia. Este es el caso del emprendedor social David Green⁶, quien trabaja con los Hospitales Oftalmológicos Aravind de la India, donde el problema de ceguera aumenta rápidamente y sigue siendo una de las principales causas de preocupación en el panorama sanitario indio. En un país en vía de desarrollo, el gobierno no puede satisfacer por sí solo las necesidades sanitarias de todos, debido a una serie de problemas como el aumento de la población, las infraestructuras inadecuadas, la baja renta per cápita, el envejecimiento de la población, las enfermedades en proporciones epidémicas y el analfabetismo. Es bajo este contexto que David Green ha conseguido, mediante su emprendimiento, ser parte del cambio y fabricar lentes intraoculares a una fracción del coste tradicional, sin dejar de obtener ganancias.

La filosofía de desarrollo de este emprendedor hace hincapié en la “deconstrucción de la realidad” para ver que gran parte de los problemas del mundo se deben a que creamos paradigmas económicos que favorecen la concentración de la riqueza en manos de unos pocos. Aborda la disparidad de precios que existe y trabaja para que las necesidades humanas básicas, como la vista y la audición, sean asequibles para los ciegos, los discapacitados visuales y las personas con problemas de audición. David Green cuenta con un máster en Salud Pública y una licenciatura en Estudios Generales (con honores) por la Universidad de Michigan. Es becario MacArthur y Ashoka Fellow y recibió en 2009 el Premio Espíritu de Helen Keller por sus esfuerzos humanitarios en la prevención de la ceguera, y el Premio al Servicio Humanitario de la Universidad de Michigan de 2009.



MARRUECOS

Otro ejemplo de la importancia de la mentalidad y formación del emprendedor social como tal, se percibe en la empresa Al Jisr⁷.



6. <https://www.schwabfound.org/awardees/david-green>

7. <https://www.schwabfound.org/awardees/mhammed-abbad-andaloussi>

Esta posee un modelo de empresa social híbrida que trabaja con todos los sectores de la sociedad marroquí con algún interés en mejorar los resultados educativos, y ha fomentado asociaciones público-privadas exitosas en tal sector. Mhammed Andaloussi, el fundador y presidente, entiende que la educación es la clave del éxito futuro.

Mhammed Andaloussi tuvo una larga y exitosa carrera en el sector bancario, luego se unió como voluntario y trabajó en las escuelas marroquíes en la década de 1990. En ese momento quedó consternado al descubrir la mala calidad de las instalaciones escolares, los estilos anticuados de enseñanza y las estructuras de gestión desorganizadas. Además de establecer Al Jisr, Mhammed fundó Injaz Al Maghrib, que ayuda a preparar a los jóvenes para trabajar en Marruecos.

Esta asociación ha movilizado a setenta líderes empresariales para que aporten contribuciones financieras, así como a voluntarios para formar a los estudiantes en espíritu empresarial,

conocimientos financieros y habilidades para el éxito. Es miembro del Consejo Superior de Educación de Marruecos, miembro de Ashoka y miembro *senior* de Synergos. Otros de sus reconocimientos son el Premio Clinton al Ciudadano Global (2011) y el Premio de la Cumbre Mundial de la Innovación para la Educación (2011).

Sin duda, los dos emprendedores que se han presentado como ejemplo tienen formación de alta calidad y han tenido experiencia en diferentes sectores económicos, como es el caso de la banca. Así mismo, ambos visibilizaron una necesidad social y encontraron una forma de abordarla de manera sostenible, generando un fuerte impacto social. Los dos demuestran haber logrado tener efectos positivos en las problemáticas que encontraron, pues han recibido premios y reconocimientos como emprendedores sociales, lo cual no solo implica tener una buena intención de generar bienestar, sino poseer habilidades críticas y estratégicas de alto nivel para conseguir lo que han logrado con sus empresas.



Sostenibilidad financiera

Ahora bien, otro pilar clave para el emprendimiento social exitoso es lograr la sostenibilidad económica mientras se mantiene la misión social, sin depender de los fondos gubernamentales o las ONG (Scheiber, 2014), pues solo si la empresa tiene un funcionamiento sostenible, la misión social de la misma resulta alcanzable y el impacto aumenta.

Este aspecto es crítico para las empresas sociales, dado que se enfrentan a desafíos apremiantes, entre ellos (Sodhia & Tang, 2011):

- Las restricciones en el acceso a crédito para microempresarios y el incierto financiamiento público por el gobierno, las fundaciones, los donantes, entre otros.
- El alto costo operativo debido a la infraestructura inadecuada en las poblaciones que requieren los productos y servicios.

- La demanda incierta en el mercado debido a la falta de experiencia en *marketing* y ventas.

Atendiendo a estos retos, los planes de negocio de los emprendimientos sociales deben estar centrados en la sostenibilidad financiera, ya que la creación de valor sostenible es vital para la generación de riqueza en la sociedad mediante cambios permanentes.



FRANCIA



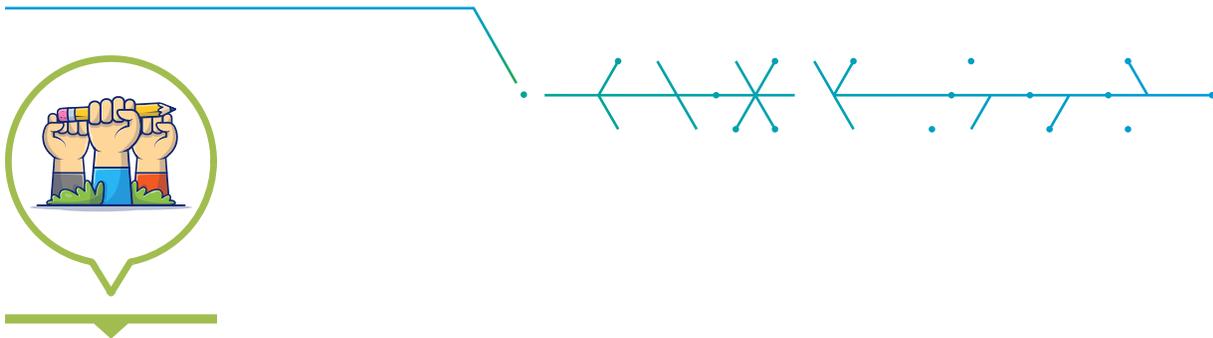
Un ejemplo de una empresa social con un buen desempeño financiero que le permite funcionar y perseguir su misión social es SOS Group⁸. Esta empresa francesa no solo es sostenible, sino que su misión gira en torno a crear modelos rentables que sirvan al bien común. Es la primera empresa europea dedicada al cambio social y societario. Desde hace

más de 35 años, SOS Group aplica el concepto de rentabilidad para responder a los problemas sociales contemporáneos desarrollando soluciones innovadoras en nueve campos principales de actividad: acción internacional, juventud, empleo, solidaridad, salud, adultos mayores, cultura, transición ecológica y acción territorial.

8. <https://sos-group.org/who-we-are/>

SOS Group se expande mediante la creación de nuevos programas y por medio de las instituciones, empresas y organizaciones sin ánimo de lucro. Se ponen en común sus gastos, estabilizan su presupuesto, crean sinergias, profesionalizan sus prácticas, innovan y crecen; esto con el objetivo de responder mejor a las necesidades

de la sociedad y a los retos sociales, económicos y medioambientales. Esta empresa considera que la innovación puede ayudar a todos los aspectos de la sociedad y hacerla más justa y sostenible; por ello, se esfuerza en desarrollar modelos nuevos y sostenibles y en demostrar que la rentabilidad puede servir al bien común.



Resistencia colectiva

Dadas las limitaciones de entorno a las que se enfrentan estas empresas, el emprendedor y la comunidad se caracterizan –entre otros aspectos– por luchar contra los desafíos del entorno regulatorio, político y social para generar y maximizar su valor económico y social.

Los gobiernos no siempre resultan ser los detonadores del surgimiento de estas ideas de desarrollo, al contrario, en ocasiones pueden llegar a ser ineficaces a la hora de atender las necesidades que estas secciones de la sociedad puedan tener, principalmente debido a la incertidumbre en los retornos a la inversión empresarial social.

Por ejemplo, algunos de los retos que tuvo que enfrentar el emprendimiento social en

China se relacionan con la falta de apoyo gubernamental, los obstáculos burocráticos, la competencia desleal y las regulaciones y políticas. El emprendimiento social chino tiene sus raíces en el emprendimiento rural que desencadenó la transformación económica del país de un sistema comunista a un sistema económico basado en el mercado, lo cual fue posible por el impulso de las comunidades; mientras que en otros países, como Reino Unido, el gobierno desempeña un rol predominantemente proactivo en la elaboración de una legislación favorable para el emprendimiento social. Para consolidar este tipo de emprendimiento es necesario establecer marcos legislativos sólidos que abarquen desde las formas de organización hasta la fiscalidad (Mair J., 2010).



REINO UNIDO



Profundizando en el ejemplo de Reino Unido, existe un fuerte desarrollo de un ecosistema de empresas y emprendimientos sociales. De hecho, se presta una ayuda fundamental para el emprendimiento y la desgravación fiscal por inversión social (SITR, por sus siglas en inglés)⁹. Este apoyo está diseñado para las empresas sociales que buscan financiación externa ofreciendo una serie de incentivos fiscales a los inversores individuales que invierten en nuevas acciones. La SITR se aplica a las inversiones realizadas a partir de 2014. Adicionalmente, existe Start-Up Britain¹⁰, un colectivo independiente de empresarios y grandes empresas de Reino Unido, que representa la respuesta del sector privado al llamado del Gobierno de lograr una recuperación impulsada por las empresas.

Aparte de estos apoyos que surgen del Gobierno inglés, existen organizaciones que también alientan el desarrollo del ecosistema del emprendimiento social, como lo es School of Social Entrepreneurship (SSE)¹¹ y UnLtd¹². El primero se esfuerza por fortalecer las habilidades, los puntos fuertes y las redes que necesitan los emprendedores sociales para hacer frente a los mayores problemas de la sociedad. La misión de esta organización es movilizar la experiencia de personas de todos los orígenes y apoyarlas para que utilicen enfoques empresariales, y de esta manera puedan crear un cambio social y medioambiental duradero; esto por medio de cursos que preparan a los emprendedores para crear, ampliar y fortalecer organizaciones que marcan una diferencia positiva. A la fecha han beneficiado a

9. Social Investment Tax Relief: <https://www.gov.uk/guidance/venture-capital-schemes-apply-to-use-social-investment-tax-relief>

10. <https://www.gov.uk/government/news/startup-britain>

11. <https://www.the-sse.org/>

12. <https://www.unltd.org.uk/>



1000 emprendedores al año, los cuales –a su vez– ayudan a 3,4 millones de personas necesitadas. Estos emprendimientos apoyados abordan una gran variedad de problemas sociales y medioambientales, al tiempo que crean puestos de trabajo significativos, a menudo para las personas más desfavorecidas en el mercado laboral¹³.

Por otro lado, UnLtd es un programa para emprendedores sociales que se encuentran en la fase de ideación en Reino Unido. Es un gran comienzo, ya que proporciona subvenciones a los aspirantes a emprendedores sociales que lo merecen y que quieren marcar la diferencia y tener impacto. Su enfoque es hecho a la medida dependiendo de lo que cada emprendedor social requiere y puede ser un apoyo en cuanto al financiamiento, la inversión, mentorías especializadas, medición de impacto y consultoría pro bono. Esta organización benefició a 253 emprendedores en 2020, ayudándoles a desarrollar su idea y a emprender. Además, se calcula que –de este modo– lograron impactar positivamente a 832 personas.

Estos tres tipos de apoyo no solo demuestran que hay países en que el ecosistema se ha desarrollado y está verdaderamente dis-

puesto a apoyar el fortalecimiento de emprendimiento social, sino que permite entender cómo gracias a esta involucración de diferentes actores el impacto se puede escalar, aumentando su incidencia en la solución de las problemáticas sociales. De manera que se busca que la resistencia colectiva cada vez sea menor y que participen más partes interesadas en el desarrollo de este tipo de emprendimientos que son fundamentales para la sociedad.

De esta manera se finaliza la sección de exploración a las cinco dimensiones del fenómeno de emprendimiento social.

Después de ver cómo se construye el concepto de emprendimiento social, es importante explorar cuáles son los principales retos que surgen a lo largo del camino de los emprendedores sociales. Sin embargo, cabe aclarar que a pesar de las dificultades que el emprendedor pueda encontrar, el desarrollo de este tipo de emprendimientos se debe realizar y es esencial lograr superar las barreras, pues este contribuye significativamente al desarrollo de las comunidades, así como a la construcción de nación y prosperidad común (Douglas & Prentice, 2019) (Scheiber, 2014).

13. <https://www.the-sse.org/about-school-for-social-entrepreneurs/impact/>

Retos de los emprendedores sociales

El enfoque de valor combinado previamente descrito conlleva a diversos desafíos en el desarrollo del modelo de negocio. Como se mencionó, por un lado está la obligación de abordar problemas sociales de manera efec-

tiva y eficiente y, por el otro, se encuentra la necesidad de desarrollar métodos empresariales y estrategias apropiadas para conseguir la competitividad y sostenibilidad del emprendimiento.

Principalmente, el emprendedor social se enfrenta a tres retos para cumplir con su objetivo de competitividad y sostenibilidad. En primer lugar, la necesidad de desarrollar habilidades empresariales que permitan la supervivencia y el éxito del emprendimiento. En segundo lugar, mantener en equilibrio a la responsabilidad social y económica del emprendimiento. Por último, el tercer reto está asociado con la competencia a la que se enfrenta el emprendimiento, la cual no solo se limita a las empresas con fines sociales, sino que también tiene como competidores a los emprendimientos comerciales. Este reto exige contar con un modelo de negocio estructurado y rentable que no fundamente sus competencias únicamente en la creación de valor social.

Con el ánimo de profundizar en cada uno de estos retos, a continuación se entra en más detalle:

1

La gestión de un nuevo emprendimiento requiere de –entre otras habilidades– la gestión de talento, conocimiento de *marketing* y manejo financiero. Se debe esperar que las personas que desean emprender en el ámbito social posean las competencias requeridas para asegurar el éxito de la misión social de la nueva empresa. Sin em-

bargo, puede que no lo prevean o que le resten relevancia, asumiendo en cambio que pueden obtener ayuda cuando la necesiten de sus compañeros de equipo, de sus asesores o de profesionales externos. Al hacer esto, siguen adelante con el emprendimiento social, impulsados únicamente por su actitud prosocial y su pasión por ayudar, pero continúan carentes de habilidades

empresariales que son fundamentales para aumentar la productividad de la empresa y a su vez para garantizar la supervivencia de la misma en el tiempo.

Los emprendedores sociales no solo deben enfocarse en crear conciencia sobre los problemas sociales de su comunidad, sino también en

generar ingresos que permitan que su misión sea sostenible, involucrar a las partes interesadas y atraer el apoyo del gobierno, pues estos son factores decisivos para aumentar su alcance social (Anderson et al., 2014; Bacq y Eddleston, 2016; Thorgren y Omoredede, 2018 en Gupta, Chauhan, Paul, & Jaiswal, 2020).

2

Debido a que el emprendimiento social es un campo heterogéneo, es probable que los responsables de tomar decisiones persigan objetivos financieros combinados con objetivos sociales, aunque con distintas intensidades. Como se ha profundizado previamente, las empresas sociales deben esforzarse por ser rentables para maximizar

sus beneficios sociales. No obstante, se ha encontrado que en ocasiones existe una relación negativa entre la misión económica y social de este tipo de empresas, debido a que las misiones duales compiten por los escasos recursos en la organización (Gupta, Chauhan, Paul, & Jaiswal, 2020).

3

Como otras organizaciones, el emprendimiento social debe lograr ventajas competitivas sobre la base de la disponibilidad de recursos como la experiencia gerencial, la red de aliados y la reputación del fundador, entre otros recursos corporativos (Roy & Karna, 2015). Esto puede resultar en un desafío para los emprendedores sociales, pues los emprendimientos tradicionales –al tener un enfoque de ganancia financiera– pueden poseer

una estructura gerencial más desarrollada que les permita tener una ventaja competitiva. A pesar de esto, se ha encontrado que, al ampliar el capital social, por ejemplo, mediante alianzas, se contribuye a la transformación social; es decir, para iniciar el cambio social, la colaboración entre las empresas sociales y tradicionales se puede utilizar como una estrategia comercial (Roberts & Bradley, 1991) que termine beneficiando a ambas.

Como se puede ver, estos retos giran alrededor del equilibrio, siempre teniendo en cuenta que no es posible desligar la idea de un modelo de negocio estructurado que mantenga un equipo con las habilidades y competencias para liderar el emprendimiento y que no compita entre la doble misionalidad del empre-

dimiento social. Para esto, la innovación se convierte en un ingrediente fundamental en la creación de soluciones, de manera que las ideas involucren las vocaciones sociales y se puedan expresar estos beneficios en soluciones comercialmente atractivas para el público, logrando así la sostenibilidad y rentabilidad.

Ahora bien, en paralelo existen cuatros retos que puede encontrar un emprendedor social para cumplir con su misión social: el primero de ellos es ganar la confianza de la sociedad, pues es fundamental para el desarrollo de los objetivos sociales. En segundo lugar, se encuentra el desafío de volver atractivas las soluciones innovadoras que surgen de estos emprendimientos para la explotación comercial o consecución de inversión. El tercer reto es lograr que se contemplen todas las externalidades positivas que tiene un emprendimiento. Y por último, el cuarto está relacionado con el uso de innovaciones sociales para cumplir con los cambios deseados y lograr crear valor social.

1 Profundizando en el primer reto, el emprendimiento social debe lograr generar confianza en la sociedad. Esta confianza social se convierte en un medio para incidir en el cambio de mentalidad de las comunidades, que en ocasiones se aferran a los caminos tradicionales, lo que puede no tener un impacto positivo (Pathak & Muralidharan, 2016). Este resulta ser un escenario común, por lo que uno de los desafíos que deben superar los emprendedores sociales implica maximizar

el capital social de las comunidades, y aprovechar las acciones relativamente pequeñas para lograr un cambio social a gran escala mediante las redes de contactos y los activos comunitarios preexistentes. Además, estos emprendimientos sociales se pueden beneficiar enormemente del capital social a la hora de desarrollar innovaciones sociales, pues la participación de diferentes actores enriquece tales procesos, espacialmente en momentos en que el capital financiero es limitado (Bhatt & Altinay, 2013).

2

Por otro lado, el segundo reto descrito se refiere a la importancia de que los emprendedores sociales consigan crear conciencia en la sociedad sobre ciertas problemáticas y soluciones que implican actividades aún no planificadas por mercados (Mair J., 2010). Es decir, que las empresas sociales en su mayoría se sitúan en nichos de mercado en que las empresas convencionales no están dispuestas a competir, porque no siempre aparentan ser los más rentables desde el punto de vista económico.

En consecuencia, uno de los retos a los que se enfrentan estas empresas se relaciona con la necesidad de proponer innovaciones para su explotación comercial. Es importante que la financiación e inversión de terceros no se piense únicamente con el objetivo de sostener su operación, sino que busque potenciar el crecimiento del negocio por medio de implementar ideas que sean sostenibles comercialmente y generen retornos financieros.

Sin embargo, es pertinente señalar que se han desarrollado redes de inversores filantrópicos, y la filantropía de riesgo ha mitigado hasta cierto punto las limitaciones financieras que pueden encontrar los emprendedores sociales. Estas organizaciones financian específicamente emprendimientos que estén alineados con sus objetivos sociales y misionales. No obstante, a pesar de que estos inversionistas sociales logran impactar positivamente el desarrollo y crecimiento de este tipo de emprendimientos, son relativamente pocos y se limitan a determinados países (Zahra, Gedajlovic, Neubaum, & Shulman, 2009). Particularmente en los países en desarrollo, el acceso a los recursos financieros sigue siendo un obstáculo dada la dificultad de evaluarlos como una inversión potencial con un futuro comercial. El capital financiero es una limitante para estos (Bhatt & Altinay, 2013), especialmente si son innovadores y requieren concientizar tanto a los inversores como a las comunidades sobre una solución novedosa con posibilidad comercial.

3

El tercer reto está relacionado con contemplar las acciones de los emprendimientos sociales más allá de sus resultados cuantificables, para lo que se requiere resaltar la importancia de tener en cuenta las externalidades positivas que el desarrollo de la misión social puede tener en las comuni-

dades. Esto implica un gran desafío en cuanto la mayoría de las veces la tarea de identificar y cuantificar el valor de estas externalidades no resulta sencillo a causa de la amplitud de su misión social. Un ejemplo de esto se puede ver en PlayPump¹⁴, empresa mencionada previamente, en la que el propósito inicial era generar

14. https://www.wipo.int/ipadvantage/es/articles/article_0100.html

formas alternativas de abastecimiento de agua en una comunidad de bajo acceso a este servicio; sin embargo, logró una externalidad positiva que resultó de alto valor para la sociedad: entretener a los niños, generar posibilidades de invertir el tiempo en trabajo y educación, entre otros. El reto es poder detectar tales externalidades aunque no sean cuantificables o aunque que no fueran la misión inicial, pues si únicamente se mide el éxito de los emprendimientos sociales al evaluar su desempeño respecto a las misiones iniciales, puede ser falsamente considerado que no han triunfado, incluso si han logrado muchos impactos positivos.

Además, no se puede esperar a que los emprendedores sociales logren toda su misión social para ser considerados verdaderos emprendedores, pues por la naturaleza de las problemáticas que buscan solucionar, suelen ser misiones a mediano o largo plazo. Es decir, el emprendedor social debe ser considerado emprendedor como tal, independientemente de si cumplió su propósito o no, de lo contrario se debería esperar largos periodos para ver su desempeño en términos de éxito de resolución de problemas sociales o ambientales. Es posible que los beneficios previstos no se materialicen rápidamente, pero sí estén generando impactos de valor en las comunidades.

4

El cuarto reto está asociado al uso de innovaciones sociales, pues este tipo de emprendimiento suele relacionarse con romper patrones para crear valor social o el cambio en la problemática que intenta resolver. Para lograrlo, habitualmente se necesita innovar a lo largo del proceso que lleva a la creación de nuevos productos, servicios, formas de producción y distribución (Phillips, Lee, Ghobadian, O'Regan, & James, 2014). Así pues, estos emprendedores, en su rol de agentes de cambio, pueden aprovechar el uso de innovaciones sociales para impulsar sus soluciones y así resolver las fallas de mercado y gobierno que llevan a la persistencia de los problemas sociales (Santos, 2012). Es precisamente ahí que la innovación se convierte en una cuestión relevante para el cumplimiento de la

misión del emprendimiento social (Phillips, Lee, Ghobadian, O'Regan, & James, 2014).

Los emprendedores sociales llamarán la atención en la medida en que logren incluir elementos innovadores en su negocio. Algunos consideran la innovación como un instrumento para alcanzar sus aspiraciones prosociales y/o de ganancia, a pesar de que su preferencia por la innovación como tal sea relativamente baja o insignificante. Para otros, en cambio, la innovación puede ser una motivación intrínseca que se concibe como parte fundamental del modelo de negocio del emprendimiento (Bacq & Eddleston, 2018).

Sin embargo, aquellos emprendedores que han logrado posicionar en el mercado modelos de negocio disruptivos y sostenibles en el tiempo han incorporado –entre los elementos claves para su desarrollo– la innovación como vehículo

para el cumplimiento de los objetivos del emprendedor, especialmente en la generación de impacto, pues la innovación social incorpora criterios sociales, éticos y de bienestar pensando en la huella positiva que posee en beneficio de la comunidad (Martínez-Celorrío, 2017).

A pesar de que la innovación en el desarrollo de los emprendimientos sociales desempeña un

papel importante al agregar valor a un conjunto de consumidores con alto sentido de responsabilidad social, se constituye en uno de los principales retos porque no siempre la implementación de nuevos modos de abordar una misma problemática resulta fácil de adoptar a causa de los múltiples desafíos en distintos campos a los que se enfrentan tales emprendimientos.

Ahora bien, es evidente que estos retos responden a que las empresas sociales deben utilizar su misión social como fuerza de dirección estratégica y la innovación, como vehículo para lograr sus misionalidades (Gupta, Chauhan, Paul, & Jaiswal, 2020). Los emprendimientos, independientemente de su orientación o intención, deben ser comercialmente

exitosos y llamar la atención del mercado para alcanzar la sostenibilidad financiera. De esta manera, el modelo de negocio se sostiene por la tracción que genera, demostrando así que los atributos del emprendimiento le otorgan valor al consumidor y que la idea logra satisfacer las necesidades de los potenciales clientes.



Innovación social

Siguiendo esta línea, la innovación social se ha definido por algunos autores como actividades y servicios motivados por el propósito de solucionar una necesidad o problemática social (Phillips, Lee, Ghobadian, O'Regan, & James, 2014). La definición más citada se refiere a este tipo de innovación como una solución novedosa a un problema social que resulta más efectiva y eficiente que otras soluciones, la cual crea valor primariamente a la

sociedad o a grupos marginados en lugar de a individuos privados (Bhatt & Altinay, 2013). Adicionalmente, este tipo de innovación tiene un fuerte enfoque cultural, teniendo en cuenta las necesidades de la población y el contexto en el que se desarrolla; esto se diferencia de la innovación tradicional, pues en ocasiones está guiada por las necesidades del mercado o por la búsqueda de ganancias económicas (Bhatt & Altinay, 2013).



Según la OCDE, la innovación social se refiere al diseño e implementación de nuevas soluciones que implican un cambio conceptual de proceso, de producto u organizacional, que en última instancia tienen como objetivo mejorar el bienestar de las personas y las comunidades.

La innovación social no es exclusiva a un estilo de organización, de hecho contempla un amplio rango desde organizaciones con ánimo de lucro, que suelen aportar valor social por medio de sus programas de responsabilidad social, hasta empresas con misión de valor combinado o híbridas (Phillips, Lee, Ghobadian, O'Regan, & James, 2014).

La innovación social es distintiva tanto en sus resultados como en sus relaciones, en los nuevos modos de cooperación y colaboración que aporta. Este tipo de innovación –en muchas ocasiones– busca la interacción colectiva y dinámica de diferentes actores para que al trabajar en conjunto se consigan los resultados sociales. Al ser un proceso social, depende fuertemente del aprendizaje colectivo, del compartir conocimiento y buenas prácticas, y de la creación de redes de valor (Phillips, Lee, Ghobadian, O'Regan, & James, 2014). Las interacciones no solo promueven la generación de nuevos conocimientos, sino que ayudan a las empresas sociales a adquirir y desarrollar capacidades. Así pues, se debe considerar el proceso de innovación como interactivo y sistémico (Murray, Caulier-Grice, & Mulgan, 2010).

Este tipo de innovación ha cobrado relevancia ya que son estas nuevas ideas –productos, servicios o modelos– las que satisfacen nece-

sidades sociales y crean nuevas colaboraciones, especialmente cuando las estructuras actuales y tradicionales no han podido resolver determinadas problemáticas. Es decir, los modelos convencionales o antiguos que se han visto reforzados han resultado anticuados para resolver problemas complejos que atraviesan grupos sociales o sectores específicos (Murray, Caulier-Grice, & Mulgan, 2010).

Es relevante tener presente que la innovación no se trata únicamente de ideas nuevas que se le ocurren esporádicamente a una persona creativa, sino que tiene una metodología y un proceso para desarrollar innovaciones de valor. La innovación social puede ser gestionada, apoyada y perfeccionada, de manera que llegue a proponer ideas con alto potencial social. Existen varios métodos que difieren dependiendo del sector, del enfoque, de la cultura o del gobierno en que se implementen, entre otros factores, pero es posible encontrar ciertos patrones en común que permiten establecer las etapas de la innovación social (Murray, Caulier-Grice, & Mulgan, 2010).

En ocasiones, estas tienen lugar de manera lineal desde la idea hasta el impacto, pero no poseen una secuencia establecida, es decir, una etapa no es prerrequisito de las siguientes. Si bien habitualmente ocurren en el orden que se presentará a continuación, en



otras oportunidades pueden saltarse o experimentar unas primero que otras; incluso es posible tener retroalimentación entre etapas. Es por esto que se le conoce como un proceso en espiral, dado que –a veces– al tener información nueva se devuelven algunas etapas o se modifican a partir de esta. Sin embargo, Murray et al. (2010) en el libro publicado por

NESTA plantean un patrón de secuencia en el que ocurre la innovación social, que incluye: diagnóstico, propuestas, prototipado, sostenimiento, escalamiento y, finalmente, cambio sistémico.

A continuación, se presentan las seis etapas que ocurren durante el proceso de la innovación social:



Diagnóstico e inspiración

Es la etapa en que se descubre la necesidad de innovar, habitualmente por la identificación de una problemática. Es el momento en que se inspira la imaginación creativa para generar alguna solución nueva. Es necesario hacer un estudio del pro-

blema que conduzca a un diagnóstico de sus principales causas, lo que permite el desarrollo informado de las soluciones innovadoras.

Sin una identificación juiciosa de la problemática, no es posible desarrollar la innovación correcta; por eso, esta etapa es crucial y crítica.



Algunos de los desencadenantes principales que impulsan esta etapa del proceso de innovación son: empieza una crisis, se necesita hacer ahorro o recortar un gasto, se evidencia un mal desempeño de un servicio, llega una nueva tecnología, hay nueva evidencia o in-

formación, empieza un movimiento social. Estos momentos pueden inspirar a que se evalúen las necesidades de un cambio. Además, en esta etapa se suelen realizar mapeos, investigaciones, revisiones de literatura y bibliografía sobre dichos desencadenantes.

Propuestas



Esta etapa es principalmente dedicada a la generación de ideas que puedan servir para solucionar una problemática. Ya no se trata de definir la pregunta o la causa, sino de proponer soluciones y respuestas; es aquí que se desarrollan procesos –como la lluvia de ideas– que permitan contemplar un abanico de posibilidades.

Dado que las ideas pueden surgir de diferentes públicos, es esencial conseguir la parti-

cipación de equipos heterogéneos que puedan otorgar variedad en las respuestas y perspectivas. Algunos de los métodos utilizados para desarrollar ideas están relacionados con estimular la creatividad y la propuesta de ideas disruptivas. Es importante recordar que el método que se utilice para proponer ideas impactará considerablemente la calidad de la solución final. De hecho, el éxito de una innovación muchas veces está en que recoge diferentes



opiniones de grupos que aportan desde distintas perspectivas para solucionar el problema.

Relacionado con esto, está la innovación abierta: un proceso que integra y aprovecha la inteligencia colectiva de un grupo. Se basa en principios de colaboración, intercambio,

autoorganización, descentralización, transparencia del proceso y pluralidad de los participantes. La idea de esta innovación es que haya libre circulación de información e ideas entre diferentes grupos y se cree interacción entre las partes.



Prototipado



Es el momento en que se ponen en práctica algunas de las ideas que se han propuesto e inicia su desarrollo. Se ponen a prueba soluciones mediante pilotos y ensayos controlados. De esta manera, la idea recibe retroalimentación y se puede refinar durante el proceso. Este paso es importante especialmente en innovación social, porque es por medio de la iteración de la comunidad o grupo impactado con la propuesta que se evalúa su funcionalidad, de modo que se pueda obtener la retroalimentación que conduzca a la solución óptima.

Se ha concluido que es mejor para la innovación social prototipar y poner en práctica

rápidamente las ideas que van surgiendo a pasar mucho tiempo en la parte de planeación y diseño de estrategias largas. Existen diversas opciones financieras para esta etapa, pues desarrollar los prototipos y experimentos controlados es fundamental para la innovación, además no solo se requieren fondos para hacerlos, sino para implementar buenas maneras de evaluación, pues no se puede depender únicamente de la retroalimentación.

La capacidad de descartar las ideas que no funcionan y de juzgar los resultados durante esta etapa impactará fuertemente en la calidad de la innovación.



Sostenimiento



Luego de poner a prueba las ideas, solo algunas de la etapa anterior sobrevivirán, y se debe pensar en las bases financieras que permitirán su desarrollo. Es necesario considerar un modelo económico sustentable que asegure la supervivencia de la innovación en el futuro.

Sostener una innovación implica seis pasos clave: i) desarrollar un modelo de negocio paralelo a la idea central que establezca cómo puede ser sostenible; ii) un modelo de gobernanza que ofrezca un mapa claro de control y respon-

sabilidad; iii) fuentes de financiación, tanto de capital inicial a corto plazo como de ingresos a largo plazo; iv) un modelo de comunicaciones para desarrollar el “capital relacional”; v) un modelo de personal que incluya el papel de los voluntarios; y, por último, vi) un plan de desarrollo de los sistemas operativos. Estos seis aspectos se traducen en un plan económico y empresarial que detalla la innovación, cómo se prestará, por quién, con qué insumos, cuánto costará y cómo generará ingresos.



Escalamiento y difusión



En esta fase hay una serie de estrategias para aumentar y difundir una innovación social, desde el crecimiento organizativo –mediante la concesión de licencias y franquicias– hasta las federaciones y una difusión más amplia, mientras que otras innovaciones se difunden de un modo más orgánico y se adaptan mientras crecen en el público.

Existen diferencias entre las maneras de difusión de una innovación social o de mercado, pues cuando la innovación de mercado pertenece a una empresa, esta se reservará los beneficios de la innovación y solo venderá licencias o franquicias a aquellos que estén dispuestos a pagarlas. En la economía social, dado que gira alrededor de misiones sociales, se prefiere la difusión rápida de ideas, no se busca mante-

ner privada la innovación. Esta es una de las razones por las que la economía social tiene menor compulsión para crecer organizacionalmente, sino que se enfoca en el crecimiento de las redes de colaboración y cooperación para compartir innovaciones y conocimiento.

Independientemente de su modo de crecimiento, una difusión exitosa de la innovación depende de la demanda y de la oferta. Para tener una oferta efectiva se deben contemplar evaluaciones y formas de demostrar el valor de la innovación y adaptar modelos que reduzcan costos; mientras que para tener una demanda efectiva se debe invertir en crear consciencia de la necesidad de la innovación y generar campañas de cambio que visibilicen la solución. Cuando estas dos fuerzas se unen, la idea se difundirá.



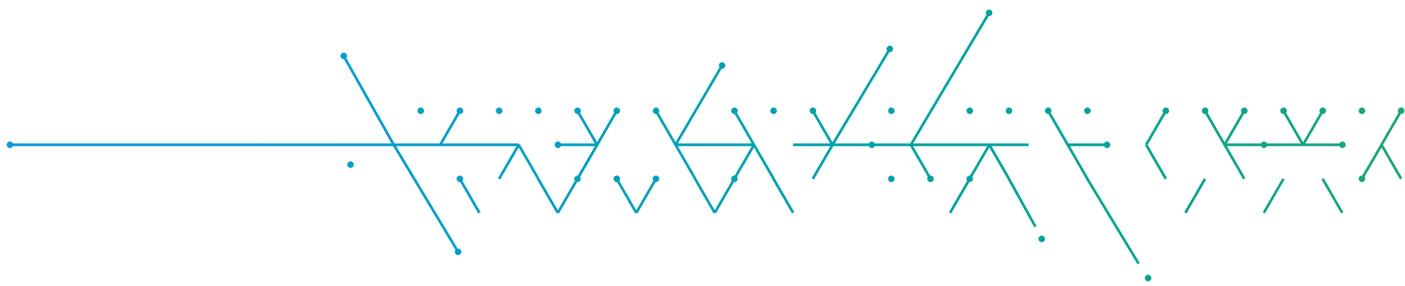
Cambio sistémico



Las innovaciones más transformativas son aquellas que combinan varios elementos en formas nuevas, es decir, que son sistémicas. La innovación sistémica es completamente diferente a tener innovación en un producto o servicio, pues el cambio sistémico suele implicar la interacción de muchos elementos: movimientos sociales, modelos empresariales, leyes y reglamentos, datos e infraestructuras, flujos económicos, y modos de actuar totalmente nuevos. Los sistemas únicamente cambian cuando las personas empiezan a pensar de nuevas maneras; es decir, implica modificaciones en el poder y en el deber ser. La innovación sistémica suele conllevar cambios en el sector público, el sec-

tor privado, la economía y el sector doméstico, normalmente durante largos periodos de tiempo. Este tipo de innovación es complejo y no muy común, pues hay pocos incentivos para generar un cambio de este nivel.

El cambio sistémico suele estar formado por muchas innovaciones más pequeñas que al final generan nuevos marcos. Los pioneros pueden sortear las barreras que se le opongan a la innovación sistémica, pero su crecimiento dependerá –a menudo– de la creación de nuevas condiciones que hagan que las innovaciones sean económicamente viables. Estas condiciones incluyen nuevas tecnologías, cadenas de suministro, formas institucionales, marcos regulatorios y fiscales, entre otros.



Muhammad Yunus y su influencia en el desarrollo del emprendimiento social



<https://www.shutterstock.com/155916746>

MUHAMMAD YUNUS

El ecosistema de los negocios sociales tuvo un hito que evidenció la viabilidad de las prácticas empresariales sociales. Las acciones de Muhammad Yunus en Bangladesh, con la creación del Banco Grameen, no solo tuvieron un impacto en la población vulnerable pobre de este país, sino que pusieron la luz en la posibilidad de desarrollar negocios sociales financieramente sostenibles y destacaron la diferencia entre las empresas tradicionales y aquellas que se mueven por una misión social. Yunus se centró en el uso de prácticas empresariales para lograr un cambio social positivo y promovió los objetivos sociales de su banco sobre los monetarios.

Su modelo para trabajar por la problemática social y económica fue mediante la concesión de pequeños préstamos a la población en extrema pobreza. En 1983, formó el Banco Grameen, el cual ofrecía a sus beneficiarios la posibilidad de convertirse en empresarios y obtener ingresos lo suficientemente elevados para liberarse del ciclo de la pobreza; además, se eliminaba la necesidad de garantías y se fundó como un sistema bancario basado en la confianza mutua (Sengupta & Aubuchon, 2008). De hecho, por su gran impacto positivo en la reducción de la pobreza, en 2006, Muhammad Yunus fue galardonado con el Premio Nobel de la Paz.

Los esfuerzos pioneros de Yunus no solo han hecho que se preste atención al campo de la microfinanciación como herramienta para eliminar la pobreza, sino también al campo emergente de los negocios sociales (Grove & Berg, 2014). Según él, estos, a diferencia de los tradicionales, deben cumplir con siete principios de las empresas sociales. En primer lugar, los negocios sociales deben tener un objetivo de superar la pobreza, o algún problema relacionado con la educación, la salud, el acceso a la tecnología y el medio ambiente, que amenazan a las personas y la sociedad, y no un enfoque en la maximización de la ganancia. El segundo principio plantea que se debe asegurar la sostenibilidad financiera y económica de la empresa social. En tercer lugar, los inversionistas solo recuperan el importe de su inversión, es decir, no se dan dividendos más allá del dinero de la inversión. En línea con este principio, se encuentra el cuarto requisito de los negocios sociales, que establece que cuando se devuelve el importe de la inversión, la ganancia de la empresa permanece en esta para su expansión y mejora. El quinto principio establece que todo negocio social debe tener una conciencia medioambiental. Luego, el sexto principio expone que los trabajadores de los negocios sociales deben obtener un salario de mercado con buenas condiciones de trabajo. Por último,

MUHAMMAD YUNUS

los negocios sociales deben ser desarrollados con entusiasmo.

En las últimas dos décadas, han surgido fuerzas en varios campos que promueven la idea de que los problemas sociales pueden abordarse mejor mediante el uso de métodos empresariales. El éxito mundialmente reconocido de la estrategia de las microempresas de Muhammad Yunus para aliviar la pobreza dinamizó la entrada de varios proyectos empresariales sociales, impulsados por inversionistas que buscan ganancias pero también conseguir tener un impacto social (Cooney, 2015). De hecho, se ha evidenciado un desarrollo acelerado del ecosistema de negocios sociales en el mundo, y se han creado numerosos proyectos con ánimo de lucro enfocados en solucionar algunas de las problemáticas que agobian a la sociedad.

Cabe destacar que no solo ha aumentado el número de empresas sociales como tal, sino que se ha ampliado el espectro de modelos de negocio de las organizaciones que buscan tener impacto positivo. Se han desarrollado nuevos modos de organización, financiación, escalamiento, etc. Dentro de este abanico de empresas sociales se encuentran desde las que tienen evidente ánimo de lucro mientras provocan impacto hasta otras que solo quieren lograr

su misión social y todas las ganancias se reinvierten en alcanzar su impacto; también están aquellas que dependen completamente de ayudas financieras del gobierno y otras que consiguieren inversión por medio del apoyo de inversionistas filantrópicos. Esta amplia gama responde al desarrollo de negocios sociales en diferentes contextos con diversas culturas económicas y entornos institucionales, de manera que se adaptaron las empresas sociales y evolucionaron en diferentes modelos de negocio.

En línea con lo anteriormente expuesto, en la sociedad se ha despertado cierto interés y pasión por la empresa social. De hecho, existe una nueva generación que se está abriendo camino en el sistema educativo y en el mundo laboral, y que ha crecido rodeada de la retórica de la empresa social. Tales personas, en su mayoría *millennials*, se sienten atraídas por la innovación social y el potencial de cambio a gran escala (Greenberg, 2008). Por consiguiente, para responder a estos intereses de las nuevas generaciones, principales universidades, como Harvard, Stanford y Yale, están abriendo cursos sobre emprendimiento social, inversión de impacto social, gestión de empresas e innovación social, y están permitiendo que se dé un enfoque social a clases que normalmente se imparten en las escuelas de negocios (Cooney, 2015).

El desarrollo del emprendimiento social en el mundo

Luego de explorar el concepto del emprendimiento social y del proceso de la innovación social, vale la pena detallar cómo se ha desarrollado este fenómeno a nivel global. De acuerdo con la información que se ha revisado previamente, la definición de emprendimiento social está ligada con la creación de valor social y el impacto en el desarrollo social y económico de las comunidades (Benjumea, 2012). Así pues, resulta fundamental identificar correctamente el impacto de la gestión de los emprendimientos sociales y hacer un seguimiento y monitoreo a los logros que este consigue.

Si bien la actividad filantrópica mundial en general está aumentando, la mediación de su impacto en el valor social y la eficiencia de los recursos invertidos se ha convertido recientemente en una prioridad que a la vez se constituye en uno de los principales desafíos. Aunque los objetivos de estos emprendimientos son loables, en la mayoría de los casos resulta complejo cuantificar los conceptos de beneficio o valor.

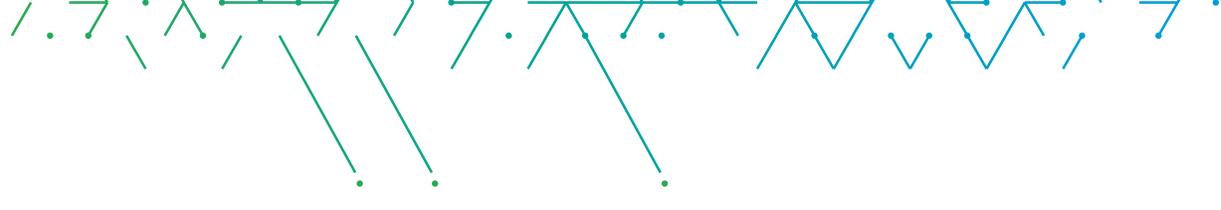
Esta tarea resulta difícil, pues especificar los resultados y el desempeño implica tener unas metodologías de evaluación consistentes y

puede tornarse arduo al intentar medir nociones que –en ocasiones– llegan a ser abstractas (Benjumea, 2012), ya que la mayoría son misiones sociales difíciles de cuantificar. Sin embargo, aunque puede ser complicado el proceso, es indispensable que los emprendedores sociales tengan claridad en cómo comunicar el impacto que logran con su proyecto. De esta manera, pueden alinear de manera más acertada el modelo de negocio con la misión social¹⁵.

Por esto los emprendedores, más allá de un modelo de negocio, deben tener un modelo de impacto definido. El primero de estos dos se enfoca en la viabilidad comercial y sostenibilidad financiera, y el segundo se centra en el cumplimiento de los cambios sociales perseguidos. Entre estos modelos debe existir complementariedad y apoyo, es más, se pueden percibir como parte de un todo.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, a continuación, se pretende dar a conocer algunas de las cifras destacadas del emprendimiento social en el mundo, particularmente en determinados bloques que han sido dinámicos en el desarrollo de ecosistemas propicios para su desarrollo.

15. Un ejemplo de emprendimiento que comunica adecuadamente su impacto y lleva reportes públicos es Alcañete: <https://alcañete.com.co/pages/rep-impacto-prueba>



Aunque la información disponible es limitada, a partir de encuestas realizadas por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM)¹⁶ – especialmente en 2015– se encuentra que entre los principales hallazgos relacionados con la actividad emprendedora social:

- 3,2 % de las personas en edad de trabajar, en 58 países incluidos en la encuesta, está comprometido con la fase de puesta en marcha del emprendimiento social.
- El emprendimiento social se relaciona principalmente con jóvenes hacedores de cambio. Entre los 18 a los 34 años hay una mayor representación de emprendedores sociales nacientes que comerciales en las regiones de Oriente Medio, África del Norte y subsahariana y Europa central.
- Aunque la mayoría de los emprendedores sociales utiliza fondos personales, en el mundo, más de un tercio depende de la financiación del gobierno. Sin embargo, las cifras varían de acuerdo con la localización geográfica: en el sur y este de Asia se estima que más de 60 % de la inversión es propia, mientras que en el caso de África esta cifra solo alcanza 30 %.
- Las brechas de género en el emprendimiento social –en la mayoría de las regiones– son más estrechas que las que enfrentan los emprendimientos tradicionales.
- Con excepción de África subsahariana, en todas las regiones los emprendedores tienen un nivel relativamente alto de educación.

- A nivel operativo, la mitad de los emprendedores involucrados en la actividad social reinvierte las ganancias en sus empresas.

Una de las fortalezas del emprendimiento social es su capacidad para contribuir a la creación de empleo sostenible e inclusivo para el desarrollo local general. Se estima que en 2016 las empresas sociales, en solo nueve países de Europa y el Centro de Asia, lograron beneficiar a 871 millones de personas, proporcionando servicios y productos por valor de 6000 millones de euros y la creación de empleo, particularmente en grupos sociales marginalizados (SEFORIS, 2016). En el caso de Australia, las empresas sociales han generado entre 2 % y 3 % del PIB, creando puestos de trabajo para 200.000 personas, y análisis muestran que durante los próximos diez años estas cifras pueden ascender a 4 % del PIB y 500.000 puestos de trabajo (United Nations, 2020).

En Reino Unido, de un total de 470.000 empresas sociales, cerca de 22 % de los emprendimientos sociales son empleadores, es decir, que dan trabajo a personas que no sean el propietario. En línea con esto, en 2017, el total de empleados de las empresas sociales se estimó en aproximadamente 1,4 millones de personas. Esta investigación encontró –además– que los empleados de las empresas sociales tienden a reportar mayores niveles de innovación y ser más optimistas con las perspectivas de crecimiento del negocio a comparación

16. <https://gemcolombia.org/>

de una empresa convencional. Sin embargo, las empresas sociales se enfocan menos en el desarrollo internacional, como lo indican las bajas tasas de exportaciones que reportan (Stephan, 2017).

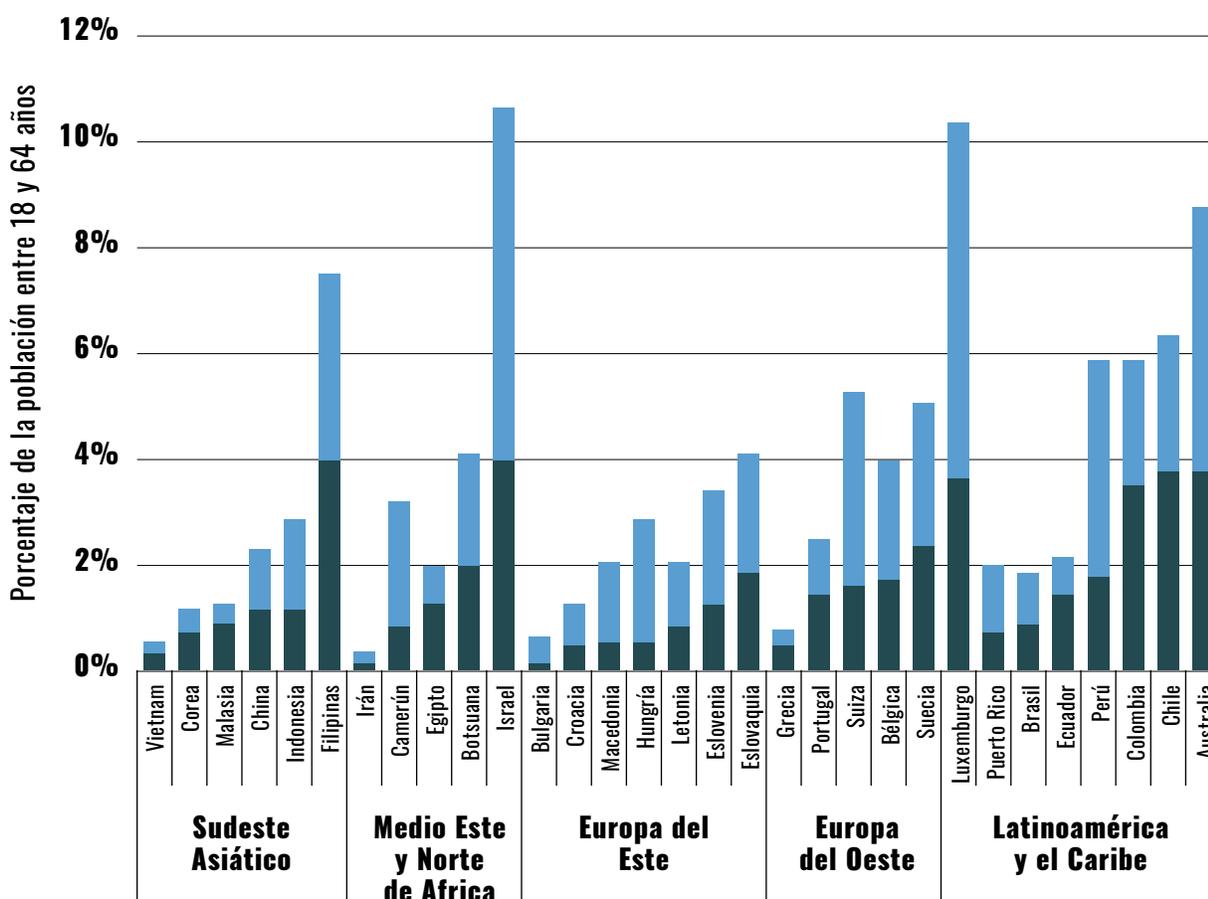
Siguiendo los resultados del GEM (2015), se concluye que los emprendedores sociales

se clasifican a sí mismos como creadores de valor y como más innovadores que los innovadores tradicionales. Tomando como referencia 31 economías, se encuentra que la tasa promedio de innovación es de 1,6 % con valores máximos hasta de 4 % en Filipinas e Israel.

Figura 1: *Innovación en productos y procesos en el emprendimiento social*

ACTIVIDAD ACTUAL DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL OPERACIONAL: INNOVACIÓN EN PRODUCTOS Y/O PROCESOS

- Emprendimientos sociales
- Emprendimientos sociales innovadores



Fuente: Monitoreo de emprendimiento global 2015

Nota: las cifras se basan en un elemento opcional del cuestionario, incluido en 31 economías GEM.



Luego de presentar un panorama general del emprendimiento social en cifras, se expondrá –a modo de ejemplo– el desarrollo del emprendimiento social en la Unión Europea y Estados Unidos, que se destacan al promover dentro de sus marcos regulatorios y otras iniciativas no gubernamentales el surgimiento y posicionamiento de estos ecosistemas.

Unión Europea

El marco de desarrollo de las empresas sociales en la Unión Europea ha sido significativo y, a la vez, su grado de desarrollo varía significativamente en distintos territorios. Mientras que países como Inglaterra, Francia e Italia cuentan con una estructura gubernamental sólida dedicada exclusivamente al desarrollo de estas empresas, en otros, como República Checa, Eslovenia, Rumania, por mencionar algunos, la implementación de condiciones para el surgimiento de emprendimientos sociales es aún incipiente y aislado del marco de política, el cual es útil para potenciar su desarrollo (OECD, 2016). Cabe anotar que el fortalecimiento de un país como Inglaterra en este ámbito es notorio, pues cuenta con más de 70.000 empresas sociales que emplean aproximadamente a un millón de personas y contribuyen a una inversión de 24 millones de libras a la economía británica (Gozalves, Carrara, & Moro, 2015).

Si bien estimar el tamaño de las empresas sociales en la Unión Europea no es una tarea

sencilla dada la multiplicidad de factores que se involucran, considerando las fuentes de información disponibles en los países con datos altamente confiables, el número total de empresas oscila entre decenas de miles en Francia, Alemania, Italia y Reino Unido, hasta cientos, en países como Albania, Croacia, Dinamarca, Estonia y Letonia. Predominando las micro y pequeñas empresas con excepción de Francia, Italia, España y Reino Unido, que también cuentan con grandes empresas. Estas empresas son dinámicas en creación de empleo. Atendiendo al enfoque de género, se destaca que debido a la creación de puestos de trabajo flexibles buena parte de la población activa en la economía social son mujeres, por ejemplo, en la economía de Bélgica representan 70 %, en tanto que en Francia alcanzan 67 % (European Commission, 2020).

En cuanto a las ventas, la información disponible también resulta limitada. Pese a este escenario, se conoce que la facturación anual de las empresas sociales oscila entre países, alcanzando valores de 2300 millones en el caso de Hungría; 37,3 mil millones en Italia; 3500 millones en Holanda; y 3300 en Portugal (European Commission, 2020).

Los efectos favorables sobre el desarrollo económico que puedan tener los países de la Unión Europea se deben en gran parte a la fuerte institucionalidad que se ha desarrollado en la región en torno al emprendimiento y las empresas sociales. Esto se evidencia a partir de las figuras que propenden por la regulación de fondos especiales para el emprendimiento social¹⁷ y las

17. European Social Entrepreneurship Funds Regulation (346/2013).



políticas públicas de la Comisión Europea para promover la creación y el crecimiento de las empresas sociales¹⁸, que trabajan por promover negocios responsables en temas de financiación y marco legal (Recon, 2018).

Estados Unidos

En Estados Unidos el concepto de empresa social está centrado en la generación de ingresos bajo la modalidad de organizaciones sin fines de lucro. Mientras que en Europa –con excepción de Reino Unido– la empresa social ha llegado a significar una cooperativa o asociación social formada para proporcionar empleo o atención específica en un servicio (Kerlin, 2006). La concepción de la empresa social en Estados Unidos ha evolucionado en los últimos veinte años y se ha desarrollado alrededor de un modelo de negocio orientado al ganar-ganar que no pretende ser únicamente una alternativa social, sino que mezcla los mecanismos e incentivos tradicionales del mercado con objetivos sociales. Esto involucra de una manera transversal a todos los sectores económicos en los que las empresas sociales sin fines de lucro han desarrollado redes robustas que conducen al avance de múltiples proyectos.

El entusiasmo asociado con el emprendimiento social está vinculado a una mayor conciencia social global. Un estudio reciente en Estados Unidos evidenció que 83 % de los estadounidenses desearía que las marcas apoyaran las causas sociales y 43 % ha comprado algún producto asociado con esta causa. En tanto, 94 % manifestó que, bajo un mismo precio y calidad, era probable elegir aquella marca que representara una causa social (Cooney, *Social Enterprise in the United States*, 2015).

En los últimos diez años el campo del emprendimiento social en Estados Unidos se ha ampliado y madurado. Las organizaciones sin fines de lucro han desarrollado más plataformas de red robustas y fortalecido las conexiones con los responsables de la formulación de políticas. A la vez que han proliferado organizaciones con ánimo de lucro impulsadas por las limitaciones a la inversión de capital en el sector sin fines de lucro, así como la aparición de nuevos mercados de productos sostenibles y éticos en que los empresarios han visto una oportunidad para ganar terreno en nuevos segmentos de negocio. La combinación de ambas maneras de aportar a la resolución de fallas a nivel social ha potenciado el desarrollo del emprendimiento social en este país.

18. Start-up and scale-up initiative, Social business initiative y EU programme for Employment and Social Innovation (EaSI).

EL ROL DEL ESTADO PARA EL DESARROLLO DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL

S E C C I Ó N 2

El gobierno desempeña un papel central en el desarrollo social y económico a la hora de promover el fortalecimiento empresarial. En el caso de las empresas sociales que son importantes, no solo por su capacidad de crear puestos de trabajo sino por su desempeño como actores centrales en la lucha contra la exclusión, el apoyo gubernamental se constituye en un pilar fundamental. Los beneficios que estos emprendimientos pueden aportar mediante la mejora al capital social se incrementan al contar con el apoyo adecuado de políticas públicas que generen un espacio propicio para su desarrollo (OECD, 2013).

A pesar de su relevancia, los gobiernos se enfrentan a distintas presiones producto de los cambios fiscales y el lento crecimiento en algunas regiones. Este escenario, los obliga a implementar medidas de reducción de costos, lo que en algunos casos ha implicado la reducción en los presupuestos destinados al apoyo de las diferentes organizaciones que se encargan del soporte social o que dependen de las subvenciones.

Dado este panorama, es fundamental la puesta en marcha de políticas que propicien un ecosistema adecuado para las empresas sociales, no solo en la primera etapa sino en todo el desarrollo de la empresa, pues es vi-

tal para que estas alcancen su máximo potencial. En este sentido y siguiendo las recomendaciones de la OCDE, las políticas deben centrarse en promover la creación de marcos legales, regulatorios y fiscales adecuados para la consolidación de estos negocios; asimismo se debe trabajar por propiciar esquemas de financiación sostenible, apoyar el acceso a nuevos nichos de mercado y ofrecer un esquema de desarrollo empresarial con estructuras de apoyo que apalanquen su crecimiento.

La revisión sistemática de literatura de Bozhikin et al. (2019) enfatiza sobre los cinco niveles de intervención del gobierno que pueden facilitar el desarrollo del emprendimiento social. La implementación de políticas y legislación en el campo del desarrollo empresarial puede tener lugar i) a nivel supranacional, que convierte las acciones en una guía para los distintos países, ii) a nivel nacional, iii) a nivel regional, iv) a nivel municipal, v) a nivel de alguna entidad o agencia de gobierno.

Ahora bien, entre los mecanismos regulatorios utilizados con mayor frecuencia para estimular el desarrollo de las empresas están los subsidios, la legislación (leyes, decretos y directivas), programas públicos de voluntariado, reducción de impuestos y alianzas público-privadas, como se puede ver a continuación:



Figura 2. El rol de los gobiernos en el desarrollo del emprendimiento social



Fuente: Shahid, 2016



En este sentido, el gobierno debe orientar sus mecanismos regulatorios y políticas en el apoyo no solo de los emprendedores y sus empresas sociales, sino que además debe contemplar el ecosistema y los actores no estatales (Shahid, 2016). En este sentido, habrá más desarrollo de la base empresarial y, como resultado, más soluciones a problemas sociales y ambientales.

Un aspecto adicional que se suma a esta visión es la necesidad de promulgar políticas gubernamentales cuya implementación de los empresarios sea sencilla, y asimismo que trasciendan los objetivos de una administración. En esta vía, algunos países –entre ellos China, Brasil, Arabia Saudita, Malasia y Nigeria– han invertido en este tipo de políticas (Obaji & Olugu, 2014).

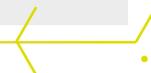
Uno de los países referentes en términos de emprendimiento social es India, que con el paso de los años ha consolidado su marco institucional en beneficio de los emprendimientos sociales. Muchos emprendedores en India, al igual que en diversas partes del mundo, tienen la misión de implementar una solución empresarial de bajo costo para las problemáticas sociales, todo esto mientras se enfrentan a la escasez de fondos, la ausencia de mano de obra y las restricciones en las condiciones necesarias en el territorio como infraestructura, voluntad de las comunidades, entre otros. A pesar de que existe la necesidad de promover un colectivo con la idea de transformar vidas, se encuentran diversos obstáculos para alcanzar dicho fin. A continuación, se presenta el camino que ha cursado este país para abrir espacio y apoyar en la consolidación de los emprendimientos sociales.

El campo del emprendimiento social en India emerge como una herramienta potente para resolver problemas de este tipo desde la empresa. Si bien aún hay una ausencia de marco regulatorio como el que actualmente existe en la Unión Europea, si se cuenta con un fuerte interés por el tratamiento político, el cual se ha traducido en una mayor participación del estado en la configuración de políticas relativas a la gestión de las mipymes en India.

Parte del avance del marco regulatorio se ve reflejado en los distintos modos legales en que

operan las empresas en India, entre los que destacan: i) las organizaciones benéficas o sin fines de lucro, en que resaltan iniciativas como Teach for India, la cual busca construir un movimiento creciente de líderes mediante una beca en la que –por dos años– los estudiantes de las mejores universidades se desempeñan como maestros de tiempo completo para niños de comunidades de bajos ingresos en escuelas de escasos recursos; ii) las organizaciones con fines de lucro, como Vaatsalya Healthcare que representa la nueva cara del cuidado de la salud en India, con un enfoque en la amabilidad en el servicio, la asequibilidad en el costo, la limpieza en los entornos y la eficiencia en las operaciones, gestionan hospitales de atención primaria y secundaria con énfasis en la prevención; y iii) las estructuras híbridas, como Head Held High Foundation, que trabajan con grupos y comunidades marginados para desencadenar la transformación a muchos niveles y así crear una vida mejor para ellos en términos de superar la pobreza en primera instancia.

Cada una de las estructuras mencionadas ofrece ventajas y limitaciones. Sin embargo, en años recientes las organizaciones sin fines de lucro están realizando la conversión al modo con fines de lucro o buscando adoptar alguna ganancia como medida de autosostenibilidad, pues para mantener su propósito social es fundamental tener oportunidades de retener talento, invertir en infraestructura y tecnología de vanguardia (Shahid, 2016).





Los retos que India enfrenta para la consolidación del emprendimiento social giran alrededor de establecer un marco legal apropiado que se adapte a las necesidades y capacidades internas, así como a las características de su cultura. Para lograrlo se han establecido acciones orientadas a habilitar políticas gubernamentales a nivel estatal y nacional que fomenten la innovación social dentro del sector; contemplar incentivos y alivios fiscales; brindar acceso a recursos y apoyo público; y desarrollar medidas para la evaluación del impacto social.

Al igual que en India, estos desafíos que se presentan son comunes en aquellos países que buscan impulsar el emprendimiento social. Por esto, al reconocer al gobierno como actor estratégico para potenciar el desarrollo de estos segmentos, este debe adoptar un enfoque sistémico orientado a la creación de capacidades y al crecimiento de las empresas como medio para contribuir de manera más eficaz al crecimiento y desarrollo sostenible de la economía (Shahid, 2016).

En los países en los que el estado posee una baja capacidad para abordar problemáticas sociales, es común que surjan diversas iniciativas sociales que busquen proponer soluciones alternativas (Shockley & Frank, 2011). No

obstante, los verdaderos cambios sociales con origen en iniciativas sociales en la mayoría de los casos no logran alcanzar una gran escala de no ser habilitados por instituciones, recursos y políticas de sus gobiernos.

Panorama de Colombia: problemática y marco de política

Partiendo de la premisa de que el surgimiento de los emprendimientos sociales tiene lugar en un contexto de problemáticas locales que demandan soluciones, este apartado tiene

como propósito poner en perspectiva un breve contexto del estado actual de Colombia en esta materia, y en el camino destacar algunas de las iniciativas de política pública que han



dado la pauta para que los emprendimientos sociales sean actores que tengan incidencia en el desarrollo de diversas comunidades.

En Colombia la población se caracteriza por tener prevalencia de pobreza y bajo dinamismo del mercado laboral (Conpes 4011, 2020), además de tener altas cifras de víctimas por el conflicto armado. Según el DANE, la pobreza en el país se incrementó de 35,7 % en 2019 a 42,5 % en 2020. Esto quiere decir que en el país se pasó de 17,5 millones de personas pobres a 21,02 millones en 2020 (Concejo de Bogotá, 2021). Además, no solo la pobreza monetaria fue de 42,5 %, sino que la pobreza monetaria extrema alcanzó 15,1 % en el total nacional (DANE, 2021).

Por otro lado, en cuanto a las cifras de desempleo en el país, para septiembre de 2021, la tasa fue de 12,1 % (DANE, 2021). Esta situación ha mejorado en los últimos meses a comparación con el año anterior (2020), pues durante la pandemia el desempleo se profundizó y acentuó las dificultades en el mercado laboral colombiano, lo cual resultó en una tasa de desempleo de 19,8 % en junio de 2020, a principios de la pandemia (Universidad Externado, 2021). Además de estas cifras, que presentan un panorama de las dificultades en el mercado laboral de Colombia, se ha reportado una insuficiente demanda laboral por empleos de baja calificación y bajas competencias en los trabajadores (PND 2018-2022 en (Conpes 4011, 2020).

Además de la pobreza y el desempleo, la población colombiana evidencia otra problemática: existe una gran cantidad de colombianos que han sufrido las consecuencias

del conflicto armado que se ha vivido en el país durante décadas. Según la Red Nacional de Información, se han registrado 8.944.137 personas víctimas del conflicto armado colombiano (Unidad de Víctimas, 2021). Es importante reconocer que estas personas también hacen parte de la población vulnerable del país y que necesitan diversos apoyos y atención para su fortalecimiento social y económico.

Así las cosas, con un amplio grupo de población vulnerable, en Colombia el Gobierno nacional ha avanzado en diversos esfuerzos de política con la estrategia de desarrollar una igualdad de oportunidades para la población. En esta sección se exploran dos caminos para brindar apoyo, por un lado, existe la necesidad de implementar instrumentos normativos que conecten la política social para la generación de ingresos con la política de desarrollo empresarial para la generación de riqueza, apuntando al crecimiento y al aumento en la productividad, de manera que se alcancen ingresos suficientes, empleo y equidad. Por otro lado, está la necesidad de desarrollar un entorno propicio para el surgimiento de emprendimientos y empresas sociales cuya misión sea apoyar a la población vulnerable, aunque no necesariamente esté liderado por esta población, sino que su enfoque sea social. A continuación, se profundiza sobre estos dos caminos posibles.

- Fortalecimiento de iniciativas productivas lideradas por población vulnerable.
- Desarrollo de un entorno propicio para el emprendimiento con impacto social

Camino 1: Fortalecimiento de iniciativas productivas lideradas por población vulnerable

En Colombia se han desarrollado varios esfuerzos con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la población y disminuir sus condiciones de vulnerabilidad, especialmente para los grupos más desprotegidos como lo son personas en condición de pobreza, desplazamiento forzado o víctimas del conflicto armado. La creación de estas políticas, que se explorarán a continuación, ha tenido como misión lograr el desarrollo de capacidades para alcanzar un crecimiento económico que conlleve a un mejoramiento de sus condiciones sociales (Conpes 3616, 2009).

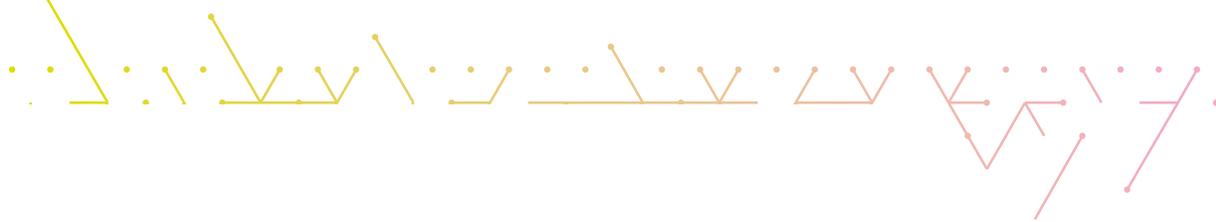
Dentro de esta oferta se resaltan las acciones del documento Conpes 3616 de 2009, en el que se trabajan los lineamientos de la política de generación de ingresos para la población en situación de pobreza extrema o desplazamiento. En este se explora la necesidad de la inclusión productiva de la población en pobreza y víctima del conflicto. En este sentido, se proponen algunas acciones para aumentar el potencial productivo de la población me-

dante el fortalecimiento de capacidades y la creación de oportunidades para que los hogares alcancen la estabilización socioeconómica. Este instrumento de política propone una ruta para el acceso de las familias a un esquema integral de servicios como formación para el trabajo, la gestión y la asignación de empleo (Conpes 3616, 2009).

También se resalta el documento Conpes 3639 de 2010 en el que se exploró la política de desarrollo empresarial para el sector de la economía solidaria¹⁹, y se propusieron estrategias para el fortalecimiento de este sector. Entre ellas, la regulación del desarrollo empresarial, el ajuste institucional, la simplificación de trámites, la optimización de esquemas de regulación y la prevención del uso inadecuado de cooperativas (Conpes 3639, 2010).

Otro conjunto de iniciativas visibiliza herramientas normativas como: i) los lineamientos para el Plan Nacional de Atención y Reparación Integral a Víctimas (Conpes 3726, 2012); ii) medidas de reparación integral

19. El sector de la economía solidaria contiene todas las empresas sin ánimo de lucro que producen bienes y/o servicios que operan bajo formas asociativas, cuyo objetivo es satisfacer las necesidades de sus miembros y de la comunidad. Estas empresas, al igual que las de naturaleza mercantil, funcionan con criterios de rentabilidad, eficiencia y productividad, a la par que cumplen con estándares contables, financieros, de calidad y de gestión (Conpes 3639, 2010).



a las víctimas del conflicto y para adelantar acciones que promuevan el desarrollo de iniciativas productivas (Ley 1448, 2011); iii) la transformación de Acción Social a Departamento Administrativo para la Prosperidad Social (DPS) para las acciones de superación de la pobreza en el país (Decreto 4155, 2011); y iv) el Conpes 4011 de 2020, el cual tiene el objetivo de generar condiciones habilitantes en el ecosistema emprendedor de manera que contribuyan a la generación de ingresos, riqueza y aumentos en la productividad.

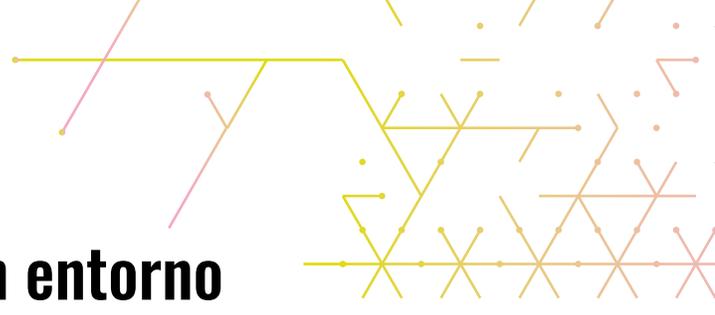
Adicionalmente, el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018–2022. ‘Pacto por Colombia: pacto por la equidad’ tiene un capítulo dedicado al acceso a mercados e ingresos dignos. Además, establece dentro de sus objetivos la promoción de la generación de ingresos y la inclusión productiva de la población vulnerable y en situación de pobreza mediante el emprendimiento y su integración a los sectores modernos de la economía. Dentro de este objetivo se considera la promoción de emprendimientos asociativos solidarios y el cooperativismo (PND, 2018 - 2022).

Ahora bien, una de las iniciativas destacadas bajo el contexto de pandemia es la Política para la Reactivación y el Crecimiento Sostenible e Incluyente Conpes 4023 de 2021, que tiene por objetivo permitir al país retomar la ruta de desarrollo que estaba recorriendo antes de iniciar la pandemia por covid-19. También buscó que, a largo plazo, Colombia se dirija hacia un crecimiento más sostenible e incluyente que además tenga la habilidad para responder adecuadamente a choques

futuros de gran impacto (Conpes 4023, 2021).

Las acciones aquí mencionadas son tan solo algunas de las muchas que existen en busca de aumentar el potencial productivo de la población con el ánimo de lograr una estabilización socioeconómica, pues con estas se espera que la sociedad pueda generar ingresos y mejorar sus condiciones de vida. Por esta razón, se deben continuar desarrollando acciones y estrategias que sean de apoyo a la población vulnerable, con la mira puesta en que se implementen emprendimientos con buenas bases de planeación, modelos de negocio innovadores, replicables, sostenibles y escalables. De esta manera, tendrán una mayor potencialidad de generar empleo, ser más productivos y competitivos (Conpes 4011, 2020).

En conclusión, el Estado está direccionando esfuerzos en promover mejores condiciones para que la población vulnerable alcance una estabilización social y económica. En esta sección se resaltan principalmente las acciones por medio de las cuales se pretende favorecer a estos grupos, apoyándolos en el camino a alcanzar un potencial productivo y una sofisticación de sus actividades emprendedoras, de manera que puedan generar ingresos. Este, como se explicó previamente, es el primer camino para apoyar a la población vulnerable de Colombia. A continuación, se explorará la segunda línea de acción que se mencionó previamente, la cual contempla el desarrollo de un ecosistema para el emprendimiento y las empresas sociales que puedan tener un impacto en la población vulnerable del país.



Camino 2: Desarrollo de un entorno propicio para el emprendimiento con impacto social

Luego de examinar las acciones concretas de política que han avanzado desde el Gobierno, es pertinente recordar que la sociedad también desempeña un rol clave en el apoyo a poblaciones vulnerables. Una de las formas que se explora en esta sección es el desarrollo de empresas con objetivos sociales y que busquen tener un impacto positivo en la población en condición de pobreza, víctima o vulnerable en general, pues estas empresas se proyectan como herramienta para la consolidación de un modelo de desarrollo orientado hacia el equilibrio entre el valor económico, social y ambiental (Recon, 2020).

El emprendimiento social ha funcionado como un medio para contrarrestar la presencia de comunidades vulnerables y generar bienestar social, ya que por sus dinámicas suelen tener pocas oportunidades de desarrollo. Además, este tipo de emprendimientos ha demostrado tener un fuerte impacto a la hora de transformar realidades en tales grupos sociales, especialmente en locaciones con baja presencia de otros actores que busquen su bienestar. Esto, gracias a que se ha convertido en un vehículo que le permite a la sociedad civil movilizarse para proponer

soluciones mediante sus propios modelos de negocio, permitiendo que se posicionen como agentes de cambio para el crecimiento económico y la transformación social del país (Recon, 2018).

En este segmento se revisa cómo es el ecosistema del emprendimiento social en Colombia, para lo que se utilizarán datos de un informe realizado por Recon, organización sin ánimo de lucro que busca identificar, visualizar, apoyar y fortalecer emprendimientos sociales en el país. Dentro de su labor, se realizó un proceso de identificación mediante la primera encuesta dirigida a emprendedores sociales, con el propósito de diagnosticar su estado en temas relacionados con la formalización, la población a la que benefician, el perfil que poseen, la consecución de recursos de financiación, entre otros aspectos clave para desarrollar estas iniciativas (Recon, 2018).

Durante cinco años, esta organización ha realizado un mapeo de emprendimientos sociales en el país mediante convocatorias públicas, diálogos con emprendedores en las regiones, dos cumbres de emprendimiento social, foros e interacciones virtuales,



y para 2020 ya tenía identificadas más de 3000 iniciativas de emprendimiento social²⁰. De hecho, en su publicación *Radiografía del emprendimiento social en Colombia 2020*, se publican los resultados de una encuesta de 527 emprendimientos. En esta se encontró que de los emprendedores sociales que están impactando en comunidades vulnerables, 34,2 % impacta positivamente en la población rural, 23,1 % se enfoca en víctimas del conflicto armado; 16,7 %, en población en condición de discapacidad; 16,1 %, en comunidades indígenas; 15,4 %, en población LGBTI; 15 %, en afrodescendientes, raizales o palenqueros; 10,4 %, en excombatientes; y 4,3 %, en refugiados o inmigrantes, teniendo en cuenta que algunas personas entran en más de una de las categorías mencionadas previamente (Recon, 2020).

En línea con esto, Recon establece que el promedio de personas beneficiadas por los emprendimientos sociales encuestados es 508 cada uno, es decir que al hacer un cálculo rápido y aproximado, tomando los 3000 emprendimientos sociales que han sido identificados, la cifra estaría alrededor de 1.520.000 personas que han sido favorecidas por emprendimientos sociales en alguna medida; sin embargo, únicamente 25,2 % de los emprendedores divulga su impacto en informes públicos y formales, lo que afecta su sostenibilidad, escalabilidad y visibilidad (Recon, 2020).

Sin embargo, no solo tienen una incidencia relevante en la sociedad y las comunidades como resultado de su misión, sino que generan cifras de empleo en estos emprendimientos, lo que para Colombia resulta un indicador determinante. Recon encontró dentro de su muestra de 527 emprendimientos sociales, que generan en promedio siete empleos cada uno. De estos empleados, 63 % son jóvenes entre los 18 y 35 años, y 7 % son mayores de 56 años. Por otra parte, frente a brechas de género, 55 % de los colaboradores de emprendimientos sociales son mujeres y 45 % son hombres, lo que da indicios de que en este tipo de emprendimientos promueve la inclusión laboral de la mujer, promoviendo su empoderamiento económico. A pesar de estas cifras favorables, en la *Radiografía del emprendimiento social en Colombia 2020* se concluye que los encuestados evidencian una falta de formalización, pues tan solo 55,2 % cuenta con personería jurídica, mientras que el resto permanece en la informalidad; es decir, de cada diez emprendimientos sociales, tan solo cinco son formales (Recon, 2020).

Finalmente, 55,4 % de los emprendimientos sociales encuestados considera que contribuye a la participación ciudadana, el empoderamiento civil y el desarrollo comunitario en sus territorios. Y de hecho, 95 % manifiesta que contribuye a la construcción de paz y al posconflicto mediante sus emprendimientos.

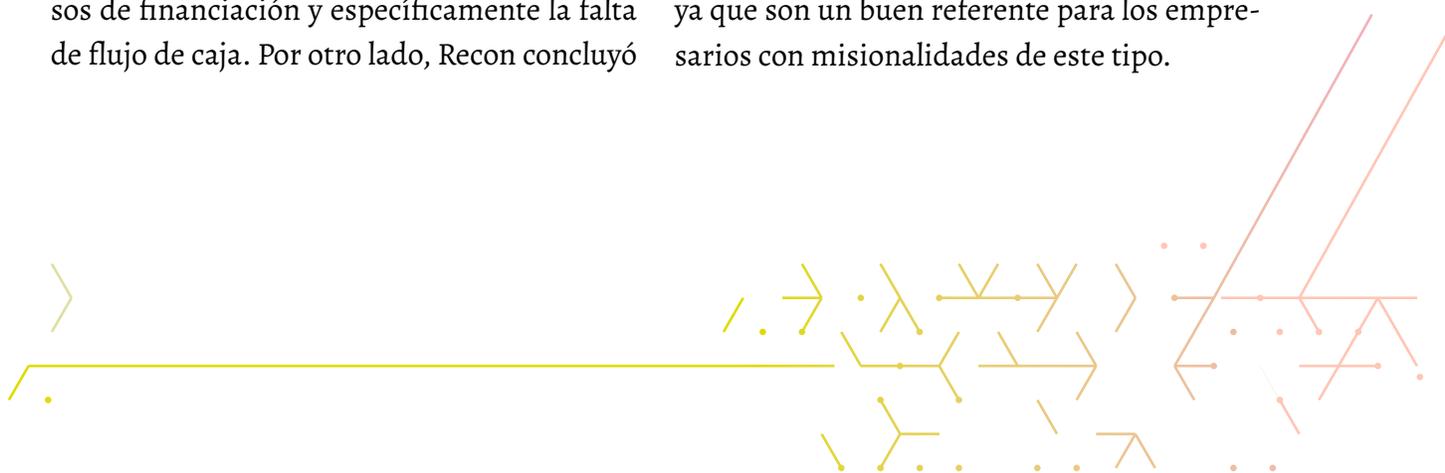
20. Recon entiende al emprendimiento social como un modelo de negocio que, desde la innovación y el buen gobierno corporativo, emplea técnicas empresariales y del mercado para resolver problemáticas sociales y/o ambientales, y generar un impacto positivo que aporte a un desarrollo económico y social sostenible, especialmente en comunidades vulnerables (Recon, 2018).

Siendo más específicos, 22,5 % de los emprendedores sociales expresó que se vieron motivados por el conflicto armado en sí para la creación de sus emprendimientos. Estas cifras demuestran que la existencia del conflicto en Colombia se ha visto como una oportunidad para generar transformaciones sociales en la población víctima. De aquellos emprendimientos sociales que tienen como misión beneficiar a grupos poblacionales involucrados en el conflicto armado, se encuentra que 48,9 % beneficia a poblaciones víctimas de desplazamiento por violencia; 37,2 %, a niños, niñas y adolescentes reclutados por grupos ilegales; 20,1 %, a víctimas de abuso sexual en el marco del conflicto; 17,7 %, a excombatientes y 14,1 %, a víctimas de masacres y homicidios. No obstante, solo 5,7 % de tales emprendimientos sociales está trabajando por la reconciliación entre las víctimas del conflicto armado (Recon, 2020).

A pesar de que esta investigación permite vislumbrar un desarrollo del ecosistema del emprendimiento social, aún se encuentran diversos obstáculos. Según los encuestados, el mayor desafío es la falta de medios diversos de financiación y específicamente la falta de flujo de caja. Por otro lado, Recon concluyó

que el segundo mayor obstáculo es la ausencia de políticas públicas enfocadas en el emprendimiento social; de hecho, 45,6 % de los encuestados recomienda que se promulguen políticas especiales para el emprendimiento social, y 60,4 % percibe que el Estado no apoya este tema (Recon, 2020).

Después de explorar a profundidad el estado del ecosistema de emprendimiento social en Colombia, vale la pena resaltar que también se ha trabajado en el desarrollo de un ecosistema de empresas denominadas BIC, las cuales adoptan prácticas empresariales alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS) para construir un sistema económico más consciente de su compromiso social. Estas empresas también son fundamentales, pues buscan tener un impacto social y ambiental, y son conscientes de la premura de encontrar soluciones a problemáticas que afectan a la población. A continuación, se explorará el panorama de las empresas BIC con el ánimo de entender cómo se han fomentado y cómo se les apoya en Colombia, y así ampliar la perspectiva y el alcance de las empresas sociales, ya que son un buen referente para los empresarios con misionales de este tipo.



Panorama de las empresas BIC

Las Sociedades Comerciales de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) se originaron en Estados Unidos a finales de 2010 con la motivación de aportar a la solución de los actuales desafíos sociales, ambientales, el bienestar de sus trabajadores y al interés de la colectividad más allá del beneficio e interés de sus accionistas.

Esta nueva concepción en los modelos de negocio se extendió rápidamente en países de

Europa como Italia, Reino Unido y España, y para 2018 la tendencia llegó a América Latina. Colombia fue el primer país en otorgarles reconocimiento legal a estas empresas y las denominó Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo mediante la Ley 1901 de 2018; le siguieron países como Ecuador y Perú, quienes, durante 2020, expidieron sus respectivas leyes de sociedades BIC.

Tabla 1. Países de América Latina que cuentan con un marco normativo para las empresas de Beneficio e Interés Colectivo (BIC).

País	Presentación del proyecto	Estado de aceptación del proyecto	Número
Argentina	6 nov. 2016 y 27 abr. 2018	En trámite	2498
Chile	13 jun. 2017	En trámite	
Colombia	6 sep. 2016	Aprobada ley en 2018	Ley 1901 de 2018. Decreto 2046 del 12 de noviembre de 2019
Ecuador	9 dic. 2018	Aprobada en 2019	351278
Perú	8 mar. 2018	Aprobada ley en noviembre 2020	Ley 31072 noviembre 2020
Uruguay	3 oct. 2017	En trámite	136868



Ahora bien, con el ánimo de comprender la misionalidad de estas empresas o sociedades BIC, se debe profundizar en sus propósitos y dimensiones (MinCIT y Confecámaras, 2019). En primer lugar, buscan incorporar un propósito social y ambiental que va más allá de la maximización del interés económico de

sus accionistas; en segundo lugar, velan por el cumplimiento del propósito descrito para que los directores y gestores de la sociedad puedan maximizar el interés social y ambiental; por último, garantizan transparencia en el reporte de su impacto empresarial en cinco dimensiones:



Las empresas que deciden adoptar la condición BIC obtienen ventajas que son llamativas para los empresarios, pues principalmente se adquiere una visibilidad importante en el ecosistema empresarial local, nacional e internacional. Esto repercute en:

- Incremento de valor reputacional en el mercado.
- Fidelización con sus clientes y proveedores.
- Retención y atracción de talento humano.
- Atracción de inversión privada.

- Manejo de tensiones con las comunidades y el medio ambiente.
- Generación de redes de contactos en comunidades que persiguen propósitos similares.
- Acceso a incentivos económicos o tributarios que genera el Gobierno.

A pesar del evidente impacto que tienen sobre la sociedad, representan un número reducido sobre la base empresarial de los países. Con datos disponibles para 2019, se encuentra que el número de empresas BIC en el mundo

asciende a 2860, siendo Estados Unidos el país líder con un mayor número de compañías que incorporan un propósito social y ambiental.

Por su parte, Colombia es el onceavo país en el mundo con mayor número de sociedades BIC (Valerie Paelman, 2020).

Tabla 2. Distribución geográfica de presencia de empresas BIC en 2019.

País	# de empresas BIC	País	# de empresas BIC	País	# de empresas BIC
Estados Unidos	1200	Paraguay	10	Bolivia	2
Canadá	252	Dinamarca	10	Egipto	1
Australia	241	Uruguay	9	Zambia	1
Reino Unido	177	Bélgica	9	Filipinas	1
Chile	130	Sur África	8	Polonia	1
Brasil	128	Singapur	8	Irlanda	1
Argentina	79	Hong Kong	8	Malta	1
Italia	78	Costa Rica	7	Grecia	1
Francia	70	Ecuador	6	Rusia	1
Países Bajos	66	Israel	5	Nicaragua	1
Colombia	53	India	5	Ruanda	1
España	43	Japón	5	Afganistán	1
México	33	Guatemala	4	Bangladesh	1
Alemania	31	Suecia	4	Arabia Saudita	1
Taiwan	27	Uganda	3	Emiratos Árabes	1
Suiza	23	Turquía	3	Myanmar	1
Nueva Zelanda	21	Tailandia	3	Finlandia	1
Perú	17	Austria	3	Rep. Checa	1
Kenia	15	Hungría	2	Vietnam	1
Corea	13	Panamá	2	Bahamas	1
China	12	Ghana	2	Indonesia	1
Portugal	11	Luxemburgo	2	Noruega	1
				TOTAL	2860

Fuente: Valerie Paelman (2020)

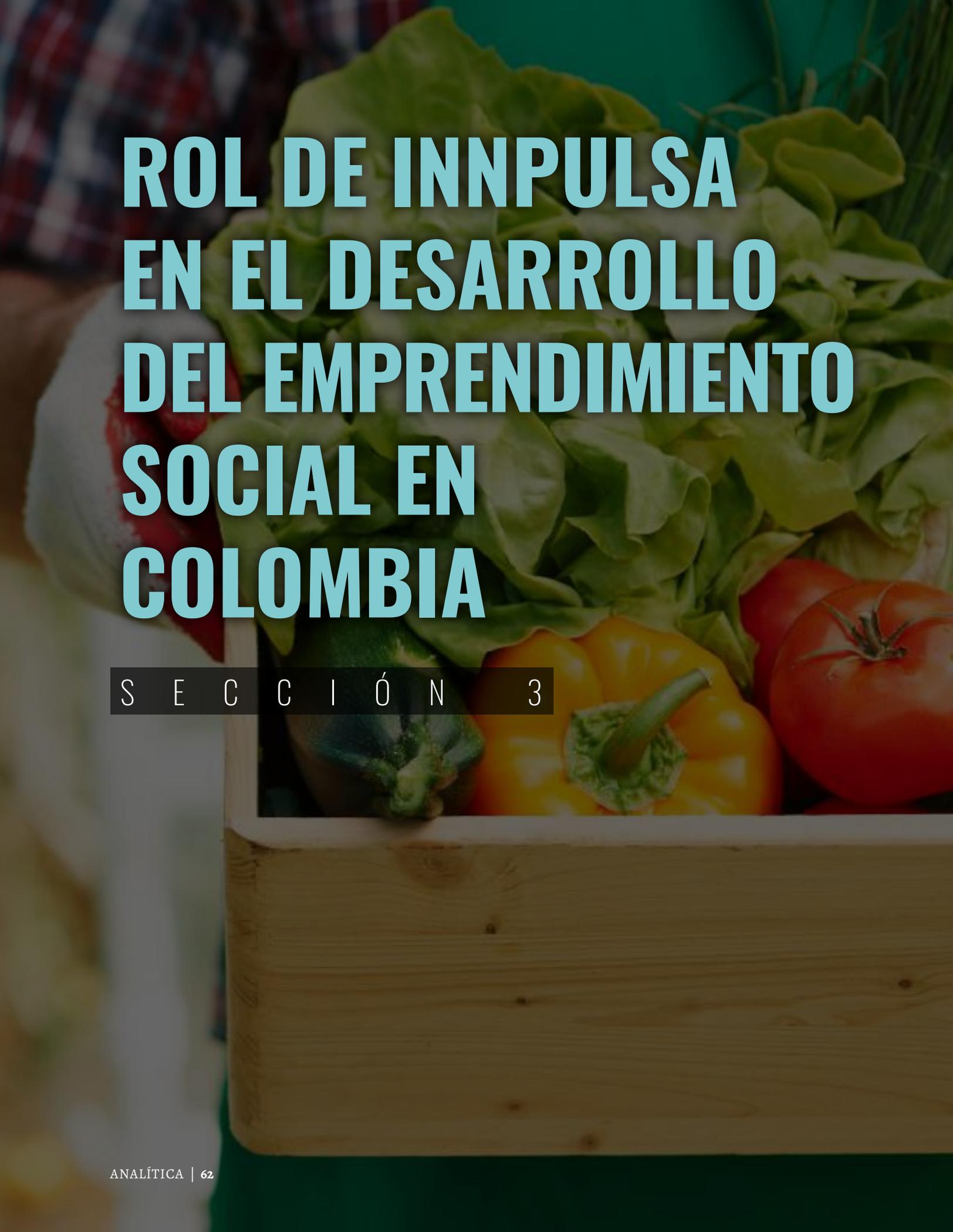
Sin embargo, en Colombia, durante los últimos tres años el número de empresas que se ubican en este segmento ha aumentado de manera significativa. Con el ánimo de realizar una caracterización de estas en el país, se explora que para junio de 2021 un total de 342 empresas se reconocían como sociedades BIC. En 2021, 28,9 % de las BIC corresponden a empresas creadas durante el primer semestre del año. En general, este conjunto de empresas es joven, de hecho, 74 % tiene hasta cinco años, lo que puede indicar la potencialidad que poseen estas empresas para contribuir de manera sobresaliente al crecimiento del empleo agregado al ser la mayoría sociedades jóvenes y pequeñas (Haltiwanger, Jarmin, & Miranda, 2010). En cuanto al tamaño empresarial, resalta la concentración de la base empresarial en microempresas con una participación de 70 %, seguido de las pequeñas y medianas con 19 % y 8 %, respectivamente.

Del total de empresas BIC del país, 48,5 % y 21,4 % ejercen su actividad en el sector de servicios e industria, respectivamente, se-

guido de comercio con 17,5 %. En particular, sobresale la participación de las empresas dedicadas a las actividades profesionales, científicas y técnicas. Y por último, atendiendo a la localización geográfica, se encuentra que la mayoría se ubica en Bogotá (46 %), seguido de Antioquia (14 %), Santander (6 %), Nariño (5 %) y Valle del Cauca (4 %).

Estas empresas, si bien no son parte del segmento emprendimiento social, sí comparten principios y misiones, por lo que no se deben dejar de lado a la hora de examinar el emprendimiento social en el país. Adicionalmente, reforzar la generación de empresas o sociedades BIC, y el crecimiento de las que ya existen, es importante para demostrarle a la base productiva que tener empresas sostenibles es posible cuando se habla de empresas sociales o que buscan impactar el bienestar de una población. Esto quiere decir que el éxito de las empresas BIC podrá demostrar que las organizaciones con misiones sociales sí pueden ser competitivas y exitosas.





ROL DE INNPULSA EN EL DESARROLLO DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN COLOMBIA

S E C C I Ó N 3

Colombia reconoce la necesidad de contribuir a la sostenibilidad y sofisticación de emprendimientos liderados por población vulnerable como parte de las acciones dirigidas al fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento social en el país. Esta es una manera de favorecer al desarrollo económico y a la transformación social, pues se presta atención a población que ha experimentado privación de necesidades fundamentales o que se encuentra en algún tipo de condición de carencia.

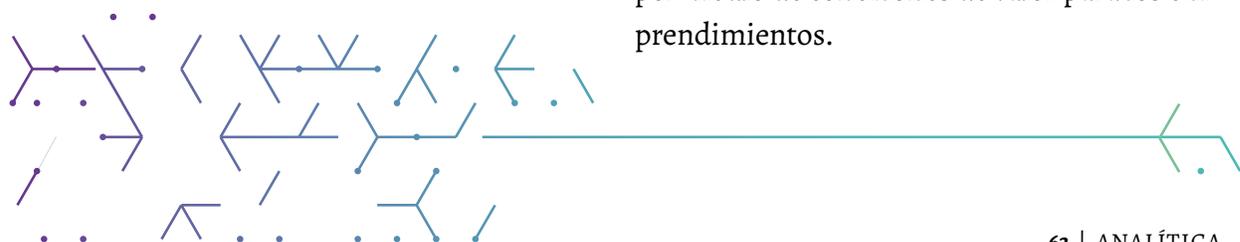
Si bien el trabajo con estas poblaciones vulnerables se constituye en un punto de partida para la instauración de acciones a favor del emprendimiento social en Colombia, en años recientes este concepto se ha ampliado con el apoyo a modelos de negocio que ponen en el centro la innovación social indistinto del tipo de población que los lidere.

Dentro de los emprendimientos beneficiados por la Dirección de Emprendimiento Social (DES) de iNNpulsa Colombia se encuentran empresas, asociaciones y organizaciones que cumplan con un mínimo de un año de operación con ventas, que posean un equipo de trabajo y que demuestren tener un potencial de crecimiento y sofisticación; además, el equipo de trabajo debe estar integrado por emprendedores que pertenezcan a alguno de los siguientes grupos poblacionales:

1. Población rural y urbana inscritos en el Sisbén IV, en los grupos A, B y C.
2. Víctimas del conflicto armado por desplazamiento forzoso.
3. Personas en proceso de reincorporación.
4. Personas migrantes, retornadas o colombianos en comunidades de acogida.

Adicionalmente, el enfoque multisectorial al cual apuntan los programas de atención a los emprendedores está asociado con las estrategias para materializar la sostenibilidad, inclusión y resiliencia. Estos son diseñados para que se desplieguen acciones transformadoras del contexto, principalmente mediante el acto de emprender, lo cual es fundamental ya que los programas de emprendimiento social deben aportar a que se fortalezcan las capacidades de crear valor social, aumenten las oportunidades de generar innovación social, den respuestas a las necesidades sociales y resalten la importancia de las alianzas público-privadas (Jiménez, 2015).

La Dirección de Emprendimiento Social cuenta con dos enfoques estratégicos en el desarrollo de instrumentos y programas de acompañamiento a los emprendimientos sociales. Por un lado, está el enfoque de fortalecimiento, centrado en el apoyo de consolidación de modelos de negocio sostenibles y funcionales; y por el otro, se encuentra el enfoque de comercialización, el cual se centra en el apoyo específico de materialización de ventas por medio de conexiones de valor para los emprendimientos.



Instrumentos de iNNpulsa Colombia

Instrumentos enfocados en el fortalecimiento de modelos de negocio

La línea de programas enfocada en el fortalecimiento de los emprendimientos hace referencia a la asistencia técnica y la transferencia de metodologías para consolidar un buen modelo de negocio. Dentro de los objetivos de esta línea de acción se encuentra desarrollar las habilidades que permitan brindar capacidades para la creación del valor social, tales como: comercio justo, banca ética, desarrollo local participativo, sostenibilidad ambiental, educación inclusiva, trabajo digno orientado a fortalecer conocimientos financieros, lo-

gísticos, técnicos, productivos, comerciales; y habilidades blandas, tales como liderazgo, acompañamiento psicosocial, enfoque de género, entre otras. El desarrollo de estos tipos de habilidades busca fortalecer el emprendimiento de manera que al tener una base metodológica consolidada pueda aprovechar las oportunidades del mercado. Adicionalmente, estos programas cuentan con un rubro de capitalización que busca apoyar en ese sentido también a los emprendedores.



PROGRAMAS DE FORTALECIMIENTO

NÚCLEO E:



El objetivo es el fortalecimiento a emprendimientos familiares, que pertenezcan a población en condición de vulnerabilidad y/o víctimas de desplazamiento forzado, que tengan en su ADN el emprendimiento y que lo materialicen por medio de iniciativas que ayuden a mejorar la generación de ingresos de su familia. Busca tener un impacto de mejorar las condiciones de los emprendimientos familiares participantes del programa en capacidades empresariales, administrativas, comerciales, entre otras.

- Atención de 170 famiempresas de todos los sectores, a excepción de Agro y Moda.

MODA INN:



El objetivo es apoyar emprendimientos de talentos emergentes o microempresarios del sistema moda que pertenezcan a población en condición de vulnerabilidad y/o víctimas de desplazamiento forzado, mediante el fortalecimiento de sus capacidades productivas, empresariales y del capital humano. Busca mejorar las condiciones de los emprendimientos familiares participantes del programa en capacidades empresariales, administrativas, comerciales, entre otras.

- Atención de 94 emprendimientos del sistema moda.

RECUPERACIÓN DEL TEJIDO EMPRESARIAL PARA PROVIDENCIA:



El objetivo es apoyar la recuperación y el fortalecimiento productivo y comercial de unidades de negocio ubicadas en el Archipiélago que se hayan visto afectadas por la situación de desastre provocada por el huracán Iota. Se enfoca en lograr la reactivación económica por medio de capitalización para unidades de negocio ubicadas en el Providencia y Santa Catalina.

- Atención de 216 unidades productivas.

OCAÑA MI PLANTE Y PA'LANTE



El objetivo es apoyar la reactivación productiva y comercial de micronegocios, formales e informales, en contextos urbanos y rurales mediante asistencia técnica, acompañamiento productivo y empresarial, inclusión financiera, gestión comercial y capital productivo. Busca lograr el fortalecimiento de los micronegocios vinculados mediante acciones de transferencia de conocimientos, capitalización y conexión a mercados.

- Atención de 23 emprendimientos

Instrumentos enfocados en la comercialización

Para enfrentar los distintos retos que limitan una inclusión productiva se requiere fortalecer y apropiarse conocimiento y habilidades técnicas y gerenciales de los emprendimientos sociales, ampliar su acceso a productos y servicios financieros, fortalecer su capacidad de agregación de valor y de escalamiento productivo a partir de un mayor acceso a tecnologías y a capital de trabajo. Estos elementos podrían abrir nuevas oportunidades comerciales y mejorar la posibilidad de lograr encadenamientos con empresas consolidadas.

En cuanto a las poblaciones vulnerables, es importante enfrentar desafíos asociados a la completitud de mercados de bienes y servicios, las normas excluyentes y los costos para hacer empresa. Asimismo, las brechas urbano-rurales, los retos de la política laboral y las limitaciones de los instrumentos de inclusión productiva son otros determinantes que afec-

tan negativamente las apuestas de estas poblaciones (PND, 2018-2022).

Por lo anterior, la segunda línea de atención de la Dirección de Emprendimiento Social de iNNpulsa tiene como propósito consolidar las oportunidades de comercialización de los emprendimientos sociales. El objetivo de estos programas es materializar las ventas, realizar conexiones con mercados, conseguir empresas ancla y proveedores fuertes que sirvan a los emprendedores como impulsores de sus productos o servicios, generar alianzas entre sectores y empresas, promover las ruedas de negocio, generar agregación de valor a los productos y/o servicios, entre otras. Desde esta línea se resalta que la mayoría de los programas están enfocados en el sector rural, siempre teniendo como misión el aumento de la comercialización apuntando a la generación de ingresos.



PROGRAMAS DE COMERCIALIZACIÓN

AGRICULTURA FAMILIAR:



Busca impulsar la comercialización de la producción agrícola familiar vinculando procesos para la agregación de valor y/o la transformación. Se persigue el incremento de la productividad vía suma efectiva de capacidades, articulación y encadenamientos de agricultores familiares, intermediarios y agricultores de inversión capaces a mediano y largo plazo de consolidar un sistema de producción de calidad con inversiones en I+D+i, así como un sistema de comercialización que beneficie a todos.

- Atención de 20 organizaciones.

INNPULSA AGROPRODUCTIVA:



Impulsa la comercialización de la producción agrícola familiar vinculando procesos para la agregación de valor y/o la transformación. El impacto que buscan es la identificación, promoción y fortalecimiento de circuitos cortos y encadenamientos productivos, así como el diseño, montaje y puesta en marcha de la comercializadora territorial.

- Atención de 5 comercializadoras territoriales

AGRO E:



Genera capacidades que agreguen valor y/o transformación de la producción de organizaciones compuestas por víctimas del conflicto armado con el hecho victimizante de desplazamiento forzado, y con enfoque diferencial étnico, con potencial comercial identificadas en el territorio para incrementar sus ventas.

- Atención de 133 organizaciones

EMPRENDEDORES DE PAZ:



Tiene como objetivo la implementación de una ruta de fortalecimiento y comercialización para emprendimientos productivos y la evaluación de proyectos productivos colectivos con un impacto deseado de lograr el acceso a una ruta de comercialización y fortalecimiento de proyectos productivos liderados por personas en procesos de reincorporación.

- Atención de 160 emprendimientos

Continúa...

PROGRAMAS DE COMERCIALIZACIÓN

SBDC (Small Business Development Centers):



Acompaña los procesos de emprendimiento de población en situación de vulnerabilidad y/o víctimas del desplazamiento forzado que incluyan la identificación y mitigación de riesgos de fracaso en la puesta en marcha de unidades de negocio de estas poblaciones. Busca el fortalecimiento de emprendimientos sociales del Valle del Cauca, para el mejoramiento de sus capacidades de atención y organización por medio de una estrategia de desarrollo empresarial.

- Atención de 30 emprendimientos

REACTIVACIÓN MICRONEGOCIOS:



Apoya la reactivación productiva y comercial de micronegocios de población víctima del desplazamiento forzado, formales e informales, en contextos urbanos y rurales mediante la asistencia técnica y el acompañamiento, acceso al financiamiento y gestión comercial. Con este programa se espera aumentar la generación de ingresos y la protección del empleo, que tengan un horizonte de sostenibilidad que les permita la reducción de la inversión social vía subsidios, mediante la inversión en la reactivación productiva.

- Atención de 1.500 micronegocios



Lo que se ha logrado

Para ejemplificar algunas de las acciones que han impulsado el emprendimiento social en el país mediante las acciones de iNNpuls Colombia se presentan tres ejemplos de em-

prendimientos que han atendido a distintas poblaciones y han logrado llevar a cabo el desarrollo de su misión social.

ESCUELA DE ROBÓTICA DEL CHOCÓ



“ Yo no tenía en el radar la palabra emprender, pero alguien tenía que asumir el rol y el reto de traer a Chocó todo el tema de robótica educativa. Aquí muchos procesos tienen que ser asumidos por la comunidad y mi primer compromiso era con mi tierra. Poco a poco me empecé a formar en emprendimiento y así fue estructurándose la escuela, pero la idea inicial era únicamente hacer robótica con los niños de Quibdó ”

Jimmy García Caicedo

Historia:

En 2016, Jimmy García Caicedo llegó a Chocó con la convicción de que su tierra natal necesitaba que alguien asumiera la responsabilidad de educar a niños y niñas en temas de innovación y robótica.

Durante su experiencia en educación se cuestionó varias veces por qué en las activi-

dades educativas y a los concursos asistían únicamente niños de las principales ciudades de Colombia, no veía personas de Quibdó haciendo parte de estas. Gracias a ese cuestionamiento se dio cuenta de que se necesitaba que alguien fomentara estas disciplinas en el departamento, y así, sin pensar en emprende-

miento o ideas de negocio sino en formación, decidió dejar su estabilidad laboral y su vida para devolverse a Chocó y explorar ese rol de educador.

Inició con un kit de robótica que le regalaron y a empezó a trabajar con cinco niños. Si bien no era una escuela, poco a poco se fue convirtiendo en el proyecto piloto para proponerles a las organizaciones educativas de Quibdó que trabajaran en conjunto para fomentar la innovación y la robótica en el programa estudiantil. Sin embargo, pronto comprendió que estas disciplinas no eran la prioridad de la agenda educativa.

Él tenía muy clara su misión social y por eso no perdió la motivación, pues de nuevo

entendió que si las instituciones no querían incluir tales temas en los programas, debía ser él quien los enseñara directamente, y por primera vez apareció la palabra emprendimiento. Empezó a estructurarse la idea, sin saber mucho comenzó a desarrollar la escuela que, finalmente, se formalizó, y así inició la Escuela de Robótica.

Este resulta un ejemplo de emprendimiento en que la misión social y la intención de solucionar una problemática –la ausencia de educación en disciplinas de robótica en el Chocó– guía la estructuración de un emprendimiento y se desarrolla un modelo de negocio para poder sostenerlo y, de esta manera, tener más alcance e impacto.



Misión social:

El principal objetivo que guiaba a Jimmy García cuando empezó este proyecto fue el deseo de hacer robótica con niñas y niños en Chocó al darse cuenta de que en esta región se estaban quedando atrás a comparación de otras ciudades y departamentos que sí tenían acceso a conocimiento de tecnología. Jimmy veía la robótica como un vehículo para conseguir becas, acceder a universidades, vivir experiencias formadoras, entre muchas otras ventajas, lo cual no solo implicaba crecimiento personal de los niños sino que aumentaba las posibilidades de desarrollo del territorio.

Además, en Chocó era una prioridad encontrar formas de ocupar el tiempo libre de los niños y niñas en actividades que les permitieran formar un proyecto de vida, así no tendrían tiempo disponible para involucrarse en temas relacionados con delincuencia y violencia, problema social que desde hace muchos años acecha a los jóvenes en zonas afectadas por el conflicto en Colombia.

Para Jimmy esta era la misión, pero debía encontrar un modo de hacerla realidad por medio de la sostenibilidad del proyecto, lo cual le permitiría también ampliar el impacto del mismo.

Modelo de negocio:

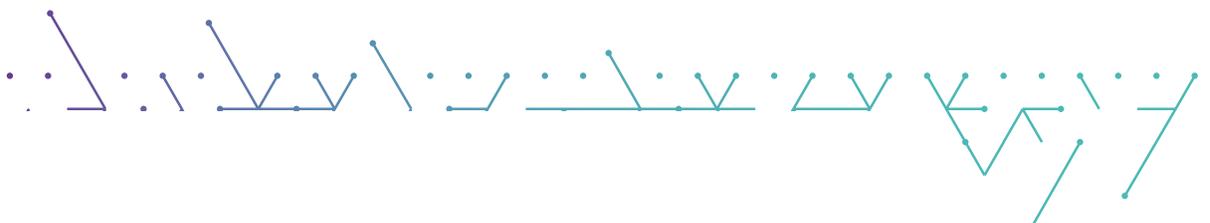
Por esta razón, en la escuela se idearon tres líneas de generación de recursos:

1. Cobrar una mensualidad a los padres de los niños que asisten a la Escuela de Robótica, modelo de educación extracurricular que pretende ser un complemento de la educación primaria y secundaria. Este ingreso mensual proviene únicamente de padres que puedan pagarlo y permite tener ingresos mes a mes.
2. Ejecución de proyectos con organizaciones grandes que tienen incidencia o trabajo en territorio pero necesitan de un aliado local para poner en marcha sus programas. Un ejemplo es la transferencia de metodología

y capacidad instalada en diferentes nodos del Pacífico.

3. Mediante donaciones como intercambio de conocimiento y transferencias metodológicas por expertos que permiten mejorar el funcionamiento de la escuela.

Actualmente, se realiza el piloto para la que será la cuarta línea de financiación del proyecto: la venta de productos, kits de robótica *Made in Chocó*. Con esto se pretende que los niños tengan herramientas para proponer soluciones a los retos de su contexto. Se visualizan como kits adaptables de acuerdo con el público objetivo.



Impacto y crecimiento:

Con el tiempo, el proyecto ha crecido y cuenta con más etapas. El nombre de la organización más amplia es Centro de Innovación del Pacífico; aunque la idea nació con la Escuela de Robótica, ahora se tienen diferentes etapas pensadas de manera lineal para aterrizar y consolidar las innovaciones que surjan. Estas son: Escuela de Robótica, Laboratorio de Innovación y Emprende-Tec.

Todo empieza en la Escuela de Robótica; es ahí que los niños generan ideas para solucio-

nar alguna problemática. Cuando una idea llega a un nivel de madurez se lleva al Laboratorio de Innovación se pilotea y se dirige al público para testarla. Luego se empieza a trabajar en maneras en las que los niños pueden transformar sus ideas en emprendimientos que generen ingresos y se consoliden en ideas de negocio.

Durante cuatro años se han beneficiado entre 1400 y 1500 jóvenes desde los 8 a los 30 años. Muchas vidas se han transformado en

torno a la participación en la escuela, como lo es el caso de jóvenes que están becados en universidades del Top 5 del país, o los jóvenes que tendrán la oportunidad de asistir a la NASA, entre otras historias que ratifican el éxito de la Escuela, así como el impacto que genera en la comunidad y su relación con las disciplinas de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas.

Otra de las acciones que se ha llevado a cabo con este emprendimiento es la transferencia de conocimiento en los cuatro departamentos

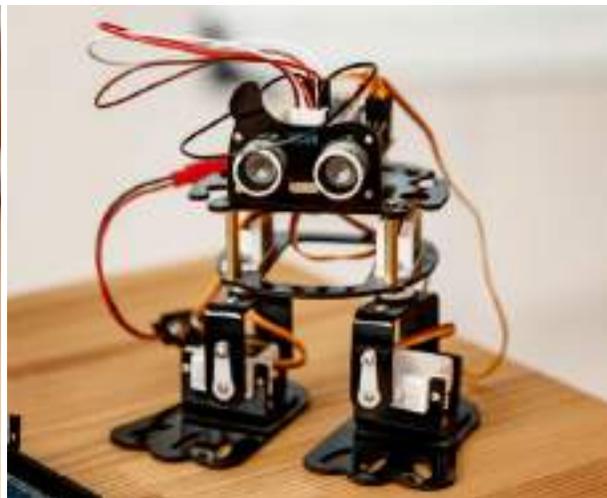
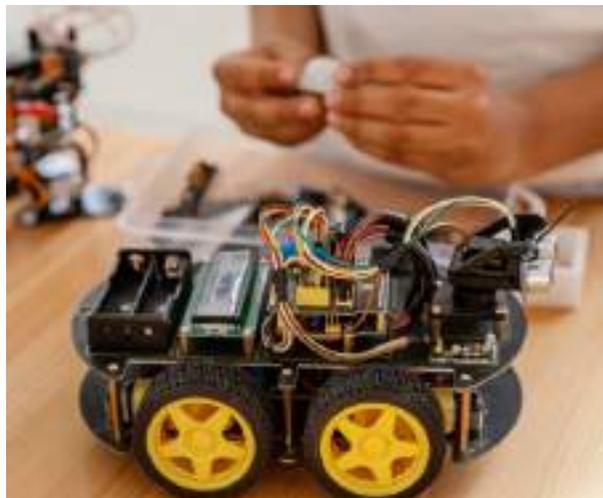
del Pacífico, que se realiza al transferir metodología con el propósito de dejar capacidad instalada en territorio; es decir, el modelo de la Escuela queda allá mediante la formación de líderes para que sean multiplicadores de conocimiento y se construye una red en la que se comparta información, casos de éxito, retos y ferias, con el ánimo de moverla y generar un ecosistema en la región. Además, también se comparte la red de aliados para todos los departamentos, por ejemplo, Ruta N, iNNpulsa, entre otros aliados.



Apoyo de iNNpulsa Colombia:

La Escuela de Robótica participó en la Ruta Naranja y se convirtió en un emprendimiento beneficiario de iNNpulsa, recibiendo formación y mentoría. Luego hizo parte de Héroe

Fest 2020 y ganó en la categoría de emprendimiento social. Actualmente, recibe mentorías de iNNpulsa Colombia para sus diferentes etapas.



NATIVOS DEL MAR

Asociación de Agricultores y Pescadores Artesanales del Pacífico (Asoagripespa)



“ Es importante que la pesca sea dignificada como fuente de empleo y como acciones culturales y ancestrales que han permitido el desarrollo de las comunidades del Pacífico. ”

César Reina

Historia:

César Reina empezó a apoyar a muchos pescadores de Buenaventura que debían enfrentarse a retos y obstáculos derivados de diversas problemáticas que afectan al sector pesquero de la comunidad y no son lo suficientemente visibilizados. En 2010 se convirtió en el fundador de la Asociación de Agricultores y Pescadores Artesanales del Pacífico (Asoagripespa), que empezó como una organización informal de apoyo a los pescadores para salir adelante; sin embargo, en 2014 se formalizaron y se consolidaron para crear proyectos y planes de fortalecimiento a la asociación.

El propósito de Asoagripespa es apoyar a los pescadores artesanales, que son una comunidad vulnerable, pues casi todos son des-

plazados de zonas rurales a causa del conflicto armado. Estas comunidades pesqueras habitualmente buscan las orillas del mar para poder subsistir; sin embargo, los grupos armados constantemente les hacen daño y debido a que es un sector invisibilizado desde hace años, siguen estancados y sin posibilidad de crecimiento. Si bien se ha brindado apoyo a este sector pesquero artesanal, se determinó que las ayudas han sido primordialmente de tipo asistencialista que no han devenido en un crecimiento real o en un aumento de la productividad del sector, simplemente se agotan los recursos nuevamente. Esto porque no se busca solucionar los problemas de fondo, sino resolver en la inmediatez.

Misión social:

La principal misión es apoyar a las comunidades pesqueras del Pacífico en su desarrollo y fortalecimiento económico, pues en Buenaventura más de 70 % de la población es rural y casi todo marítimo, es decir, muchas familias viven de la pesca artesanal.

Además, por medio de Asoagripespa se pretende demostrar que la pesca artesanal es una fuente digna de empleo y que posee una carga cultural y ancestral que ha permitido el desarrollo de las comunidades del Pacífico colombiano a lo largo de los años.

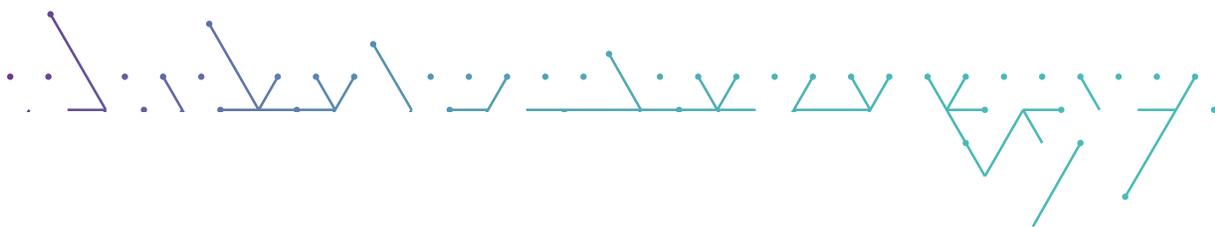
Asoagripespa cuenta con cincuenta personas en su equipo, de las cuales cuarenta pertenecen al grupo poblacional de víctimas del conflicto armado. Apoyar a esta población es fundamental, especialmente ahora que la violencia ha aumentado y de nuevo hay fuertes disputas de grupos armados, lo que dificulta la seguridad en el mar. Los pescadores necesitan asegurar sus ingresos en lugar de pasar largas jornadas expuestos en condiciones que pueden llegar a ser inseguras.



Modelo de negocio:

La sostenibilidad de la asociación se realiza por medio de la marca de mariscos y pescados Nativos del Mar. Con esta se comercializan productos empacados al vacío en diferentes presentaciones que permiten una fácil manipulación y ofrecen comodidad a la hora de cocinar. Estas características le dan un valor agregado al consumidor y es un aspecto dife-

rencial frente a otras marcas de venta de pescados. De esta manera, es posible vender a un mejor precio y, por consiguiente, los ingresos son suficientes para operar la planta de producción y dar pagos justos a los empleados de la planta y a los pescadores, lo que resulta en mejores ingresos para ellos y mejoras en su calidad de vida.



Impacto y crecimiento:

En Buenaventura existen más de 200 asociaciones de pescadores artesanales, pero gracias al proyecto de iNNpuls Colombia, Asoagripespa es pionero en tener infraestructura y maquinaria que permite transformar y dar valor agregado a los productos, lo que se convierte en más ingresos y mejores condiciones.

Tener la infraestructura ha generado gran impacto en la comunidad, pues no solo impulsa a los pescadores, empleados y asociados de Asoagripespa, sino que funciona como modelo a seguir y como un piloto que se pueda replicar en otras asociaciones para transformar el sector pesquero, que es predominante en la región.



Apoyo de iNNpuls Colombia:

En 2018 participaron de la Convocatoria Comercialización de la Agricultura Familiar, en que recibieron apoyo especialmente en el ámbito de capacitaciones y mentorías en temas administrativos, ambientales y de preparación de documentación requerida para poder operar. Luego, iNNpuls Colombia permitió que la Asociación consiguiera maquinaria y equipo fundamentales para su desarrollo como la empacadora al vacío, la máquina para hielo, la máquina para cortar pescado, un

cuarto frío con capacidad de seis toneladas de pescado, y un congelador mostrador para vender productos.

Además, iNNpuls Colombia apoyó la creación de la marca Nativos de Mar y aseguró el proceso de registro Invima con el objetivo de que pudieran iniciar su comercialización. También se aseguró de que la Asoagripespa y Nativos del Mar tuvieran aliados comerciales estratégicos que compraran los productos que pescan y procesan.



LA TROCHA: CERVEZA ARTESANAL



• Medalla de Bronce en el Festival Cervecerero de Colombia

La Trocha es un emprendimiento creado por Doris, Alexander y Hernando, y es uno de los frutos del Proceso de Paz en Colombia. La construcción de La Trocha inició en 2019 con la mira puesta en crear un proyecto basado en un producto orgánico o artesanal y ser una iniciativa liderada por población ex-combatiente. Así surgió la cerveza artesanal La Trocha.

Alexander, Hernando y Doris hacen parte de 98 % de desmovilizados de las FARC y son un ejemplo de que el emprendimiento puede ser una ruta hacia la reconciliación social y la

reintegración, pues ofrece seguridad, estabilidad y una oportunidad de vivir dignamente, a pesar de que en su camino han encontrado retos y obstáculos. Inicialmente, no se visualizó como un emprendimiento de cerveza, lo único que se tenía claro era que querían hacer un proyecto colectivo, que ahora cuenta con diez socios. Fue gracias a un grupo de la Universidad Nacional que tenía conexiones con compañeros que producen cerveza artesanal en Ubaté, Cundinamarca, que conocieron el proceso de creación de cervezas y nació la idea de crear la marca.



Misión social:

Este emprendimiento tiene el objetivo de apoyar a la población involucrada en los Procesos de Paz. De hecho, todos los excedentes recogidos de La Trocha serán utilizados para que los hombres y las mujeres que han participado en este tengan acceso a educación a nivel técnico y universitario.

Por esta razón, es esencial que la cerveza logre ventas a nivel nacional e internacional, pues quienes la consuman no solo apoyan al emprendimiento y su sostenibilidad, sino que impulsan a un grupo poblacional que ha sufrido y que desea empezar de nuevo. Más allá de una cerveza, se aporta valor social²¹.



Modelo de negocio:

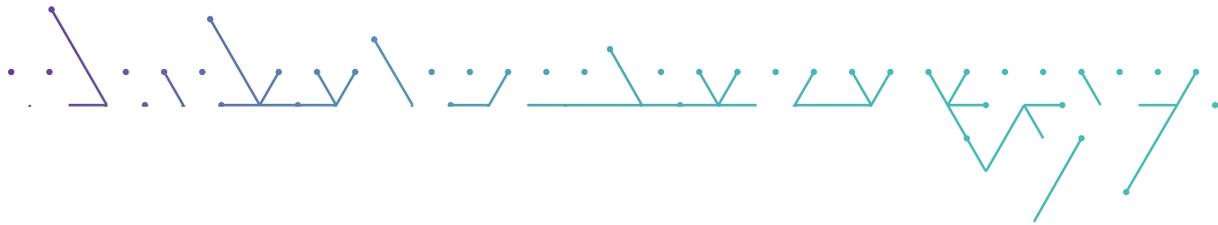
El valor agregado de esta cerveza, además de las características poblacionales que lideran el emprendimiento, radica en que se utilizan ingredientes que tienen un proceso artesanal, a diferencia de las cervezas industriales, lo que permite reconocer unas maltas especiales que le otorgan un sabor achocolatado y/o a café. Esta cerveza tipo Ale Porter con 5,5 % de alcohol, producida en Bogotá, ofrece más que un producto, se presenta como una experiencia relacionada con la historia de los excombatientes, la mayoría de los cuales salió de prisión. La cerveza es su nuevo proyecto de vida.

Según Doris Suárez, una de las líderes de la iniciativa, la idea es que la gente conozca otra cara de la “comunidad fariana”, de todas las personas que decidieron desmovilizarse y siguen trabajando por la construcción de paz en el país, pese a las adversidades. Alexander Monroy, otro de los excombatientes que participa en el proyecto, afirma que en el camino de consolidar La Trocha han contado con el apoyo de muchas personas, civiles, excombatientes y de la academia, comenzando por quienes desde el principio se ofrecieron a enseñarles a elaborar la cerveza artesanal.

21. <https://www.canalinstitucional.tv/noticias/la-trocha-cerveza-artesanal-excombatientes-farc>

Apoyo de iNNpulsa Colombia:

La Trocha fue uno de los proyectos evaluados por iNNpulsa Colombia en el marco del convenio con el Fondo Colombia en Paz, que desarrolló actividades orientadas a la formulación y evaluación de proyectos productivos en el territorio que contribuyan al proceso de estabilización socioeconómica de la población en proceso de reincorporación, liderados por la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN).



Lo que viene para la Dirección de Emprendimiento Social de iNNpulsa Colombia

A continuación, se presentan dos programas relevantes para la Dirección de Emprendimiento Social de iNNpulsa. Además de los mencionados, estos se orientan a trabajar componentes de sofisticación en las empresas, innovación social y cambio sistémico. Por un lado, la Nueva Ruta Núcleo E y el programa Hola Colombia iNNpacta*.



*Este programa cambiará de nombre a partir del 2022, se llamará iNNpacta

Nueva Ruta Núcleo E



La nueva ruta de atención que unificará la oferta institucional de la Dirección de Emprendimiento Social, denominada Núcleo E, busca que emprendedores, micronegocios, asociaciones u organizaciones conformadas por personas en condición de vulnerabilidad, víctimas del conflicto por desplazamiento forzado, migrantes, retornados o reincorporados avancen en un proceso de consolidación de sus negocios mediante una intervención a la medida de sus necesidades. Esta incluye la transferencia de conocimientos, el fortalecimiento con capital productivo y la conexión con el mercado; todo a partir de un diagnóstico que brindará la oportuna intervención de los emprendedores con enfoque a la generación de valor social.

La Ruta Metodológica del Programa Núcleo E (Figura 3) se adecúa para ofrecer a los beneficiarios una solución a sus necesidades reales, las cuales parten de la Estación Diagnóstica y se materializan en las demás estaciones que se habilitan para cada beneficiario. Es decir, esta Ruta no será igual para todos los emprendedores, la

parada en cada una de las estaciones dependerá de las necesidades de cada negocio intervenido, mejorando la personalización en la atención.

El programa Núcleo E pretende capitalizar las lecciones aprendidas del equipo de Emprendimiento Social a lo largo de sus años de operación, identificando como principales factores a corregir dentro de la oferta de la dirección:

1. Una oferta atomizada con fecha de apertura y cierre, lo que dificulta la promoción de los programas y la participación ciudadana en cualquier momento del año. Esta misma diversidad de programas genera carga operativa desde la etapa de diseño, revisión, aprobación (no solo interna, sino de nuestros aliados), publicación, socialización, evaluación y notificación. Esto no es eficiente y concentra al equipo en temas de gestión y revisión, y no en temas de metodología y seguimiento propios de programas con altos estándares de calidad.



2. El modelo de contratación también se convierte en uno de los principales factores que generará importantes retos para el programa Núcleo E en su versión 2.0, ya que con este se busca ayudar a la reactivación de un sector fuertemente afectado con la pandemia, ofreciendo un modelo que no incluya la contrapartida para los operadores metodológicos.

Finalmente, con el diseño de esta versión del programa, la DES espera mejorar la experiencia de los usuarios, incrementar la calidad de atención, mejorar el proceso de

postulación –con el apoyo de la tecnología como herramienta facilitadora– y contribuir a la conexión de diferentes actores mediante una plataforma. Por consiguiente, lo que se desea es generar un modelo incluyente bajo una marca sombrilla, con distintos capítulos según las necesidades de los aliados; que disminuya la carga operativa, el diseño de múltiples instrumentos con metodologías similares y se apunte a contar con una ventanilla abierta que les permita a los ciudadanos ingresar a la oferta de manera sencilla.

En consecuencia, este programa contará con cinco estaciones denominadas de la siguiente manera:

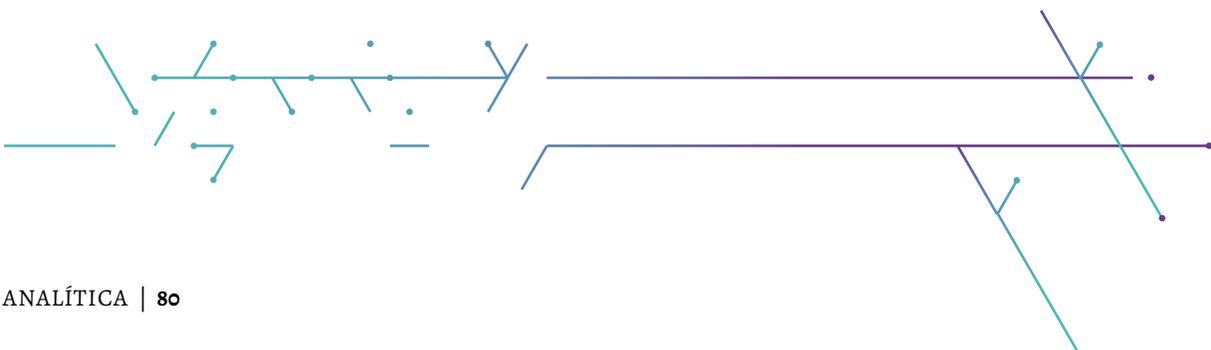


FIGURA 3. ETAPAS DE LA NUEVA RUTA METODOLÓGICA DEL PROGRAMA NÚCLEO E



**Etapa 1
¡Postula!**

En esta estación el interesado en participar en el programa deberá leer los términos de referencia, ingresar al formulario, diligenciar la información solicitada, enviarla y esperar el proceso de notificación.

**Etapa 2
Diagnostica**

En esta estación los beneficiarios del programa serán visitados por el operador, que realizará la visita *in situ* para validar la infraestructura del emprendimiento y se desarrollará la entrevista al equipo emprendedor. Como resultado de esta etapa se desarrollará el diagnóstico de cada emprendimiento y la definición del plan de acción.

**Etapa 3
Impulsa**

En esta se realizará la transferencia de conocimientos a los beneficiarios de acuerdo con el diagnóstico realizado en la segunda estación. Aquí el participante recibirá acompañamiento técnico/ transferencia de conocimientos, ajustado a las necesidades resultantes de la entrevista con una ruta de acción personalizada y bajo ejes temáticos definidos.

**Etapa 4
Crece**

En esta estación, los beneficiarios podrán acceder a capital productivo de acuerdo con las necesidades identificadas en la entrevista. Para acceder a esta estación, el emprendimiento, micronegocio, organización u asociación deberá estar formalmente constituido, bien sea como persona natural, con registro mercantil o como persona jurídica, régimen simple.

**Etapa 5
Conéctate con el mercado**

Dependiendo de la etapa de madurez del emprendimiento, del tipo de producto a comercializar y de los resultados en la estación diagnóstica, se deberán generar alianzas con el mercado local o nacional, encadenamientos con empresas ancla o alianzas comerciales que conduzcan a un incremento en ventas, consecuencia del ejercicio desarrollado. Para esto, se deberá realizar un relacionamiento comercial con potenciales clientes, así como establecer contactos comerciales según el segmento de mercado del emprendimiento.

Programa de Innovación Social – Hola Colombia iNNpacta

Convenio de cooperación celebrado con la Embajada de la República de Corea e iNNpacta Colombia y con la colaboración de la Gerencia de Fronteras.

La llegada de alrededor de 1,3 millones de inmigrantes venezolanos y de, aproximadamente, 400.000 retornados colombianos ha conllevado a que en Colombia se estén planteando una serie de retos asociados a la población migrante. Existe una crisis humanitaria causada por la condición en la que se encuentra esta población, por lo que es importante para el país promover la integración socioeconómica de este grupo. Para lograrlo,

resulta primordial facilitar y promover el acceso a empleos formales y apoyar el proceso de creación empresarial, de manera que se puedan aprovechar y potenciar sus capacidades y habilidades, generando oportunidades para la dinámica productiva del país.

Las acciones enfocadas en capacitación, fortalecimiento, financiamiento y formalización empresarial pueden desembocar en la facilitación de generación de ingresos de esta población migrante. Es por esto que iNNpacta Colombia, la Gerencia de Fronteras y la Embajada de la República de Corea han unido esfuerzos para diseñar y desarrollar la





iniciativa Hola Colombia INNpacta. Este es un proyecto que nace como adaptación de la exitosa innovación social Hello Europe²², con el objetivo de promover la identificación, aceleración y escalamiento de emprendimientos que posean un enfoque dirigido al desarrollo y la inclusión económica y/o generación de ingresos para migrantes, población retornada y comunidades de acogida en Colombia.

El proyecto piloto acompañará a emprendedores sociales, que por medio de sus productos o servicios tienen el potencial de mejorar la calidad de vida de al menos 600 migrantes, población retornada y comunidades de acogida en Cúcuta, Riohacha y Arauca.

El método que se utilizará gira en torno a fortalecer a los emprendimientos sociales y permitir su escalamiento mediante la creación de una plataforma de conexión, la cual

buscará conectar a los emprendedores que generen soluciones para migrantes con los expertos que puedan compartir sus conocimientos, redes de contactos y fortalecer sus prácticas de financiamiento. Todo esto con la finalidad de apoyar a emprendedores en el proceso de consolidación y crecimiento. Hola Colombia INNpacta será posible gracias al proceso de aceleración Globalizer, probado por Ashoka²³, que –a su vez– será complementado con el acompañamiento de la Universidad EAN²⁴ y la organización chilena 2811²⁵.

Es importante mencionar que el proyecto piloto permitirá a la Dirección de Emprendimiento Social de iNNpulsa Colombia adoptar una metodología que a futuro pueda escalar y ser implementada como una nueva línea de trabajo que logre beneficiar a más emprendimientos sociales.

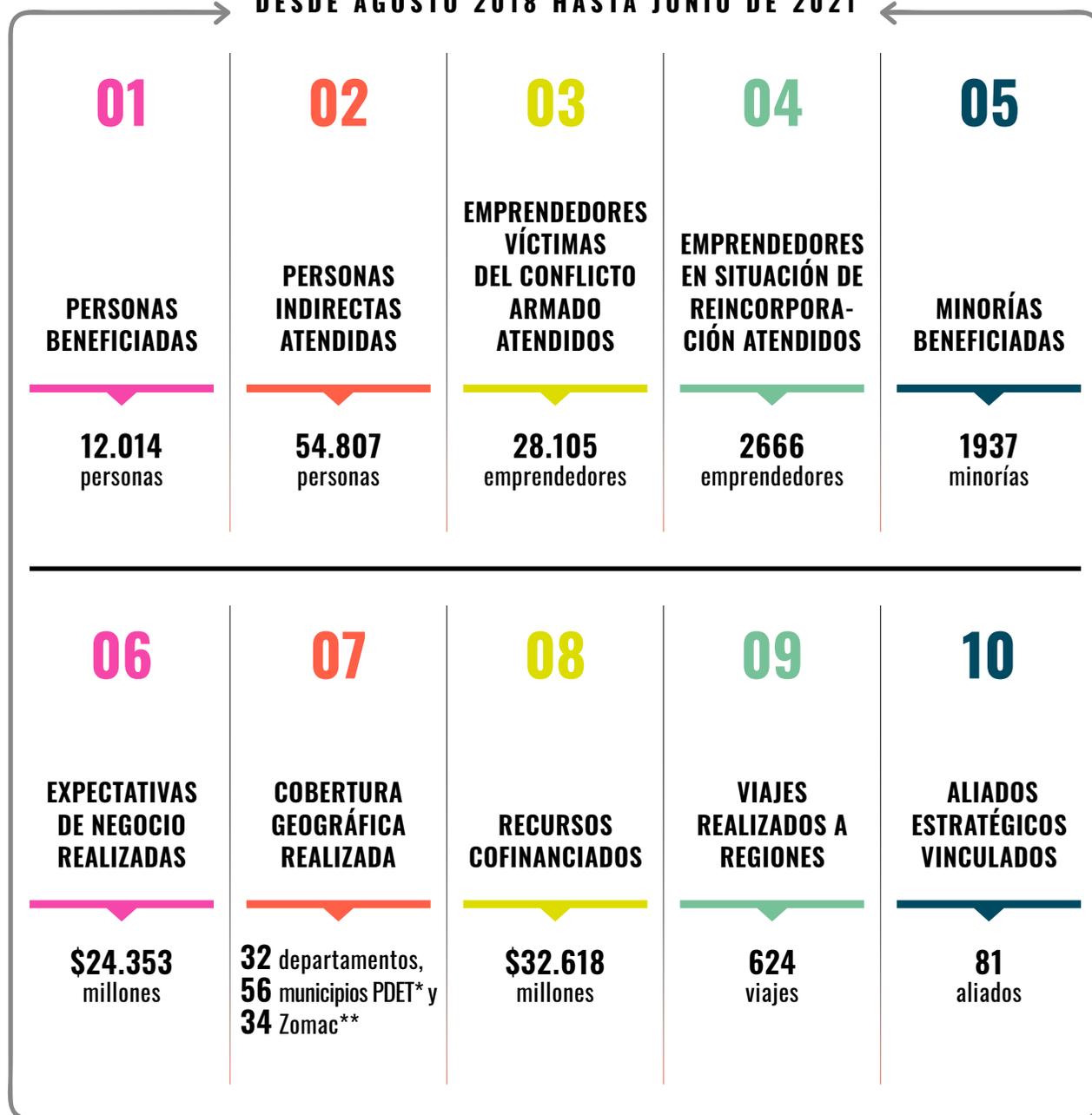
22. <https://www.hello-europe.eu/>

23. <https://www.ashoka.org/es-cl/programa/ashoka-globalizer>

24. <https://universidadean.edu.co/>

25. El equipo de 2811 ha trabajado desde hace cinco años en la promoción de la innovación social y el desarrollo sostenible desde espacios académicos, mano a mano con fundaciones, empresas, organizaciones de la sociedad civil y otras universidades en América Latina. Hoy trabajamos en y desde diferentes países incluyendo Chile, Perú, Colombia, México, Brasil, Estados Unidos y Alemania.

LOS INDICADORES FUERON CAPTURADOS
DESDE AGOSTO 2018 HASTA JUNIO DE 2021



* PDET: programas de desarrollo con enfoque territorial.

** Zomac: zonas más afectadas por el conflicto armado.

REFERENCIAS

- Bacq, S. & Eddleston, K. (2018). A Resource-Based View of Social Entrepreneurship: How Stewardship Culture Benefits Scale of Social Impact. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 589-611.
- Barberá Tomás, D., Bakker, F., Castelló, I. & Zietsma, C. (2019). Energizing through Visuals: How Social Entrepreneurs Use Emotion-Symbolic Work for Social Change. *The Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.1488>
- Benjumea, M. (2012). *Metodología para la evaluación de impacto de los emprendimientos sociales*.
- Bhatt, P. & Altinay, L. (2013). How Social Capital is Leveraged in Social Innovations Under Resource Constraints? *Management Decision*. https://www.researchgate.net/publication/263558239_How_social_capital_is_leveraged_in_social_innovations_under_resource_constraints
- Bive (2020). <http://bive.co/es/con%C3%B3cenos#quienes-somos>
- Bloom (2021). <https://bloomcolombia.com/pages/donacion-copas-menstruales>
- Concejo de Bogotá (2021). <https://concejodebogota.gov.co/el-aumento-de-la-pobreza-en-colombia-es-una-tragedia-social/cbogota/2021-04-30/092932.php>
- Conpes 3616 (2009). <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Conpes/Conpes%203616%20de%202009.pdf>
- Conpes 3639 (2010). <https://base.socioeco.org/docs/3639.pdf>
- Conpes 3726 (2012). <https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/conpes/econ%C3%B3micos/3726.pdf>
- Conpes 4011 (2020). <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4011.pdf>
- Conpes 4023 (2021). <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4023.pdf>
- Cooney, K. (2015). *Social Enterprise in the United States*. ICSEM Working Papers.
- DANE (2021). <https://www.dane.gov.co/>
- DANE (2021). <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- Decreto 4155 (2011). <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1542771>
- Douglas, E. & Prentice, C. (2019). *Innovation and Profit Motivations for Social Entrepreneurship: A Fuzzy-Set Analysis*, 99(C), 69-79.
- European Commission (2020). *Social Enterprises and Their Ecosystems in Europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Gozalves, C., Carrara, K., & Moro, R. (2015). The Phenomenon of Social Enterprises: Are We Keeping Watch on this Cultural Practice? *ISTR*. Voluntas.
- Greenberg, E. (2008). *Generation We: How Millennial Youth are Taking Over America and Changing our World Forever*. Pachatusan
- Grove, A., & Berg, G. (2014). *Social Business: Defining and Situating the Concept*. Springer-Verlag.
- Gupta, P., Chauhan, S., Paul, J. & Jaiswal, M. (2020). Social Entrepreneurship Research: A Review and Future Research Agenda. *Journal of Business Research*.

- Guzmán, A. y Trujillo, M. (2008). Emprendimiento Social - revisión de literatura. *Estudios Gerenciales*. 24(109), 105-125.
- Haltiwanger, J., Jarmin, R., & Miranda, J. (2010). Who Creates Jobs? Small vs. Large vs. Young. *NBER WORKING PAPER SERIES*. [https://www.nber.org/system/files/working_papers/w16300/rev2.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w16300/working_papers/w16300/rev2.pdf)
- Jiménez, M. (2015). El emprendimiento social: ¿un mecanismo de integración de la población migrante?
- Kerlin, J. (2006). *Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences*.
- Ley 1448 (2011). http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1448_2011.html
- Littlewood, D., & Holt, D. (2018). Social Entrepreneurship in South Africa: Exploring the Influence of Environment. *Business & Society*.
- Macassar Pottery (2021). <http://www.macassarpottery.com/products>
- Mair, J. (2010). Social Entrepreneurship: Taking Stock and Looking Ahead. *IESE Business School – University of Navarra*. <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0888-E.pdf>
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*. https://www.researchgate.net/publication/222436408_Social_Entrepreneurship_Research_A_Source_of_Explanation_Prediction_and_Delight
- Manning, S., Kannothra, C., & Weber, W. (2017). The Strategic Potential of Community Based Hybridmodels: The Cse of Global Business Services in Africa. *Global Strategy Journal*. <http://sro.sussex.ac.uk/id/eprint/86248/1/RA25WP%202017%20GSJ%20Community-based%20hybrid%20models.pdf>
- Martínez-Celorrio, X. (2017). *La innovación social: orígenes, tendencias y ambivalencias*. <http://diposit.ub.edu/dspace/bits-tstream/2445/126700/1/674366.pdf>
- MinCIT y Confecámaras (2019). <https://www.mincit.gov.co/minindustria/sociedades-bic/ebook-sociedades-bic-02dic.aspx>
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation: social innovator series: ways to design, develop and grow social innovation*. The Young Foundation - NESTA.
- Obaji, N., & Olugu, M. (2014). The Role of Government Policy in Entrepreneurshio Development. *Science Journal of Business and Management*, 2(4), 109-115.
- OECD (2013). *Policy Brief on Social Entrepreneurship*. Publications Office of the European Union .
- OECD (2016). *Policy Brief on Scaling the Impact of Social Enterprises*. Publications Office of the European Union.OMPI (s.f.). *Cuando la innovación es un juego de niños*. https://www.wipo.int/ipadvantage/es/articles/article_0100.html

- Pathak, S., & Muralidharan, E. (2016). Informal Institutions and Their Comparative Influences on Social and Commercial Entrepreneurship: The Role of In-Group Collectivism and Interpersonal Trust. *Small Business Management*. https://www.researchgate.net/publication/288507855_Informal_Institutions_and_their_Comparative_Influences_on_Social_and_Commercial_Entrepreneurship_The_Role_of_In-Group_Collectivism_and_Inter-Personal_Trust
- Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., & James, P. (2014). Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review. *Group & Organization Management*. <https://doi.org/10.1177/1059601114560063>
- PND (2018-2022). <https://www.dnp.gov.co/DNPN/Paginas/Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx>
- Recon (2018). *El emprendimiento social en Colombia: primera encuesta de emprendimiento social*. <https://drive.google.com/file/d/1i1Wy1UgrsYJh9tEGfRZBRU0oZUP3aEWs/view>
- Recon (2020). *Radiografía del Emprendimiento Social en Colombia 2020*. <https://drive.google.com/file/d/1YaMlaXsJ-0o0SS2BsB7Ix-6vqMAEEoset/view>
- Roberts, N., & Bradley, R. (1991). Stakeholder Collaboration and Innovation: A Study of Public Policy Initiation at the State Level. *Journal of Behavioral Science*. <https://doi.org/10.1177/0021886391272004>
- Roy, K., & Karna, A. (2015). Doing social good on a sustainable basis: Competitive advantage of social businesses. *Management Decision*.
- Santos, F. (2012). A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111, 335-351.
- Satar, M., & John, S. (2016). A conceptual model of critical success factors for Indian social enterprises. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. https://www.researchgate.net/publication/299436427_A_Conceptual_Model_of_Critical_Success_Factors_for_Indian_Social_Enterprises
- Scheiber, L. (2014). Social capital and the target population. *Social Enterprise Journal*.
- Schott, T., Kew, P., & Cheraghi, M. (2015). *Future Potencial: A GEM Perspective on Youth Entrepreneurship 2015*. Global Entrepreneurship Monitor.
- SEFORIS (2016). *Cross-Country Report*.
- Sengupta, R., & Aubuchon, C. (2008). *The Microfinance Revolution: An Overview*. <https://files.stlouisfed.org/files/htdocs/publications/review/08/01/Sengupta.pdf>
- Shahid, M. (2016). A Policy Framework for Social Entrepreneurship in India. *Journal of Business and Management*, 18(9), 30-43.
- Shockley, G., & Frank, P. (2011). The Functions of Government in Social Entrepreneurship: Theory and Preliminary Evidence. *Regional Science Policy & Practice*. https://www.researchgate.net/publication/227798910_The_Functions_of_Government_in_Social_Entrepreneurship_Theory_and_Preliminary_Evidence
- Sodhia, M., & Tang, C. (2011). Social Enterprises as Supply-chain Enablers for the Poor. *Socio-Economic Planning Sciences*, 45(4), 146-153.

- Stephan, U. (2017). *Social enterprise: Market Trends 2017*. Department for Digital, Culture Media & Sport.
- Tan, W.-L., Williams, J., & Tan, T.-M. (2005). Defining the 'Social' in 'Social Entrepreneurship': Altruism and Entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3), 353-365.
- Unidad de Víctimas (2021). <https://cifras.unidadvictimas.gov.co/>
- United Nations (2020). *Youth Social Entrepreneurship and The 2030 Agenda*. United Nations.
- United Nations (2021). Youth Social Entrepreneurship and the 2030 Agenda. *World Youth Report*.
- Universidad Externado (2021). <https://www.uexternado.edu.co/economia/entre-el-desempleo-y-la-pandemia-la-realidad-de-la-clase-media-colombiana/>
- Valerie Paelman, P. V. (2020). Effect of B Corp Certification on Short-Term Growth: Sustainability, 18. https://www.researchgate.net/publication/344688088_Effect_of_B_Corp_Certification_on_Short-Term_Growth_European_Evidence
- Wonder for people (2021). <https://colombia.wonderforpeople.com/pages/sobre-nosotros>
- Zahra, S., Gedajlovic, E., Neubaum, D., & Shulman, J. (2009). A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519-532.

