



ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE CONDICIONAN LA RENTABILIDAD
DE LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES

Daniela Valderrama

Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA

Administración de empresas

Bogotá 2020

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE CONDICIONAN LA RENTABILIDAD
DE LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES

Daniela Valderrama

Tutor: Adela Vélez

Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA

Administración de empresas

Bogotá 2020

Tabla de Contenido

Resumen	6
Abstract.....	7
I. Introducción	8
II. Revisión de la literatura.....	11
a. Emprendimiento	12
b. Emprendimiento en el mundo global.....	12
c. Tipos de Emprendimiento	13
i. Emprendimiento Social.....	14
d. Emprendedores	17
III. Rentabilidad.....	18
a. Tipos de Rentabilidad.....	19
b. Evaluación	19
IV. Emprendimiento Social y la Rentabilidad.....	20
V. Metodología	23
a. Tipo de Investigación	23
b. Diseño Metodológico	23
VI. Modelo de Negocio	24
a. Ingresos.....	24
VII. Resultados.....	29
VIII. Conclusiones y Recomendaciones	55
IX. Bibliografía.....	59

Índice de Gráficas

Gráfica 1- Objetivos de desarrollo sostenible	39
Gráfica 2 - Ingresos Chocó to Dance.....	43
Gráfica 3 - Ingresos Grou.....	44
Gráfica 4 - Ingresos Help.....	45
Gráfica 5 - Ingresos Clap.....	46
Gráfica 6 - Cuestionarix	47
Gráfica 7 - Incluyeme	48
Gráfica 8 - Kuero	49
Gráfica 9 - María Crystal	50
Gráfica 10 - CASSA	51
Gráfica 11 - Specialisterne	51

Índice de Tablas

Tabla 1 - Entrevistados	25
Tabla 2 - Etapa del Proceso	29
Tabla 3 - Modelo Canva Chocó to Dance	32
Tabla 4 - Modelo Canva Grow	33
Tabla 5 - Modelo Canva Kilo Alimentos.....	33
Tabla 6 - Modelo Canva Real Hero.....	35
Tabla 7 - Modelo Canva Help.....	35
Tabla 8 - Modelo Canva Clap.....	35
Tabla 9 - Objetivos de Desarrollo Sostenible	37
Tabla 10 - Oportunidad	39
Tabla 11 - Inversión Inicial	40
Tabla 12 - Inversión de Ingresos	46
Tabla 13 - Percepción de rentabilidad.....	51

Índice de Anexos

Anexos 1 : Guión de Entrevista Emprendedores	64
Anexos 2 : Guión de Entrevista Especialistas	65
Anexos 3 : Diagrama Objetivo de Desarrollo Sostenible	66

Resumen

El objetivo de este documento es explorar los factores que condicionan la rentabilidad económica de los emprendimientos sociales. La investigación propuesta identifica la relación entre las variables expuestas; el emprendimiento y la rentabilidad, clasificándolos y analizándolos en detalle. La presente investigación es de tipo descriptivo, ya que se observó, describió y analizó las características y factores de los emprendimientos que permiten que estos sean rentables. La metodología que se desarrolló fue cualitativa con una muestra de casos entrevistados y analizados. A partir de esta investigación se encontró que para que un emprendimiento social genere rentabilidad este debe estar estructurando bajo un modelo de negocio con una propuesta de valor, buscando generar rentabilidad directamente de la actividad productiva del negocio. De igual manera, el estudio pretende dar a conocer algunas características que han permitido a emprendimientos exitosos alcanzar el éxito.

Palabras Clave

Emprendimiento - Emprendimiento social - Emprendedor – Rentabilidad - Valor compartido.

Abstract

The aim of this document is to explore what factors lead social entrepreneurship to generate economic returns. The proposed investigation identifies the relationship between the variables exposed; enterprise and profitability by classifying them and analyzing them in detail. This research is descriptive, since the characteristics and factors of the enterprise that allow them to be profitable were observed, described and analyzed. The methodology developed was qualitative with a sample of interviewed cases study cases. From this research it was found that in order for a social enterprise to generate profitability it must be structured under a business model with a value proposal, starting from the purpose of generating profit through its productive activity. Similarly, the study aims to reveal characteristics that have allowed some enterprises achieve success.

Key Words

Entrepreneurship - Social entrepreneurship - Entrepreneurship - Profitability - Shared value

i. Introducción

El mundo está en una constante evolución, y cada día se busca generar nuevas soluciones a los problemas complejos que aquejan a la sociedad; soluciones innovadoras, soluciones sostenibles, y soluciones que perduren con el tiempo. Es así, como hoy en día, es cada vez mayor el número de personas que se preocupa por el otro y por el mundo en el que vivimos. Asimismo, cada vez son más las personas que quieren generar un cambio.

Hoy en día se vive en una época de incertidumbre, las economías, las empresas, los trabajos ya no son estables ni seguros. El cambio es la única constante y para sobrevivir, se necesita de las habilidades que se requieren para reinventarse constantemente (Rottenberg, 2016).

Con este cambio constante y el enfoque que se le está dando a reinventarse, hay un campo que está tomando mucha fuerza y que busca impactar de manera positiva a través de las acciones del día a día. Este es el campo del emprendimiento; en el cual personas naturales, *startups*, emprendedores, empresas e incluso gobiernos, están buscando generar ideas que transformen positivamente la vida de las personas, pero que a la vez seas sostenibles en el tiempo. El emprendimiento se ha convertido en las última décadas en una estrategia que impacta positivamente el desarrollo y permite a empresas y organizaciones una mejora organizacional y un futuro sostenible. De acuerdo con el BBVA, el emprendimiento social está sacudiendo estereotipos con proyectos inspiradores en los que la tecnología, la sostenibilidad y la innovación van de la mano. Muchos emprendedores sociales están generando modelos de negocios que impactan positivamente a la comunidad pero también a la economía de la zona (BBVA, 2018).

En Colombia, hoy en día se experimenta una brecha creciente entre los estratos socioeconómicos y culturales, la cual es protagonista de la diferencia en oportunidades para la sociedad colombiana (Ministerio de Educación, 2019). De acuerdo con Oxfam, una confederación internacional de 20 organizaciones con presencia en 90 países y cuyo propósito es “hacer campaña para un futuro más justo”, obtenido de El Tiempo, el 82% de la riqueza mundial generada durante 2017 fue a los bolsillos del 1% más rico de la población, mientras el 50 por ciento más pobre –3.700 millones de personas– no recibió nada de dicho crecimiento. Por lo cual, Oxfam hizo “un llamamiento a los gobiernos para que

garanticen que nuestras economías funcionen para todas las personas y no solo para una afortunada minoría” (El Tiempo, 2019).

Estas cifras revelan datos preocupantes y un desequilibrio que, si no cambia a largo plazo, no solo puede generar una gran desestabilización política, sino también una pérdida en generaciones futuras con problemas mayores por falta de acceso a servicios elementales como agua potable, salud y educación.

Otros datos que arrojan cifras realmente alarmantes, y que reafirman los antecedentes ante esta problemática de falta de oportunidades para la población colombiana, son los datos extraídos por la Cepal, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, estos indican que Colombia es el segundo país más desigual en la distribución del ingreso; el 20% del ingreso es concentrado en tan solo el 1% de la población (Cepal, 2016).

En Colombia, emprendedores sociales preocupados por la situación planteada anteriormente, se han enfocado en crear ideas que ayuden a disminuir dicha brecha; las minorías que cuentan con recursos para acceder a las mejores condiciones y las mayorías, que no pueden acceder a este tipo de recursos o tienen que esperar que el costo de estos resulte asequible (Ashoka, 2019).

Entonces, partiendo del hecho que los seres humanos hoy en día ya no están buscando únicamente el bien propio, sino también el bien común, y relacionando esto con la teoría de Smith (1766), en *La investigación de la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones*, donde afirma que la riqueza se alcanza cuando el Estado interviene con moderación creando las condiciones necesarias para que el intercambio se dé, pero dejando actuar libremente al ciudadano. Surgen los siguientes cuestionamientos: ¿es posible que se alcance la riqueza y se disminuya la desigualdad por medio de acciones propias del ciudadano? ¿qué realmente puede hacer el ciudadano por estas poblaciones vulnerables?, ¿cómo se pueden mejorar las condiciones de educación en los niños de regiones abandonadas y olvidadas por el país por medio de soluciones duraderas? y ¿qué tipo de emprendimiento puede impactar positivamente y ayudar a cerrar la brecha a largo plazo?

Como respuesta a algunas de estas preguntas, RECON, una organización sin ánimo de lucro que apoya y fortalece más de 2.000 emprendimientos sociales en Colombia, ha podido evidenciar cómo muchos de estos emprendimientos en diferentes regiones de Colombia, han logrado reemplazar la ausencia del Estado resolviendo problemáticas sociales. De igual

manera impulsando el empleo y la generación de ingresos de sus habitantes por medio de emprendimientos sociales, afectando positivamente la economía y desarrollo de las comunidades (RECON, 2018).

Asimismo, Muhammad Yummus, fundador del Banco Grameen; una institución micro financiera que otorga pequeños créditos a las personas de clase baja sin pedir ninguna garantía a cambio, ganadora del premio Nobel de la paz en 2006 y autor de diferentes libros propone un nuevo modelo de organización. Para completar la estructura del capitalismo y ayudar al desarrollo, se necesita otro tipo de negocio, el negocio social. Un nuevo negocio en el cual los empresarios establezcan negocios no para lograr una limitación personal, sino para perseguir objetivos específicos (Yunus, 2010).

Teniendo en cuenta lo planteado, la principal meta de esta investigación es analizar diferentes emprendimientos, específicamente emprendimientos sociales que han tenido resultados positivos y han alcanzado el éxito para identificar las características y factores que los caracterizan. La investigación expondrá emprendimientos sociales que estén estructurados bajo una idea de negocio con una noción en la que el emprendedor pueda y busque tener una viabilidad económica derivada de esto. ¿Por que se quiere investigar esto? Porque, así como hay evidencia de emprendimientos que alcanzaron el éxito, existe evidencia que muestra fracasos, emprendimientos que no han alcanzado las metas propuestas y han desistido o desaparecido en el proceso. Estos ejemplos de fracaso han permitido la estructuración del problema central de la investigación; la creencia en la sociedad de que los emprendimientos sociales no son rentables. Como existen varios emprendimientos sociales que no lograron ser sostenibles, alcanzar el éxito o un valor económico ahora la comunidad tiende a pensar que los emprendimientos sociales son ayudas caritativas sin animo de lucro.

Es por esto que este estudio permitirá generar conocimiento y planteamiento de una posible solución ante la duda generada: en qué medida los emprendimientos sociales si son sostenibles y si generan valor económico. De igual manera, la investigación busca entender qué factores condicionan que un emprendimiento social perdure en el tiempo y cómo estos pueden ser el futuro de cambios duraderos y del progreso. Es por esto que es clave identificar y entender las diferentes etapas del proceso; al igual que la importancia de cada una de las etapas de este. Por otro lado, esta investigación busca aportar al desarrollo humano y social,

y busca explicar la importancia de que un emprendedor social identifique necesidades sociales como oportunidades de mejora.

Es por eso que surge la siguiente pregunta en la investigación ¿Qué factores condicionan que un emprendimiento social genere ingresos y rentabilidad económica? De acuerdo a esta pregunta se establece un objetivo central: identificar qué factores llevan a generar rentabilidad dentro de los emprendimientos sociales. Para desarrollar este objetivo la investigación seguirá las siguientes estrategias:

1. Identificar el modelo de negocio de cada uno de los emprendimientos.
2. Analizar como se captura el valor en los ingresos generados a partir de la propuesta de valor.
3. Identificar qué características del emprendedor determinan que un emprendimiento social sea exitoso a través del tiempo.

ii. Revisión de la literatura

En el siguiente apartado se va a exponer la información relevante sobre las variables tratadas: emprendimiento social y rentabilidad. Es importante entender que es el emprendimiento social y cual es su importancia. De la misma manera, entender qué es la rentabilidad y cómo esta afecta e influyen sobre los emprendimientos sociales. Es por esto que se expondrá sus definiciones, divisiones y toda la información relevante en relación a estas.

II. Emprendimiento

El emprendimiento ha tenido un gran recorrido desde sus inicios hasta hoy en día. Existen diferentes definiciones y enfoques, que han evolucionado con el tiempo. Sin embargo, el origen de la palabra proviene del término francés *entreprendre*, que significa emprender en alguna actividad. Desde el contexto de los negocios, este significa como el empresario se aventura en una nueva actividad comercial con el objetivo de una remuneración satisfactoria (Marquez, 2020). Wennekers y Thurik lo definen como la capacidad y el deseo de los individuos, de crear nuevas oportunidades económicas, es decir, nuevos productos o nuevas formas de organización, y de introducir sus ideas en los mercados, haciendo frente a la incertidumbre y adoptando decisiones sobre la localización y en la forma y uso de los recursos y de las instituciones. De esta manera, cuando se menciona a los emprendedores se hace referencia a una actividad y no solo a una ocupación, en la que se tienen en cuenta los aspectos y circunstancias que rodean al individuo (Galindo, 2010).

De acuerdo con Rottenberg, hoy en día, el emprendimiento no solo significa realizar cualquier empresa de forma audaz, esta es una actividad que puede ir desde mejorar un vecindario hasta vender artesanías en un sótano, desde modernizar el negocio de una familia hasta proponer una nueva iniciativa en una empresa (Rottenberg, 2016).

III. Emprendimiento en el mundo global

El alcance que ha llegado a tener el emprendimiento en el mundo internacional es algo que también se debe tener en cuenta al hablar de emprendimiento. De acuerdo con Pedroza, en su artículo: Ecosistema Universitario de Ciencia, Tecnología, Innovación y Emprendimiento, el emprendimiento y la innovación son cada vez más vistos como los principales contribuyentes al desarrollo económico y social global.

Con la creciente globalización de las economías mundiales se han diseñados diferentes esquemas para medir el crecimiento de los emprendimientos. Entre estos existe uno que examina los tipos de emprendimientos, las motivaciones y los perfiles demográficos de acuerdo a la región analizando 3 factores.

1. Emprendedores y emprendimientos potenciales, los cuales tienen interés en crear algún tipo de emprendimiento y han identificado oportunidades para hacerlo.
2. Emprendedores en etapa inicial que se considera cuando un emprendimiento tiene menos de 42 meses de ejecución y apenas está en sus primeras etapas.
3. Emprendimientos que llevan más de 42 meses en el mercado y manejan negocios exitosos.

Con base en esto, los emprendimientos se dividen dependiendo el país proveniente, si es un país con un alto nivel de ingreso o un país con un bajo nivel de ingreso de acuerdo al GDP de este. Esta clasificación permite identificar que tan bien o no son recibidos y acogidos los emprendimientos dependiendo el país de proveniencia. Con base en este estudio se encontró que los emprendedores en etapa inicial son más comunes en países con menor GDP, asimismo los países con mayor número de emprendimientos en etapa inicial tienen mayores probabilidades de alcanzar el éxito (Santamaría, 2019).

IV. Tipos de Emprendimiento

Los emprendimientos también se pueden clasificar dependiendo el fin que persigan o su propósito. Los emprendimientos se pueden clasificar como; los emprendimientos con fin netamente económico y los emprendimientos de impacto social. Sin embargo, existe una clasificación más rigurosa que cuenta con 4 subdivisiones. En primer lugar, se encuentran los emprendimientos sin fines de lucro, estos están directamente relacionados por una razón social y no tienen interés en generar ganancias. Después de estos vienen los emprendimientos lucrativos, estos son ideas de negocios que van enfocadas a un nicho de mercado no existente usualmente. La tercera clasificación, es una organización social que está en transición, esta responde a una necesidad, pero no necesariamente consigue un valor lucrativo, muchas veces esta depende de donaciones, programas gubernamentales o fondos ya establecidos. Finalmente, se encuentran los emprendimientos sociales, los cuales buscan solucionar una

problemática social, al igual que generar ganancia para poder alcanzar las metas propuestas (Guaipatin, 2013).

i. Emprendimiento Social

Como mencionado anteriormente, este estudio va a centrarse únicamente en el emprendimiento social. El emprendimiento social puede tener múltiples definiciones, pero es un emprendimiento en el cual los fines sociales son la prioridad. Este busca dar soluciones a problemáticas sociales en las cuales se identifican oportunidades que se presentan a sí mismas como problemas que requieren soluciones. Así mismo buscan alcanzar un empleo estable y de calidad, la inserción social por medio del trabajo o la conservación del medio ambiente y la sostenibilidad (Sanchis, 2011).

Ahora bien, al emprendimiento social también se le puede entender como un nuevo modelo de emprendimiento que a través de la creación de empresas está a favor de la economía social. Con su acción trata de forjar un impacto real sobre un problema de todos, además de hacer uso de la creatividad e innovación para atacar y reducir los problemas sociales y culturales. Este siempre tiene como objetivo principal el servicio social y cultural mediante el uso de métodos innovadores que puedan evaluar el crecimiento no sólo económico, sino también social, cultural e incluso medioambiental (Márquez, 2020).

De acuerdo con Austin, en su artículo: La gestión del emprendimiento social, este es una evolución que se está generando desde la filantropía hacia lo que se llama normalmente una estrategia corporativa de responsabilidad social, y en último lugar, hacia una estrategia de innovación social corporativa. Es decir, es un emprendimiento que tiende hacia un alineamiento entre lo social y lo económico con el que, entre otras cosas, se persigue la creación de un mayor valor social.

Además de esto, el emprendimiento se diferencia de los otros emprendimientos ya que este busca beneficios compartidos en contraposición con los otros emprendimientos que buscan satisfacer intereses privados, que se suele considerar en los sectores tradicionales de la economía capitalista y de las sociedades individualistas. Así, mientras el ‘emprendedor tradicional’ “emprende para crear para su cuenta propia, por sus riesgos y provechos,

cualquier producto, el emprendedor social emprende de forma desinteresada y sin perseguir utilidad.

El emprendimiento social también resulta ser uno de los más complejos a la hora de medir su efecto y especificar los resultados conseguidos. Este radica en evaluar el progreso que ha tenido el proyecto desde su etapa previa hasta que se logró el objetivo. No sobra decir que esta medición puede llegar a medir algo abstracto e intangible, sin embargo, existe una metodología que permite cuantificar resultados en este tipo de emprendimiento.

Para esto, el emprendimiento social debe tener tres componentes claves:

1. La identificación de un equilibrio estable pero injusto como resultado de exclusión, marginalización, sufrimiento o carencia de medios financieros o influencia política.
2. La identificación de una oportunidad en ese equilibrio injusto que permita desarrollar una propuesta de valor social, creativa.
3. La creación de un equilibrio estable y nuevo que genera un mejor futuro para el grupo objetivo.

De igual manera es de suma importancia poder contar la participación de la comunidad en las diferentes fases del proceso del emprendimiento. Esto permite a la comunidad empoderarse de la solución y apropiarse del conocimiento de esta. Al igual que tener una estrategia que pueda progresar y estar en constante evolución con los cambios permanentes de la sociedad.

Sin embargo, es importante aclarar una confusión que existe hoy en día la cual es bien común y es resaltar que el emprendimiento social no es lo mismo que caridad. Es un emprendimiento que nace del deseo de dar a otros, pero va más allá de eso. Los emprendedores sociales son gente de negocios. “Es importante resaltar que el emprendimiento social no es lo mismo que caridad o benevolencia; incluso no es necesariamente sin ánimo de lucro” (Guzmán, 2008).

El emprendimiento social, como dicho anteriormente surge como respuesta a las problemáticas sociales del contexto donde se origina, en el caso colombiano, una gran parte proviene del conflicto armado y las expresiones de violencia las cuales requieren soluciones urgentes. La sociedad civil ha buscado estrategias para generar soluciones en temas como: construcción de paz, reconciliación, reintegración y transformación social, a partir de la

generación de oportunidades de desarrollo en municipios y territorios históricamente afectados por el conflicto armado, y en donde el Estado, en la mayoría de los casos es ausente. Sanchis (2011)

En cuanto a Colombia, según RECON, el 35% de los emprendimientos sociales buscan generar empleo, el 16,8% trabajan en industrias culturales (arte, cultura y deporte), el 13,4% en cultura de paz y derechos humanos, el 12,2% en educación, el 10,6% medio ambiente, el 4% en tecnología y comunicaciones y el 7,8% en otros sectores como turismo, salud, nutrición, entre otros.

En adición, el 100% expresaron que trabajan y benefician a poblaciones vulnerables: Jóvenes 13,7%, víctimas del conflicto armado 13%, niños vulnerables 11,7%, mujeres y niñas 10,6% entre ellas víctimas de violencia sexual; personas con discapacidades físicas y cognitivas 7,1%, campesinos 5,1%, ex combatientes en proceso de reintegración 2%, comunidad LGTBI 1,8%, comunidades afro descendientes 1,8%, comunidades indígenas 1,87%, personas con enfermedades difíciles de tratar 1,1%, adultos mayores 1,5%, medio ambiente y animales 1,3%, artesanos 0,4%, desplazados 0,2%. El 26,7% de los emprendedores sociales colombianos señalaron trabajar con todos los grupos poblaciones. Ahora, el modelo de negocio dentro de los emprendimientos sociales es también un diferencial con los otros emprendimientos. Estos suelen no estar estructurados bajo un modelo de negocio de la misma forma que el resto de emprendimientos. Rottenberg en su libro: *Loco por Emprender* expone como Endeavor, una organización sin fines de lucro que apoya y entrena a emprendedores al rededor del mundo, reveló como de mil emprendedores entrevistados dos terceras partes no hicieron planes de negocio formales cuando iniciaron sus empresas, más del 80% lanzo su primer producto en seis meses y casi la mitad cambió su modelo de negocio por lo menos una vez (Rottenberg, 2016).

Sin embargo, Guclu afirma que esto es realmente importante para el desempeño del emprendimiento. Para determinar si una idea prometedora puede transformarse en una oportunidad digna de una búsqueda seria, es esencial que el empresario social articule una teoría de impacto social convincente y un modelo de negocio plausible. El desarrollo de un negocio plausible requiere diseñar un modelo operativo efectivo y elaborar una estrategia de recursos viable (Guclu, 2002).

V. Emprendedores

De acuerdo con Davison (2018), el emprendimiento social promueve la generación de riqueza; este agrega valor, a través de la creación de nuevos empleos y productos y servicios innovadores. Asimismo, cada emprendimiento va condicionado por el tipo de emprendedor que lo está llevando a cabo. El emprendedor es una persona que ve el cambio como la columna vertebral del negocio y como un factor enriquecedor para esta. Por esta razón, un emprendedor siempre está en la búsqueda del cambio, y cuando lo identifica lo explota como una oportunidad. Sin embargo, existen personas que suelen confundir este concepto, y consideran que una persona que monta un negocio pequeño o un *startup*, por el simple hecho de crearlo, ya es un emprendedor. No obstante, esto no es así: para un empresario poder convertirse en un emprendedor debe tener la capacidad de innovar y aprovechar las oportunidades.

Asimismo, de acuerdo con Carland, lo que define a un emprendedor es la voluntad que tiene de emplear técnicas y formas de pensar innovadoras, al igual que prácticas de gestión estratégica dentro de la empresa. Además de esto, afirma que existe una serie de características que definen a un buen emprendedor: este tiene una alta necesidad de logro, es perseverante y no se rinde al primer intento. También es una persona que le gusta correr un riesgo moderado, no alto. Los emprendedores, tienen compromiso y determinación, al igual que una alta capacidad para ser visionarios y liderar. Por otro lado, el emprendedor tiene principalmente dos motivaciones para emprender: En primer lugar, tienen una idea potencial de negocio en un mercado no explorado, o, simplemente no encuentra la satisfacción suficiente en ningún empleo.

Según Austin, en su artículo: Gestión efectiva de emprendimientos sociales, el emprendedor tiene la capacidad de realizar cambios profundos en sus organizaciones o realizar reformas sociales exitosas en medio de circunstancias adversas, y cómo ellos consiguen desarrollar motivación y efectividad entre sus seguidores. Además de esto, el considera que cada líder debe explotar diferentes características dependiendo la etapa donde se encuentre. “Por ejemplo, al inicio del emprendimiento social, la tarea se facilita enormemente con un líder que tenga influencia personal, de tipo carismático. Después, durante la institucionalización, es ventajoso un liderazgo directivo; conviene que sea participativo en la etapa de descentralización, y político cuando se alcanza el conglomerado

social” (Austin, 2006). Rottenberg también identifica otras características que debe tener un buen emprendedor y que se pueden utilizar a lo largo del camino; agilidad, imaginación persistencia, y capacidad de acción. Además de esto son personas que no están esperando que los cambios sucedan, ellos hacen que los cambios ocurran todos los días (Pág 22).

Schumpeter citado en el artículo: Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento por Castillo, percibe al emprendedor como una persona extraordinaria que promueve nuevas combinaciones o innovaciones. Él observó que: “La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria, etc” (Castillo, 1999).

Ahora, en el artículo: Emprendimiento social e innovación social en educación de Urrego: Se analizan los emprendedores sociales en concreto. Según Urrego, “Los emprendedores sociales identifican recursos donde la gente solo ve problemas. Estos consideran que los habitantes son la solución; no los beneficiarios pasivos. Parten de la confianza en sus competencias y sacan a luz los recursos de las comunidades en las que prestan servicios”. Y hacen referencia a la definición de Olsen (2004) para definir al emprendedor social “este individuo está representado por la persona que toma las mismas herramientas que usualmente se ven en el sector privado y las aplica para resolver problemas sociales. “Estos individuos no tienen deseos de enriquecerse sino hacer a otros ricos en espíritu o realización” (Pág 14). Finalmente Yunus describe a los emprendedores como personas que crean negocios sociales no solamente para perseguir un beneficio propio sino beneficios específicos. Yunus considera que los emprendedores no buscan empleo, por lo contrario lo crean. Además se enfocan en un problema específico, no varios.

iii. Rentabilidad

Dentro de los negocios, la rentabilidad es la motivación más grande para quienes invierten capital en una empresa. Es la fuerza que permite a los posibles inversores fijarse o no en un proyecto. Es la capacidad que tiene un negocio, una compañía, un emprendimiento o un proyecto de generar suficiente utilidad o ganancia, o en términos financieros, es una medida

relativa de las utilidades obtenidas, de acuerdo con la inversión realizada, la cual se alcanza cuando un negocio o un cliente obtiene mayores ingresos que egresos.

IX. Tipos de Rentabilidad

Hoy en día existen dos tipos de clasificaciones para la rentabilidad; la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera. La rentabilidad económica tiene como objetivo medir la eficacia de la empresa en la utilización de sus inversores. Esta compara el resultado obtenido con el desarrollo de la actividad de la empresa contra las inversiones realizadas y se mide en porcentaje. Traduciéndolo a términos más sencillos: si la rentabilidad de una empresa en un año es del 10% significa que ha ganado 10 pesos por cada 100 pesos invertidos.

La rentabilidad económica tiene en cuenta todos los activos utilizados para generar rentabilidad, siendo así para calcularla y conocer el rendimiento conseguido por cada unidad monetaria invertida, se utiliza el indicador financiero, ROA (return over assets, en ingles). Este es el resultado de multiplicar el margen obtenido de las ventas de un producto o servicio por las veces que se vendió. Para aumentar la rentabilidad económica, se puede aumentar los precios de venta y reducir los costos, sin embargo, esto no se puede aplicar a todas las actividades económicas. Sevilla (2019).

X. Evaluación

A diferencia de la rentabilidad económica, la rentabilidad financiera solo tiene en cuenta la cantidad de recursos propios utilizados, esta excluye la deuda y tiene como objetivo principal medir la capacidad de la empresa para producir utilidades a sus accionistas incluyendo las utilidades no distribuidas. Esta compara la utilidad neta con el capital contable y hace referencia al beneficio que se lleva cada uno de los socios de una empresa, por haber invertido en esta. La rentabilidad financiera mide la capacidad que posee la empresa de generar ingresos a partir de sus fondos, esta se calcula utilizando el indicador financiero ROE (return on equity, en ingles). Este es el resultado de dividir el beneficio neto obtenido después de impuestos y el patrimonio neto de la empresa. Para mejorar esta rentabilidad financiera se puede hacer cambios en la rotación de capital contable, en el margen de utilidad neta, y en el apalancamiento financiero. Sevilla (2019).

Sánchez, en su investigación: La rentabilidad económica y financiera de la gran empresa Española, aplicó mecanismo para medir la rentabilidad en una empresa, de acuerdo con ella los pasos son:

1. Obtención de los datos y agrupación por sectores
2. Calculo de ratios para las empresas incluidas en las muestras
3. Obtención de los radios medios de cada sector
4. Análisis de la rentabilidad a nivel sectorial e intersectorial.

Al medir la rentabilidad es también importante identificar tres aspectos claves, estos son: los aspectos técnicos, los aspectos del negocio y los aspectos de negociación.

- 1 Aspectos técnicos: acá se busca tener claro cuales son los limites operativos y conceptuales, las variables que se van a medir y proyectar al igual que las que van a generar valor.
- 2 Aspectos del negocio: acá es importante entender el entorno en el que el emprendimiento se va a ejecutar. El sector, el entorno nacional al igual que internacional. Esto se puede evaluar mediante un mapa de riesgo.
- 3 Aspectos de negociación: esto aspectos tienen en cuenta la rentabilidad como tal, que va a generar valor, la liquidez, los indicadores de crecimiento, de gestión, entre otros.

iv. Emprendimiento Social y la Rentabilidad

¿Pero entonces será posible entender estos dos temas como uno solo que se pueden llevar de la mano? ¿Será posible encontrarles una relación? De acuerdo con Benjumea (2012); “El emprendimiento en todas sus formas cumple un rol importante dentro del contexto del desarrollo económico y social, pues además de generar riqueza, contribuye a la generación de empleo.” Acá ella explica como los emprendimientos sociales pueden perseguir fines de interés tanto público como privado, los cuales generalmente no son comerciales. Sin embargo, estos siempre buscan y tienen la intención de generar beneficios financieros. Estos contribuyen de diferentes maneras, entre estas, permiten crear puestos de trabajo estables y de calidad, en muchos de los casos donde dependiendo del mecanismo incluso los trabajadores alcanzan a ser a su vez los propietarios, permitiendo un desarrollo personal como laboral de tipo social.

Para lograr conseguir esto, se debe tener clara la estrategia y metodología que se va usar para poder valorar los emprendimientos. Según Moscoso y Botero (2014), en su artículo: Métodos de valoración de nuevos emprendimientos, los emprendimientos deberían utilizar

diferentes métodos de evaluación dependiendo la etapa en la que se encuentren. Las etapas son principalmente cinco:

1. Start up o idea de empresa
2. Expansión rápida
3. Alto crecimiento
4. Crecimiento de maduración
5. Declive

De igual forma como mencionado anteriormente, es importante considerar los tres aspectos que definen la rentabilidad si se quiere llegar a esta a largo plazo. Al igual que tener claro el concepto de valor compartido. El valor compartido es una estrategia que busca crear valor dentro de una empresa mediante la identificación y la solución de los problemas sociales que se puedan cruzar en el negocio.

Blanchard (2019), explica que al una idea de negocio tener el concepto de valor compartido dentro de su visión, esta realmente llevando a cabo una estrategia de emprendimiento que puede generar ganancia. Siguiendo con esta línea de valor compartido, las empresas no pueden saber en que medida están generando valor compartido si no miden su progreso con indicadores sociales, y más importante el grado en que el indicador o factor social mejora el valor económico del negocio. Esto según o explica, Michael E. Porter (2011).

Pero entonces, ¿cómo es posible realmente medir este progreso? El primer paso es generar una estrategia de valor compartido, para esto las empresas deben identificar los problemas sociales a los que se quieren enfocar, después se deben planear las actividades relevantes que se quieren llevar a cabo involucrándolas con el modelo de negocio y modelar los beneficios sociales que puede llegar a alcanzar junto con los costos reales esperados. La ejecución de esta estrategia es realmente importante, ya que las cifras que arroje son las que le permite hacer tangible el valor compartido a los inversores. Esta es la clave que realmente bota cifras rentables y que permite generar un vínculo.

Otro término que puede llegar a verse como uno de los factores más importantes para generar rentabilidad es el valor económico social. El valor económico según lo define Social Enterprise Knowledge Network en el 2006, es poder identificar oportunidades en donde los beneficiarios del valor creado están dispuestos a pagar un precio por el beneficio que es superior al costo de producirlo, lo que permite genera riqueza material. La creación de valor

social por su parte consiste en la búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificulta a la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indispensables de la actividad económica de acuerdo Vásquez en su artículo: “ Emprendimiento social”, los emprendimientos de negocios no pueden separarse de los emprendimientos sociales, ya que coexisten entre sus objetivos económicos y sociales.

Cada vez son más las organizaciones que ponen su atención en este tipo de emprendimientos para invertir. De acuerdo con Lencero el CEO de la fundación UnLtd Spain, hoy en día la principal motivación para los inversores de impacto es conseguir un impacto social que vaya acompañado de la rentabilidad financiera (Lencero, 2019).

Según datos publicados por Global Sustainable Investment Alliance en el 2018, Estados Unidos es el país con mayor volumen de inversiones de impacto, con una cifra próxima a los 50.000 millones de euros. En el mercado europeo el volumen de inversiones se encuentra alrededor de los 20.000 millones de euros.

Cuando el emprendimiento ya ha despegado y esta generando ingresos, pero aún así quiere seguir creciendo, existen también organización enfocadas en ayudarlos a crecer. Un ejemplo de estas es la aceleradora Agora, una organización donde por medio de un apoyo integral de acceso a conocimiento, redes y capital ayuda a los emprendimientos en su etapa de crecimiento. Agora ofrece a los emprendedores diferentes talleres, actividades y eventos de networking donde se revisan en detalle el plan de negocio, el panorama de la inversión, y se enseñan diferentes herramientas que se pueden utilizar para medir el impacto. También se trabajan habilidades de liderazgo y crecimiento personal. Además de esto se trabaja de la mano de consultores y inversionistas potenciales que ayudan a crecer su emprendimiento con un servicio más personalizado, impulsando el crecimiento del emprendimiento y acelerándolo hacia una economía más sostenible (Agora, 2017).

v. Metodología

XII. Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo, ya que se observó, describió y analizó las características y factores de los emprendimientos que permiten que estos sean rentables.

Enfoque de la investigación:

Este proyecto se basó en los resultados obtenidos a través de un análisis cualitativo, pues analizó las características y factores de emprendimientos exitosos y sostenibles.

¿Por qué hacer un análisis cualitativo? Porque en base al enfoque que tiene esta investigación, con este tipo de método, se pudo determinar, que factores han permitido que los emprendimientos alcanzaran el éxito y sean sostenibles a largo plazo. En adición a lo anterior, se identificó las principales características que caracterizan a los emprendedores de emprendimientos exitosos.

Esta metodología evalúa la causa y el efecto, de las decisiones, factores y procesos que cada emprendimiento ha llevado con el fin de analizar cuales han permitido y han influido en que estos sean sostenibles.

XIII. Diseño Metodológico

Para la evaluación de la rentabilidad dentro de los emprendimientos sociales, se llevó acabo un proceso riguroso, que permitió identificar los factores y características que llevan a que un emprendimiento sea sostenible en el tiempo y alcance un rendimiento económico favorable. Esta evaluación se basó en la teoría de Muhammad Yunus donde de acuerdo con él los emprendimientos sociales deben tener los siguientes componentes:

1. Una propuesta de valor: responde a la pregunta “¿Quiénes son nuestros clientes y cuáles aspectos valoran de los productos que les ofrecemos?”.

2. Una constelación de valor, formada por la cadena de valor de la compañía y por la red de valor externa que posee, responde a la pregunta “¿Cómo entregamos nuestra oferta de valor a nuestros clientes y accionistas?”
3. Una ecuación de ganancias, de carácter financiero y que explica cómo se emplea el capital, cómo es la estructura de costos y cómo se captura el valor mediante los ingresos generados.
4. A lo anterior se debe agregar una ecuación de ganancia social, que es característica de la empresa social y no existe en las empresas tradicionales, en ella se establece las ganancias o el valor de tipo tanto social como ambiental que se van a generar mediante la actividad o negocio (Yunus, 2010).

Fases de la investigación:

El diseño metodológico, entonces, se dividió en 3 fases que dieron respuesta a cada uno de los objetivos planteados:

vi. Modelo de Negocio

En primer lugar, se determinó como era el modelo de negocio de cada emprendimiento. Para esto se identificó su propuesta de valor; quienes son los clientes de cada emprendimiento y que valoran en los producto o servicio que ofrecen, en que etapa del ciclo de vida se encuentra el emprendimiento; en la etapa inicial, ejecución menor a 42 meses, o etapa de maduración, ejecución mayor a 42 meses. Después se analizó quienes eran sus proveedores y finalmente se identificó el objetivo de desarrollo sostenible al que el emprendimiento estaba enfocado e intentaba impactar.

XV. Ingresos

Después de tener claro el modelo de negocio, se identificaron y analizaron los indicadores numéricos del emprendimiento. La inversión inicial: ¿De donde provino la inyección inicial de capital? Fue un recurso propio, algún tipo de préstamo o provino de algún programa del estado; donación, inversión, entre otras. Después de esto se evaluaron los

ingresos o las ventas. Cifra que nos permitieron determinar si el emprendimiento genera o no ingresos, la primera fuente que lleva a la rentabilidad, al igual que la percepción que cada emprendedor tenía de esta.

Características

Finalmente, se le pregunto a cada emprendedor sobre las cualidades que resaltaba cada uno en si mismo que les había permitido alcanzar el éxito en su emprendimiento y las características que consideraban claves para el buen rendimiento de un emprendedor.

Entrevista semiestructurada

Esta recolección de datos se hizo a través de una muestra de 9 personas que fueron entrevistadas; tres especialistas en temas de emprendimiento, y seis emprendedores. La mayoría eran emprendedores dueños y fundadores de emprendimientos sociales, que se encontraban entre los 25 y 40 años de edad.

Por medio de la entrevista (ver anexo 1 y 2) se identificó la propuesta de valor, y así mismo las características del emprendedor que han permitido el éxito de dichos emprendimientos. Los cuales contribuyen a responder la preguntaba formulada y la duda generada a partir de esta: que factores condicionan que los emprendimientos sociales alcancen la rentabilidad económica.

vii. Tabla 1 : Miembros Entrevistados

Nombre del Entrevistado	Relación con Emprendimiento
María Isabel Leyva	Especialista en Emprendimientos
Juanita Sánchez	Directora y fundadora de Choco to Dance
Pablo Jaramillo	Fundador Grou
Lina Nuñez	Fundadora Real Hero
Andrés Chavarro	Miembro de Incuba, ha trabajado con varios emprendimientos sociales.

Sergio Torres	Fundador Kilo Alimentos
José Hernández	Fundador Help
Alejandra Figueredo	Consultora de Emprendimientos
Daniel Corzo	Fundador Clap

Tabla 1 – Entrevistados. Fuente: Elaboración propia.

Instrumento desarrollado

La entrevista fue guiada por una entrevista semiestructurada (ver anexo 1 y 2) conformada por 8 preguntas desarrolladas a partir de preguntas expuestas en la literatura. Cada una de estas estaba enfocada en responder uno de los tres objetivos específicos.

Contexto de los emprendimientos

Chocó to Dance

El primer emprendimiento social que ilustra la teoría y desarrolla los objetivos es “Chocó to Dance”. Para este se entrevistó a la directora ejecutiva de la fundación, Juanita Sánchez (2020), la cual brindó toda la información que se va a exponer a continuación. “Chocó to Dance” es un emprendimiento social enfocado en la educación de calidad, este nace en el Chocó como su nombre lo indica, con el fin de ayudar y apoyar la educación de los jóvenes en Colombia. Este emprendimiento nació hace cuatro años como un emprendimiento de la fundación Juan Pablo Gutiérrez. La fundación Juan Pablo Gutiérrez, creada hace 12 años, es una fundación que brinda becas de posgrado a estudiantes colombianos que no tienen los recursos suficientes para pagar estos estudios. Esta, cuenta con 17 alianzas con universidades en todo el país y hasta el día de hoy ha logrado entregar 445 becas, permitiéndole a 445 jóvenes estudiar; dos de ellos son instructores e integrantes del emprendimiento.

Hace cuatro años del departamento de publicidad surgió la incitativa de expandir la ayuda y llegar a regiones olvidadas, y es así como llegan al Chocó. Al tener contacto con la población, la fundación identifica un potencial muy grande en la comunidad y es el baile y el ritmo innato. De esta forma se dio nacimiento a “Chocó to Dance”, un emprendimiento netamente digital donde por medio del baile, se continúa con la misión de la fundación; dar

becas de posgrado, pero ahora a estudiantes del Chocó. O como la misión del proyecto lo describe “Dar educación por educación”.

El emprendimiento consiste en cursos digitales de 4 géneros musicales: champeta, salsa, salsa choque y reggaetón y tiene diferentes niveles que van del básico al avanzado. Para tener acceso a estos cursos se debe ingresar a la plataforma digital, pagar una membresía que tiene un costo de 10 dólares y una duración de 4 meses con acceso ilimitado a los cursos.

Grou

El segundo emprendimiento social que se va a analizar es Grou. Grou nace hace tres años bajo la idea de Pablo Jaramillo de crear un emprendimiento de la mano de los campesinos. El emprendimiento funciona bajo un modelo de negocio b2b y b2c donde su principal objetivo es conectar pequeños agricultores con la ciudad. Para esto su actividad consiste en comprar a los agricultores colombianos frutas y verduras para después venderlos en los diferentes canales de distribución.

Grou le compra a un precio mayor de lo normal a los agricultores y campesinos de la región de Cundinamarca, Santander y Boyacá, evitando así la necesidad de intermediarios. Después, cuando Grou ya adquiere los productos este los comercializa a terceros.

Kilo Alimentos

El tercer emprendimiento entrevistado que sustenta cómo un emprendimiento social puede ser rentable es Kilo Alimentos. Kilo Alimentos es un emprendimiento que nace en Sotaquirá, Boyacá bajo un modelo de negocio “económico rural sostenible” como sus fundadores: Andrés y Alejandra lo llaman. La actividad principal del emprendimiento es la elaboración de queso paipa. Este es elaborado con leches de la región de Sotaquirá y producido por campesinos de la región.

Real Hero

Real Hero es el siguiente emprendimiento, este nace después de la creación de Recojo y Cadoma. Recojo es una fundación sin ánimo de lucro de empoderamiento juvenil donde se manejan talleres de liderazgo y voluntariado para fortalecer habilidades. Durante sus primeros años Recojo tuvo un muy buen reconocimiento, de tal forma que el deseo en los

fundadores de volverlo lucrativo y así sostenible. Después de intentar acoplarlo a diferentes modelos de negocio y tener varios intentos sin éxito, identificaron que esta no era una opción viable, y deciden crear una organización con ánimo de lucro bajo el nombre de Cadoma la cual por medio de orientación experiencial para empresas sostuvo y financió Recojo. Al ver como Cadoma y Recojo se complementaban en el 2014 se crea Real Hero.

Real Hero tiene como actividad principal gestionar programas de voluntariados, conectando empresas con voluntarios y voluntarios con causas. Esta es una plataforma para empresas que brinda diferentes tipos de voluntariados y permite evaluar el desempeño de los voluntarios.

Help

Help es un emprendimiento que nace por la preocupación de jóvenes universitarios ante la deserción universitaria en Colombia. De acuerdo con estudios hechos por el emprendimiento: aproximadamente solo el 30% de los jóvenes que entran a la universidad se gradúan como consecuencia de tres razones principales: falta de recursos para pagar toda la carrera, la poca preparación que se tenía o la escogencia errónea de esta. Help decide enfocarse en un problema específico: la falta de recursos para terminar la carrera, y por medio de una campaña en su plataforma que funciona con crowdfunding incentivan el comunitarismo colectivo y recogen recursos para los estudiantes. Hoy en día según uno de sus fundadores: José Hernández, Help ha logrado graduar 18 jóvenes y tienen 4 más estudiando.

Clap

Clap es un emprendimiento que nace en Bucaramanga en el 2018 como resultado del deseo de disminuir la corrupción que se vive en Latinoamérica. Este por medio de un programa educativo que consta de cuatro meses, se enfoca en formar líderes a través de los valores y competencias que estos deben tener. El programa está estructurado con talleres y proyectos que permiten el desarrollo de dichas habilidades.

viii. Resultados

Análisis del objetivo número 1: Identificar el modelo de negocio de cada uno de los emprendimientos.

Después de llevar a cabo las entrevistas e indagar sobre los diferentes temas con los emprendedores sociales se encontraron los siguientes resultados. En primer lugar, es importante recordar que el concepto de emprendimiento social todavía es subjetivo y muy amplio, es un tema que ha evolucionado en las últimas décadas, sin embargo, no está definido por ley. En este estudio partimos de la definición de emprendimiento social, como un modelo de negocio en el cual desde su origen o ADN tiene un enfoque social. Es un negocio en el cual la parte social no puede eliminarse fácilmente. Partiendo de esta definición por medio de la investigación se encontraron diferentes datos.

Al iniciar la entrevista se le pregunto a los emprendimientos cuantos meses llevaban de ejecución, con el fin de identificar en que etapa se encontraban. De acuerdo con la revisión de la literatura, si un emprendimiento lleva menos de 42 meses de ejecución se encuentra en la etapa inicial y si el emprendimiento lleva más de 42 meses de ejecución, ya está en etapa de desarrollo. Ahora bien, de los 6 emprendimientos entrevistados, uno de ellos lleva tan solo 2 años de ejecución, 2 de ellos llevaban 3 años de ejecución, otros dos llevan 6 años y uno lleva cuatro. Es decir, de los emprendimientos entrevistados tres se encuentran en etapa inicial y tres en etapa de desarrollo.

Tabla 2: Etapa del proceso

Nombre del Emprendimiento	Meses de ejecución	Fecha de Creación
Choco To Dance – LOGO	48 meses	2016
Grou	36 meses	2017
Kilo Alimentos	36 meses	2017
Real Hero	72 meses	2014
Help	72 meses	2014

Clap	24 meses	2018
------	----------	------

Tabla 2 – Etapa del proceso. Fuente: Elaboración propia.

Después de esto se elaboro un modelo canva para cada emprendimiento con el fin de analizar y entender el modelo de negocio de cada uno identificando su propuesta de valor.

Tabla 3 : Modelo Canva Chocó to Dance

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
Profesores de la academia. Compañías de turismo. Alianza con universidades proveedoras de becas.	Producción Audiovisual de contenido Clases de los diferentes géneros musicales.	Educar por medio de una academia de danza en diferentes géneros musicales.	Lanzar contenido nuevo. Contar historias a través de la música.	Hombres y mujeres alrededor del mundo interesados en aprender a bailar los géneros musicales: champeta, salsa, salsa choque y reggaeton.
	Recursos Clave Plataforma digital	Alcance global gracias a la plataforma digital.	Canales Plataforma digital. Eventos	
Estructura de Costes Creación de Plataforma.		Estructura de Ingresos Inscripción de 10 dólares para ingresar a la plataforma y tener acceso al contenido. Invitaciones a eventos corporativos, lanzamientos de productos entre otros.		

Tabla 4: Modelo Canva Grou

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
----------------------	--------------------------	---------------------------	--------------------------------	------------------------------

Pequeños agricultores. Cadenas de Barrio. Supermercados	Cosecha de frutas y verduras. Comercialización.	Comercialización de frutas y verduras orgánicas cosechadas por pequeños agricultores.	Constante entrega de mercancía. Alta calidad y frescura del producto.	Bogotanos compradores de frutas y verduras.
	Recursos Clave Plataforma digital de venta. Puntos de Venta.		Canales B2B Merqueo B2C Tiendas de Barrio	
Estructura de Costos Puntos de Venta Pago a agricultores		Estructura de Ingresos Compra en tiendas de barrio, supermercados y tiendas propias.		

Tabla 5: Modelo Canva Kilo Alimentos

Aliados Clave Productores de queso paipa. Cadenas de Barrio.	Actividades Clave Producción de queso. Comercialización.	Propuesta de Valor Producción de queso paipa por medio de métodos artesanales y un método económico rural sostenible.	Relación con el Cliente Constante entrega de mercancía. Alta calidad y frescura del producto.	Segmentos de Clientes Bogotanos compradores de queso paipa.
	Recursos Clave Plataforma digital de venta. Puntos de Venta.		Canales Tiendas de Barrio Ventas Online.	
Estructura de Costos Puntos de Venta Pago a empleados		Estructura de Ingresos Compra en tiendas de barrio y tiendas propias.		

Tabla 6: Modelo Canva Real Hero

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
Fundaciones que crean voluntariados. Empresa creadora de la aplicación y la plataforma digital.	Promoción de voluntariados. Alianzas con empresas.	Por medio de una plataforma digital conectar a empresas con voluntarios y a voluntarios con causas.	Constante promoción de voluntariados.	Empresas colombianas interesadas en ayudar en voluntariados.
	Recursos Clave Plataforma digital que conecta a las empresas con los voluntarios y permite la evaluación de estos.		Canales Plataforma digital	
Estructura de Costos Creación de plataforma.		Estructura de Ingresos Empresas que pagan por el servicio para poder monitorear el desempeño de sus empleados dentro de los voluntariados.		

Tabla 7: Modelo Canva Help

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
Universidades que otorgan becas.	Busqueda de clientes. Alianzas con universidades. Busqueda de jóvenes con ganas de estudiar.	Incentivar la educación y cerrar la brecha de desigualdad por medio de la generación de becas.	Promover el crowdfunding contando un poco de la historias de los jóvenes.	Personas que quieran financiar el estudio de jóvenes colombianos con ganas de estudiar.

	Recursos Clave Universidades Página web		Canales Plataforma digital para promoción.	
Estructura de Costos Creación de plataforma.			Estructura de Ingresos Crowdfunding	

Tabla 8: Modelo Canva Clap

Aliados Clave Voluntarios para elaboración del taller. Alianzas en Bucaramanga. Dueño de alquiler donde se lleva acabo el taller.	Actividades Clave Promoción en redes sociales. Recursos Clave Plataforma digital para la promoción de talleres.	Propuesta de Valor Fortalecer los valores y la capacidad empresarial, social y tecnológica por medio de la evaluación y desarrollo de proyectos, programas y políticas sociales.	Relación con el Cliente Constante promoción talleres. Canales Plataforma digital	Segmentos de Clientes Jóvenes de latinoamerica recién egresados de la universidad que quieran trabajar sus habilidades de liderazgo y mejorar sus valores.
Estructura de Costos Pauta en Facebook Creación de la organización Convocatoria crowdsourcing			Estructura de Ingresos Inscripción al taller.	

Por medio del modelo canva donde se analizó el modelo de negocio, se evidenció como muchos emprendimientos no fueron estructuraron desde el principio, un ejemplo de esto es el emprendimiento Real Hero: “Nosotros en Real Hero empezamos al revés, empezamos creando una súper app que tenía de todo y no hicimos todo el proceso de planeación que normalmente se hace; crear productos mínimos viables, prototipar, si no que nos lanzamos a hacer la aplicación de una vez ”(Nuñez, 2020). O Kilo Alimentos, el cual quiso abarcar una gran variedad de productos desde el principio y después identificó como especializarse

únicamente en uno era lo mejor para el emprendimiento. “Crecimos de manera orgánica” (Torres, 2020).

En cuanto a la propuesta de valor de los emprendimientos se identificó como uno de ellos está enfocado a la comercialización de frutas y verduras y otro a la producción de queso paipa. Estos generan valor gracias a la región y a la comunidad donde se cultiva y se produce el producto. Real Hero ofrece voluntariados, y el valor lo crean por medio de la aplicación que ofrece diferentes voluntariados a empresas facilitando la búsqueda de estos y permitiéndoles generar un impacto positivo dentro de la organización.

Por otro lado, los tres emprendimientos restantes trabajan con educación. Chocó to dance genera valor por medio de la innovación en sus clases de danza las cuales se dictan en una plataforma, que permite que personas alrededor del mundo puedan conectarse. Help es la primera organización en Colombia que trabaja con crowdsourcing y Clap brinda un nuevo servicio que trabaja los valores de los ciudadanos latinoamericanos. Esto demuestra que todos los emprendimientos tienen propuestas diferentes, sin embargo, se pudo identificar como la actividad productiva de dos de ellos es en relación al producto, y los otros cuatro a prestar un servicio.

Los proveedores en dos de los casos son personas de comunidades aledañas a la capital que quería tener un trabajo digno pero que no encontraban oportunidad de empleo. Mientras que los otros cuatro restantes su mayor proveedor son empresas o personas que quieren generar un cambio. Esto muestra como de los 6 emprendimientos, dos de ellos encontraron el valor social en la fuente o el inicio de la cadena de producción del proyecto, y los otros cuatro en el resultado final. Los 6 están impactando diferentes grupos y nichos y de maneras distintas.

Finalmente, el modelo muestra como todos están utilizando plataformas y medios digitales en alguna parte de su cadena productiva. Lo que prueba la transformación de los negocios hacia la era digital. Todos encuentran y aumentan sus oportunidades con la tecnología.

Por otro lado, se analizaron los objetivos de desarrollo sostenible. En términos de objetivos, se encontró cómo el objetivo de desarrollo sostenible al cual mayor número de emprendimientos está encaminado es el objetivo de desarrollo número ocho: trabajo decente

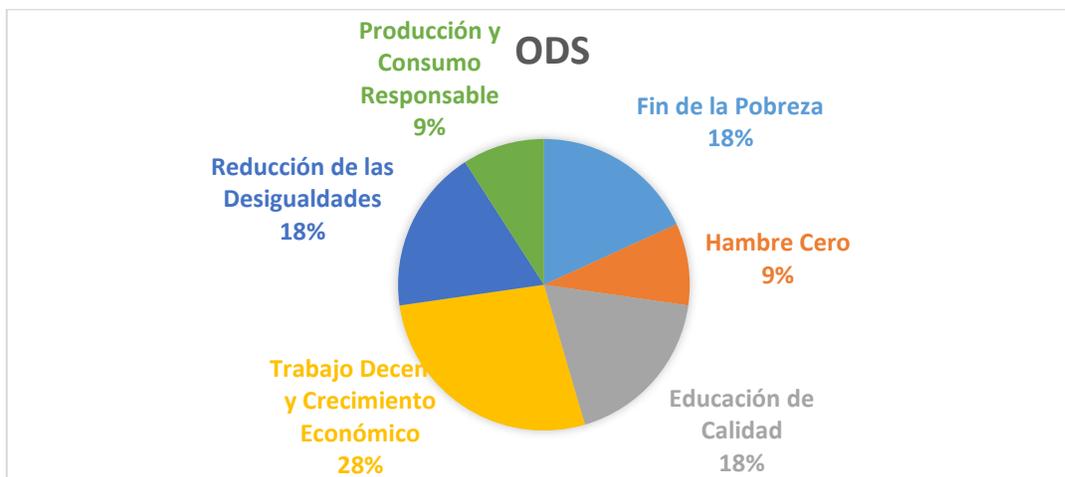
y crecimiento económico. Esto, ya que en la mayoría de casos analizados dentro de su modelo de negocio se busca impactar poblaciones vulnerables o de bajos recursos. Asimismo, la mayoría buscan crecer económicamente de la mano de estas poblaciones. También se demostró cómo la mayoría de los emprendimientos buscan impactar alguno de los primeros diez objetivos de desarrollo sostenible. Los objetivos del once al diecisiete muestran ser en los que menos emprendimientos buscan enfocarse.

Tabla 9: Objetivo de Desarrollo Sostenible

Nombre del Emprendimiento	Objetivo de Desarrollo Sostenible
Choco To Dance	4, 10
Grou	1, 2, 8, 10, 12
Kilo Alimentos	1, 8
Real Hero	8
Help	4
Clap	4, 5, 8, 10

Tabla 9 – Objetivo de Desarrollo Sostenible. Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 1: Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: Elaboración propia a partir de la ONU (2015), Agora (2017), Sanchez (2020), Jaramillo (2020), Nuñez (2020), Torres (2020)

Para ver la tabla compuesta de todos los emprendimientos y los objetivos de desarrollo sostenible ver Anexo 3.

El emprendimiento que tiene mayor impacto en mayor número de ODS es Grou, este de acuerdo con Pablo, fue desarrollado bajo el deseo de abarcar diferentes objetivos de desarrollo sostenible. El primer objetivo en el que está enfocado es la producción y el consumo responsable ya que reducen en un 40% el desperdicio. También busca la reducción de las desigualdades y hambre cero, ya que el 52% de sus empleados son pequeños agricultores. Adicionalmente donan 6 % de sus ingresos. Por último, su objetivo del trabajo decente y crecimiento económico al igual que fin de la pobreza, se ve ya que 53 proveedores son agricultores que vivían en situación de pobreza.

Al identificar a que objetivo de desarrollo sostenible estaba enfocado el emprendimiento se quiso conocer más en detalle cada emprendimiento; ¿por que querían impactar estos objetivos?, ¿cuál fue el origen de la idea?, ¿ donde identificaron esa oportunidad?

Tabla 10: Tabla Oportunidad

Nombre del Emprendimiento	Oportunidad
Choco To Dance	Potencial en el baile y ritmo innato
Grou	Potencial en la agricultura de la zona.
Kilo Alimentos	Potencial en la producción de queso dentro de la población.
Real Hero	Potencial en la falta de conectividad entre los voluntarios y los voluntariados.
Help	Deserción universitaria en Colombia
Clap	Corrupción en América Latina

Tabla 10 – Oportunidad. Fuente: Elaboración propia.

Al analizar de donde surgió la idea se observó como todos los emprendedores encontraron necesidades en mercados o poblaciones, identificaron un potencial en estas y decidieron

tomar la oportunidad. Todos ellos no solo vieron la oportunidad, sino que la tomaron y sacaron provecho de ella. Los líderes del proyecto Chocó to Dance identificaron un potencial muy grande en la comunidad y es el baile y el ritmo innato. Del cual nace la idea del emprendimiento: brindar educación a cambio de educación. Grou identifica un mercado no explorado: los pequeños agricultores. Y decide por medio de la compra y venta de fruta conectar a estos pequeños agricultores con la ciudad.

Kilo Alimentos al igual que Grou ve la oportunidad de trabajar con comunidades rurales y encuentra en ellos un potencial muy grande: la elaboración de queso paipa. En cuanto a Real Hero, Real Hero identifica la falta de conectividad entre los diferentes voluntariados que existen en Colombia y por medio de una plataforma decide unir estas causas con voluntarios. Help identifica el problema de la deserción universitaria en Colombia; y crea la manera de disminuir esta deserción. Finalmente, Clap identifica el problema de la corrupción y falta de valores que tienen los líderes en América Latina, y desarrolla un programa para trabajarlos. “Veíamos que en América latina hacia falta varios liderazgos reales y líderes con valores en todos los sectores, en el sector político, empresarial, social. Identificamos que se necesitaba una formación en valores, ágil, práctica y con fundamentos” (Corzo, 2020).

Análisis del objetivo número dos: Observar como se captura el valor en los ingresos generados a partir de la propuesta de valor

Seguido de esto, la entrevista tenía como fin analizar los ingresos generados para identificar como se captura el valor a través de estos. Al entrevistarlos y pedirles datos específicos de crecimiento (margenes) y cifras como ingresos vs costos para poder analizar la rentabilidad, se identificó un factor muy importante y fue que la mayoría de los emprendedores no tenían la estructura de costos clara. La mayoría de los emprendimientos tenían claro sus ingresos de los últimos años, sin embargo muy pocos manejaban una estructura de costos, gastos y utilidades clara y estructurada. Además de esto muy pocos estaban dispuestos a compartir esta información. Es por esta razón que para analizar a fondo los ingresos en los emprendimientos se tomaron en cuenta además de los casos entrevistados, 6 casos de estudio con éxito en diferentes lugares del mundo.

Para comenzar se les preguntó a los emprendimientos que fueron entrevistados de dónde provino la inyección inicial de capital; ¿ fue inversión propia?, ¿fueron financiados por inversionistas o algún tercero?, ¿ recurrieron a algún tipo de prestamo?

Tabla 11 : Inversión Inicial

Nombre del Emprendimiento	Inversión Inicial
Choco To Dance	Fundación Juan Pablo Gutiérrez
Grou	Inversión Propia
Kilo Alimentos	Inversión Propia
Real Hero	Inversionistas
Help	Crowdfunding
Clap	Inversión Propia

Tabla 11 – Inversión Inicial. Fuente: Elaboración propia.

Los resultados indicaron que dos de los emprendimientos contaron con ayuda para la inversión inicial: Chocó to Dance, contó con el apollo de la Fundación Juan Pablo Gutierrez, la cual fue utilizada para el desarrollo de la página web, la producción audiovisual, entre otros costos que requería montar el proyecto y Real Hero tuvo apoyo de unos inversionistas, también utilizado para el desarrollo de la plataforma digital. Grou y Kilo Alimentos inyectaron el capital inicial por medio de inversiones propias al igual que Clap y por último Help se crea por medio del Crowdfunding.

¿Qué es el crowdfunding?

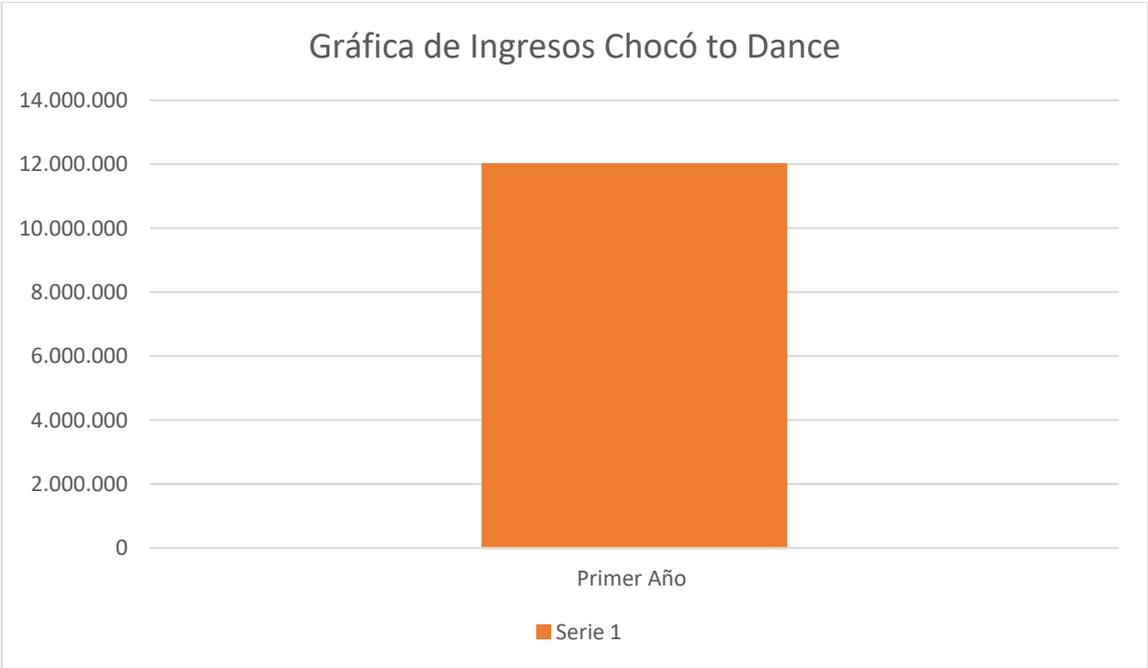
De acuerdo con el BBVA el crowdfunding es un fenómeno enmarcado dentro de los movimientos colaborativos, que han adquirido una nueva dimensión gracias a los avances de las nuevas tecnologías. Mediante el crowdfunding, un gran número de individuos, el crowd, realiza pequeñas aportaciones a una causa, logrando en su conjunto una contribución relevante. Las plataformas de crowdfunding de retorno financiero, en formatos similares a los utilizados por las redes sociales, sirven de lugar de encuentro entre solicitantes de financiación (personas o empresas) e inversores, que reciben una contraprestación económica

acorde con su aportación de fondos y el riesgo de los proyectos, que suele ser evaluado por las plataformas. Esta novedosa forma de intermediación financiera permite reducir los costes de transacción y gestiona los riesgos a través de la diversificación (Cuesta, 2014).

Como lo define Help, es un modelo de financiación colectiva: una red de ayuda donde todos nos colaboramos aportando sumas de dinero, sin importar qué tan grandes o pequeñas sean, y así, entre muchos los llevamos a otros donde solos no podrían llegar (Hernandez 2020). Y según Cejudo es una herramienta para lograr financiación para un proyecto determinado y en un plazo pre – establecido (Ramil, 2013).

A continuación se analizaron las ventas e ingresos de los emprendimientos. Aquí se les preguntó cuales fueron sus ingresos de los últimos años y se evidenció como de los emprendimientos que accedieron a compartir esta información, estos tuvieron ingresos o ventas así sea en al menos un año.

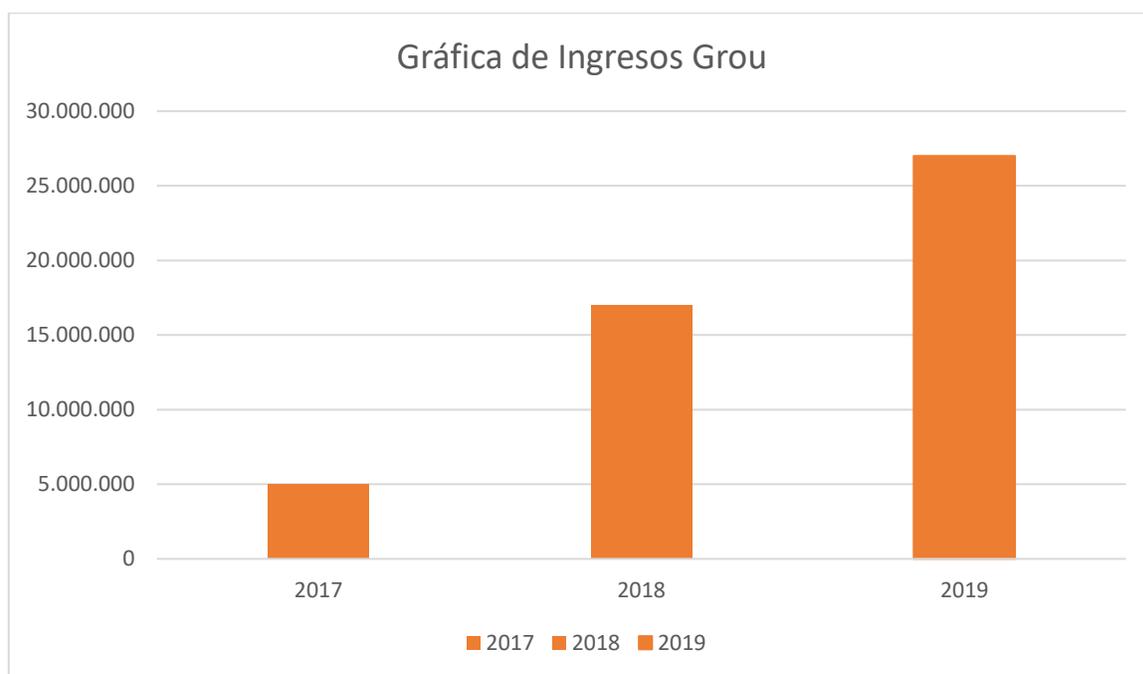
Gráfica 2: Ingresos Chocó to Dance primer año



Fuente: Elaboración propia a partir de Entrevista con Juanita Sánchez, directora del proyecto.

En el caso de Chocó to Dance el primer año del emprendimiento fue uno de los mejores ya que generó unos ingresos de 12.000.000 de pesos provenientes de la plataforma. Esto ya que el emprendimiento se dio a conocer muy rápido como resultado de una publicidad y una agenda de relaciones públicas muy intensa que se manejó. Además, se hicieron alianzas estratégicas e influyentes con medios como Caracol Televisión, agencias de cultura nacionales e internacionales entre otras, alcanzando un éxito y un recibimiento muy positivo plasmándose en los ingresos de este año.

Gráfica 3: Ingresos Grou de los últimos 3 años.

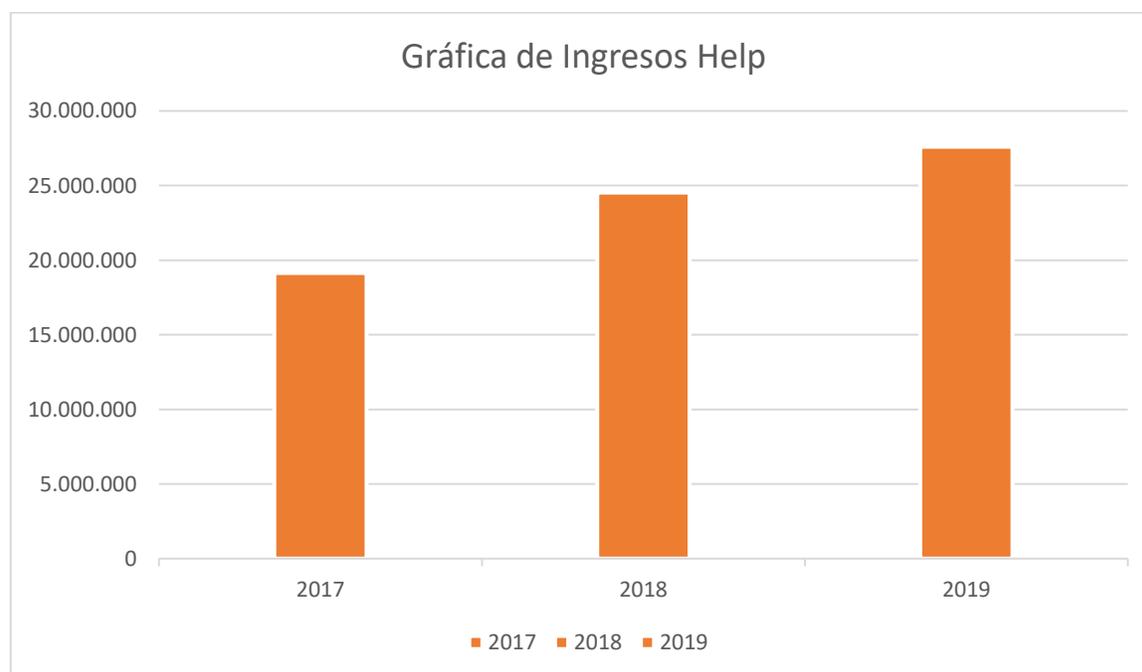


Fuente: Elaboración propia a partir de Entrevista con Pablo Jaramillo fundador del emprendimiento.

Al analizar los indicadores financieros de Grou el emprendimiento tuvo ventas entre los 10.000.000 COP y los 30.000.000 COP mensuales en el primer semestre del 2019 alcanzando sus mejores cifras en agosto con unas ventas de 37.000.000 COP. En comparación al 2018 este tuvo un crecimiento del 40% en ventas. Actualmente el emprendimiento está teniendo ventas entre los 40 y 50 millones de pesos mensuales, las cuales resultan en una proyección en ventas para el 2020 de 550.000.000 peso anuales.

Kilo Alimentos al igual que Real Hero no compartieron información financiera. Sin embargo, Kilo Alimentos señaló como después de comenzar con un gran portafolio con diferentes productos como granola, chocolate, panela, queso paipa, entre otros, hoy en día ha decidido especializarse y dedicarse únicamente a la fabricación de queso paipa, ya que es lo que genera mayores ingresos al negocio. Según Sergio este cambio ha traído ventas entre los 40 y 50 millones de pesos mensuales (Torres, 2020).

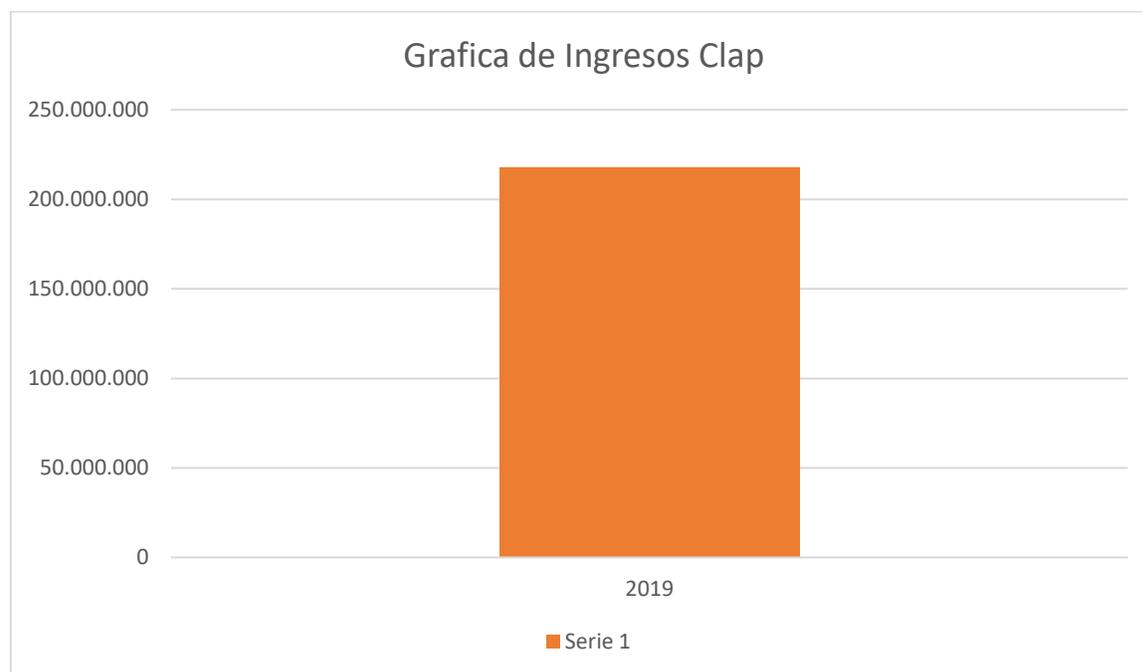
Gráfica 4: Ingresos Help del último 2017



Fuente: Elaboración propia a partir de Entrevista con José Hernández fundador del emprendimiento

De 2017 en adelante Help ha ido incrementando sus ingresos, en el 2017 y 2018 Help destinó estos ingresos a la educación de tres estudiantes cada año. En el 2018 tuvo una intervención extra en la infraestructura física del Colegio León de Greiff en Ciudad Bolívar en Bogotá como resultado a un nuevo proyecto que busca apoyar a los colegios de zonas marginales con algún déficit de infraestructura evidente. Finalmente, en 2019 los recursos fueron destinados a la educación de los dos estudiantes y dos siembras de árboles en la Reserva de Guajinasié, otro nuevo proyecto de la fundación.

Gráfica 5: Ingresos Clap del último año.



Fuente: Elaboración propia a partir de Entrevista con Daniel Corzo fundador del emprendimiento

Desde el inicio de la ejecución del proyecto Clap ha tenido ingresos ya que para participar en los cursos de formación los estudiantes deben pagar una inscripción de 1.000.000 pesos. Como resultado de esto el año pasado tuvieron unos ingresos por ventas de 218.000.000. Esto ha permitido cubrir los costos y poder llevar a cabo la formación. Sin embargo, al llevar tan

solo dos años de ejecución este no ha alcanzado el punto de equilibrio y como resultado de esto el proyecto ha buscado otras formas de generar ingreso. Entre estas ha conseguido alianzas con diferentes empresas y organizaciones.

Tabla 12: Fuente primaria de los Ingresos

Nombre del Emprendimiento	Fuente primaria de los Ingresos
Chocó To Dance	Ingresos desde la actividad productiva
Grou	Ingresos desde la actividad productiva
Kilo Alimentos	Ingresos desde la actividad productiva
Real Hero	Ingresos desde la actividad productiva
Help	Ingresos desde Crowdfunding
Clap	Ingresos desde la actividad Productiva

Tabla 12 – Fuente primaria de los Ingresos. Fuente: Elaboración propia.

Al analizar los ingresos se pudo observar como todos los emprendimientos generan ingresos a partir de su actividad productiva a diferencia de Help que lo hace por medio de Crowdfunding.

Ingresos Casos de Estudio

En primer lugar, se encuentra Cuestionarix un emprendimiento que busca mejorar la educación de calidad en Ecuador, el emprendimiento está enfocado en los objetivos de desarrollo sostenible: fin de la pobreza, educación de calidad y trabajo decente y crecimiento económico. Este funciona bajo una plataforma web que prepara estudiantes para exámenes estandarizados de ingreso a la universidad. Este emprendimiento nace ante el problema existente de la brecha de conocimiento que existe entre salir del colegio e ingresar a la universidad; donde 18 millones de estudiantes entre los 17 y los 19 años que se gradúan del colegio y aplican a un examen no están preparados. Asimismo, los costos de una preparación para este examen suelen ser sumamente altos, además de dictarse en áreas rurales, causando que todos los estudiantes no puedan acceder a este por falta de dinero o distancia.

Gráfica 6: Ingresos Cuestionarix de los últimos 5 años

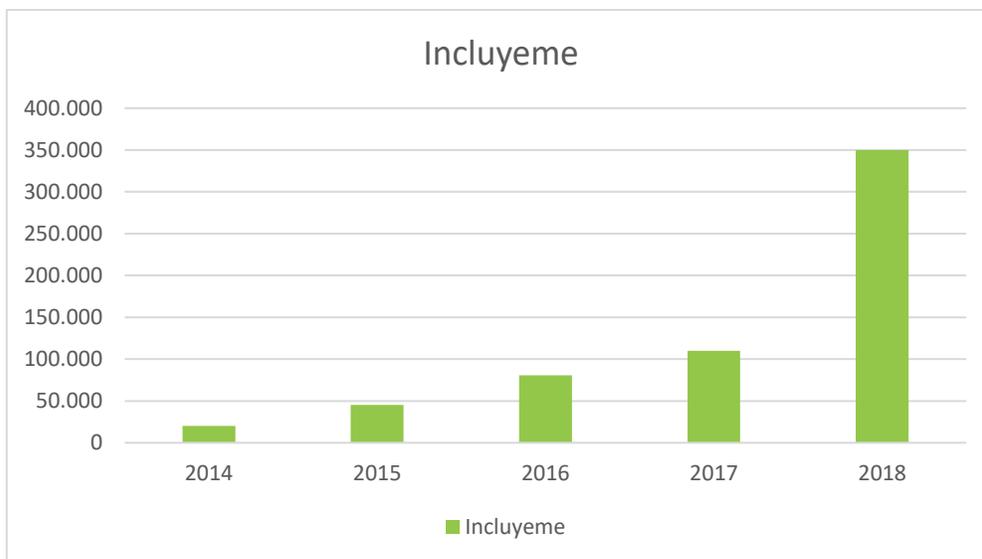


Fuente: Elaboración propia a partir de Agora (2017).

Cuestionarix brinda preparación de calidad por medio de ejercicios interactivos, simuladores del examen, videos y clases con profesores en vivo donde el costo para acceder a estos es 70% menos del costo de un curso tradicional con accesibilidad a cualquier hora y cualquier lugar. El emprendimiento alcanzó unos ingresos en el 2018 y 2019 de 790.000 dólares y 1.200.000 respectivamente y ha tenido un impacto social donde el 85% de sus estudiantes son la primera generación de su familia en ingresar a la universidad. El 45% se preparan desde zonas rurales y el 60% son mujeres de escasos recursos (Agora, 2017)

Otro ejemplo es Includyme.com, que es también una plataforma que busca incluir a personas con discapacidades a la sociedad. La plataforma conecta empresas buscando mejorar su cultura organizacional con personas con discapacidad en busca de empleo donde puedan poner a prueba sus habilidades. Includyme ayuda a disminuir la tasa de desempleo en esta población que está en el 70% en Latinoamérica y afecta a más de 30 millones de personas.

Gráfica 7: Ingresos Includyme del 2014 al 2018.



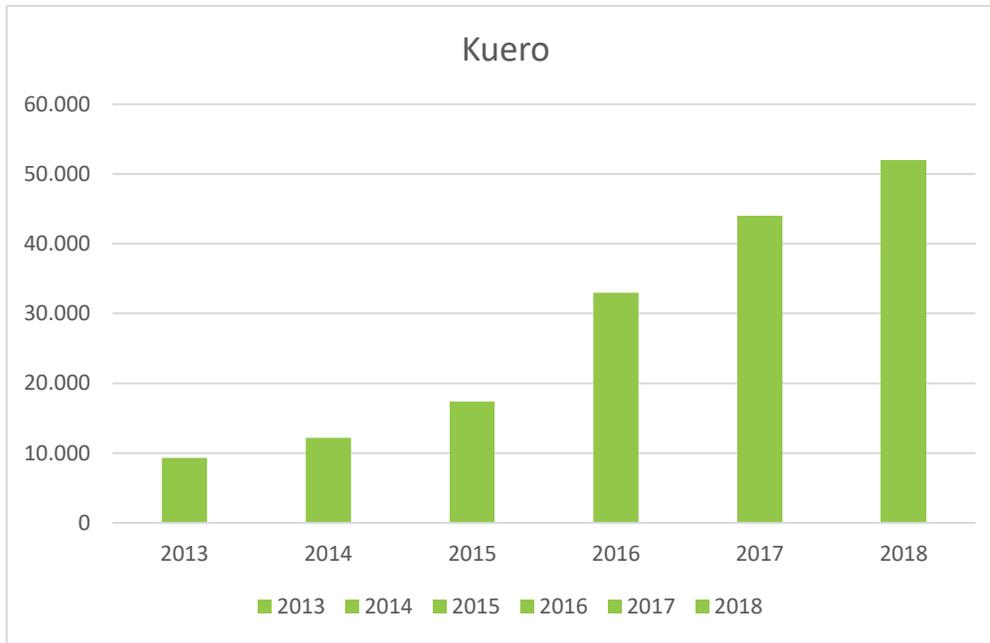
Fuente: Elaboración propia a partir de Agora (2017).

La ganancia de este emprendimiento en el 2018 fue de 350.000 dólares mostrando un incremento significativo en comparación al 2017. El emprendimiento está enfocado en el objetivo de desarrollo sostenible número 8; trabajo decente y crecimiento económico y el número 10; reducción de las desigualdades (Agora , 2017).

Un tercer ejemplo es Kuero, una empresa en Nicaragua que desarrolla, diseña y fabrica productos de cuero. Entre sus productos se encuentran carteras, accesorios, y zapatos elaborados bajo dos líneas de negocio. La primera es la línea de los productos hechos a mano en un 100% y la segunda línea es la línea mixta: productos fabricados entre máquina y mano. Este emprendimiento nace ante el problema que se enfrenta en Nicaragua; la carencia de productos de cuero diseñados artesanalmente, lo que causa que la industria nacional no crezca lo suficiente para mantenerse a través de los años y cree empleos dignos con salarios justos.

Es por esto que Kuero trabaja con artesanos de escasos recursos en Nicaragua a quienes capacita para fabricar productos de alta calidad y les paga 50% más de la media, lo que crea trabajo decente y promueve el crecimiento económico además de incentivar la producción y el consumo responsable. Asimismo, la empresa brinda a sus empleados diferentes talleres donde pueden capacitarse en diferentes temas como lo son las finanzas, el liderazgo o el crecimiento personal.

Gráfica 8: Ingresos Kuero del 2013 al 2018



Fuente: Elaboración propia a partir de Agora (2017).

Hoy en día Kuro ha llegado al mercado internacional siendo Estados Unidos su mayor comprador, con unos ingresos de 44.000 dólares en el 2017 y 52.000 dólares en el 2018 (Agora , 2017).

María Crystal al igual que Kuro es un emprendimiento que trabaja con artesanos, este es un emprendimiento que produce y vende joyería con diseños innovadores y técnicas de tejido creadas por comunidades étnicas, lo que mejora sus ingresos y facilita la conservación de su arte étnico. Ocho, cinco y uno son los objetivos de desarrollo en los que este emprendimiento está enfocado y en los últimos dos años este emprendimiento tuvo unos ingresos de 223.000 y 350.000 dólares respectivamente (Agora, 2017).

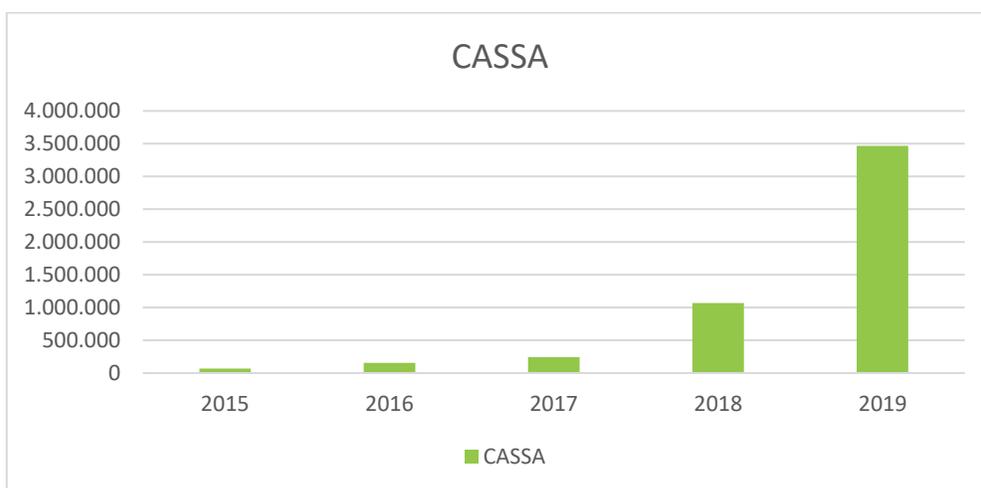
Gráfica 9: Ingresos María Crystal de los últimos 5 años.



Fuente: Elaboración propia a partir de Agora (2017).

CASSA es otro emprendimiento social que evidencia la rentabilidad. Esta es una empresa ubicada en Guatemala que construye casas sostenibles mediante la implementación de materiales naturales y tecnologías renovables como: captación de agua de lluvia, filtración de agua, paneles solares, entre otros. CASSA trabaja los objetivos de desarrollo sostenible 6, 7 y 11 y ha alcanzado ingresos de 1.069.000 dólares en el 2018 y 3.465.000 dólares en el 2019 (Agora, 2017).

Gráfica 10: Ingresos CASSA de los últimos 5 años.



Fuente: Elaboración propia a partir de Agora (2017).

Specialisterne busca impulsar la educación de calidad, el trabajo decente y crecimiento económico al igual que ayudar a reducir la desigualdad. Esto lo hace por medio de su emprendimiento en el cual capacita a las personas con autismo que no tienen empleo dadas sus dificultades socio laborales. La capacitación se da por medio de cursos de 3 a 5 semanas en los cuales una vez formados son contratados como consultores informáticos. Los empleados prestan diferentes servicios informáticos como tratamiento de datos, software testing o big data a empresas terceras. En los últimos dos años Specialisterne alcanzó unos ingresos de 3.100.000 dólares en el 2018 y 5.000.000 dólares en el 2019 (Agora, 2017).

Gráfica 11: Ingresos Specialisterne de los últimos 5 años



Fuente: Elaboración propia a partir de Agora (2017).

Al analizar los ingresos de los emprendimientos entrevistados y los casos de estudio se evidenció como los emprendimientos con mayores crecimientos económicos y mejores ingresos reciben estos directamente de su actividad productiva. Al no venir directamente de la actividad productiva, los ingresos se vuelven una variable, que a largo plazo generan incertidumbre y llevan al emprendimiento a no poder ser sostenible en el tiempo.

Analizados los ingresos y después de entender lo poco estructurado que manejan el sistema de los costos se indagó un poco acerca de la rentabilidad. Se les preguntó como veían la

rentabilidad dentro de los emprendimientos y cual era su percepción respecto a esta. También se indago sobre la escalabilidad de sus emprendimientos y como veían el crecimiento de estos a futuro.

Tabla 13: Percepción de Rentabilidad

Nombre del Emprendimiento	Percepción de rentabilidad
Choco To Dance	Si. Desde diferentes puntos de vista.
Grou	Si. “Todos los emprendimientos sociales deben ser rentables”.
Kilo Alimentos	Si
Real Hero	Si
Help	No. No se ha alcanzado la rentabilidad.
Clap	Todavía no se ha alcanzado.

Tabla 6 – Percepción de Rentabilidad. Fuente: Elaboración propia.

En el caso de Chocó to Dance, de acuerdo con Juanita el proyecto ha crecido a escalas impresionantes y ha sido completamente escalable ya que ha ganado 25 premios como proyecto de innovación social a nivel internacional y ha sido nominado a diferentes premios de innovación, proyecto digital, tecnológico entre otros. Como lo ve Juanita, el proyecto ha sido supremamente exitoso en términos comunicacionales, lo cual les ha abierto muchas puertas tanto como proyecto como fundación: “De no haber sido por el proyecto seguramente no hubiéramos tenido espacio a lugares a donde hemos llegado” (Sanchez, 2020).

Como resultado de esto el proyecto no solamente ha generado ganancias por medio de la plataforma gracias a las clases de baile. Este ha generado rentabilidad por medio del proyecto como tal, gracias al alcance y reconocimiento que ha llegado a tener. Ha participado en convocatorias y concursos que han ingresado ganancias. Un ejemplo de estos fue en el mes de Enero y Febrero del año en curso, donde la empresa de cueros Vélez, de Medellín contrató al emprendimiento para hacer un *flashmob* como parte de su campaña publicitaria para lanzamiento de su nueva colección. Además de esto también ha presentado ganancia para

otros departamentos involucrados, como lo son la agencia de publicidad la cual ha ganado, ha estado nominada a varios premios y se ha dado a conocer a nivel internacional.

Hoy en día Juanita considera dos problemas que no han permitido que este proyecto alcance mejores resultados: en primer lugar, la poca actualización constante de contenido, ya que no se ha invertido en mejorar este desde que se creó: “La plata que ingresa va destinada a las becas” (Sánchez, 2020). La segunda es el valor de la membresía ya que esta no puede ser mayor teniendo en cuenta el contenido gratuito que se puede encontrar en redes sociales hoy en día, y al ser de solo 10 dólares no ha permitido generar mayores ingresos.

Para esto el emprendimiento está buscando nuevas formas o mecanismos de evolucionar el proyecto para no quedarse solamente en el medio digital. Este está contemplando la opción de volverlo presencial y ve oportunidad para vincularlo en el sector turismo. Además, ha empezado a tener presencia en eventos corporativos como fiestas de navidad, cenas de gala, entre otros. También es claro que no se sabe que alcance puede llegar a tener, el proyecto siente que todavía le falta mucho por crecer y hasta ahora está en la primera etapa; “está despegando”. Sin embargo, se ve como día a día va evolucionando, y cada día los sorprende; “Incluso con la cuarentena las suscripciones se han incrementado!” (Sánchez, 2020).

En cuanto a Grou este ha sido un emprendimiento que hoy en día cuenta con productos de nevera, despensa, granos e incluso hogar. Además, tiene cuatro canales de comercialización; el primer canal de distribución; restaurantes con puntos como Subway, Fratelli, Gyros, entre otras; tiendas de barrio y cadenas alimentarias, entre estas, Merqueo y Fruver; empresas y negocios asociados como El Holiday Inn y el Gun Club; y finalmente el canal de distribución propio conformado por una tienda propia en el barrio Pasadena y otra en Rionegro ubicados en Bogotá.

Al entrevistar a Pablo se pudo conocer más en detalle el emprendimiento y ver la evolución que este ha tenido desde el principio. Como lo afirma Pablo, hay un gran potencial de crecimiento en este, y se tienen planes de expansión de 4 a 6 puntos de venta. Cada punto impacta entre 15 y 20 agricultores al mes y tiene un retorno de 20 millones de pesos por punto. No obstante, para alcanzar estas cifras se identifican tres retos principales: El primero en cuanto al ingreso: cómo aumentar el tráfico online y offline para aumentar su presencia de marca y ventas. El segundo reto en términos del producto; cómo aumentar la oferta de

productos sin sacrificar la marca. Por último, está el cuestionamiento de cómo mejorar la infraestructura tecnológica para tomar mejores decisiones de compra.

Desde el punto de vista de Pablo, todos los emprendimientos, si están bien estructurados, están destinados y deben alcanzar la rentabilidad económica. Desde el nacimiento del emprendimiento se tenía claro que iba a generar ganancias a pesar de tener un componente social importante (Jaramillo, 2020).

Sergio, uno de los fundadores del Kilo Alimentos clasifica la rentabilidad en tres divisiones: El impacto social, el crecimiento del proyecto y la rentabilidad financiera. Según él el proyecto es sostenible a través de los ingresos, específicamente a través de la venta de quesos, este obtiene ganancias por la misma actividad en la actualidad y ha crecido orgánicamente. De acuerdo con Sergio, al analizar la rentabilidad financiera dentro de su emprendimiento, él identificó como este experimenta diferentes necesidades a medida que va creciendo, las cuales muchas veces son económicas, generando inversiones que no estaban contempladas. Esto es un factor característico de los emprendimientos que algunas veces causa que la generación de ganancias y el paso de ingresos a utilidades sea complicado (Torres, 2020).

Real Hero

Lina Núñez, la fundadora de Real Hero identifica como la rentabilidad es algo difícil de alcanzar. Como expuesto anteriormente Real Hero, fue creado como una réplica de Recojo con la ayuda de Cadoma después de tener varios intentos sin éxito en cambiar el modelo de negocio de Recojo, a un modelo rentable. De acuerdo con Lina, una vez se establece una organización bajo un modelo, sin ánimo de lucro es muy difícil cambiarlo y alcanzar la rentabilidad, ya que desde la percepción que ella tiene, en Colombia todavía no existe conocimiento suficiente sobre los emprendimientos sociales. Las personas identifican o a una fundación sin ánimo de lucro o a una empresa que genera rentabilidad, pero no a un negocio que combine los dos. Lina considera que las empresas b han ayudado a que las personas entiendan un poco más este modelo, sin embargo, a nivel comercial en el momento de exponerlo a una empresa que no está asociada con este modelo o no tiene conocimiento sobre empresas b, no suele ser entendible y no entienden por qué un emprendimiento con un enfoque social como voluntariados va a cobrar por el servicio (Núñez, 2020).

Help

Al ver la percepción que Help tiene de rentabilidad dentro del emprendimiento se identificó como este es un emprendimiento que no ha logrado establecer un mecanismo para generar rentabilidad en la actualidad. Help si presenta ingresos y utilidades en la actualidad, prueba de que ha logrado graduar 18 estudiantes, sin embargo estas son destinadas 100% a la educación de los estudiantes y no han encontrado un modelo con una propuesta de valor para generar ganancia (Hernandez, 2020).

Clap

Al entrevistar a Daniel Corzo, fundador del emprendimiento Clap y preguntarle sobre la percepción que tenía sobre rentabilidad, compartió como esta todavía no se ha alcanzado en su emprendimiento. Esto ya que el proyecto es todavía muy joven y apenas está en sus primeros pasos. A pesar de esto el emprendimiento si está presentando ingresos pero estos van directamente a cubrir los costos del proyecto, pero a largo plazo Daniel está seguro que generará utilidades (Corzo, 2020).

La rentabilidad tiene diferentes puntos de vista expuestos anteriormente, sin embargo todos consideran que si es alcanzable y concuerdan en que desde la misión y la creación del emprendimiento todos estaban pensados para generar utilidades. Sin embargo al no tener una estructura de costos clara como se pudo evidenciar, muchos han tenido costos que no estaban contemplados y obstáculos en el camino que han impedido que muchos alcancen el punto de equilibrio.

Análisis del objetivo número 3: Identificar qué características del emprendedor determinan que un emprendimiento social sea exitoso a través del tiempo.

Características del Emprendedor:

I. Persistentes y Perseverantes

En último lugar se estudio el emprendedor de cada emprendimiento. Al analizar las características tanto del emprendimiento como del emprendedor se encontró cómo la mayoría

de los emprendedores entrevistados tienen la cualidad de ser **persistentes y perseverantes**. Estos mencionaron no rendirse al enfrentar condiciones no favorables, sino ser recursivos y audaces, de esta forma al enfrentar problemas o situaciones no favorables buscan diferentes soluciones. “Un emprendimiento es de insistir, insistir y insistir, es muy importante la constancia” (Torres, 2020). Algunos de ellos alcanzaron el éxito muy rápido, pero son más los que se demoraron y continúan siendo persistente frente a su emprendimiento. “Cada vez que uno es más grande sus problemas son más grandes” (Torres, 2020).

II. Adaptabilidad

Además de esto, se identificó como los emprendedores usaban diferentes características y cualidades dependiendo de la etapa en la que se encontraban. Daniel el fundador de Clap, expuso como su cualidad de ser muy bueno en relaciones públicas es clave en el momento de buscar clientes potenciales, alianzas entre otros. Por otro lado, es muy importante ser carismático en el manejo de redes, y también al momento de influir en las decisiones de los otros (Corzo, 2020). Esto se evidencia también en la revisión de la literatura en la siguiente cita de Austin: “Además de esto, cada líder debe explotar diferentes características dependiendo la etapa donde se encuentre” (Austin, 2006).

III. Innovadores

Otra característica con la que muchos se identificaron fue con las ganas de innovar. La gran mayoría innovó por medio de su emprendimiento, pero la innovación no paro ahí. Todos buscan innovar de puertas hacia adentro, modificando y mejorando el emprendimiento, además dicen tener una fácil adaptabilidad al cambio, lo que les permite estar en constante evolución.

IV. Motivación y pasión

“Todo comienza motivándose a uno mismo antes que motivando a los demás” (Nuñez, 2020). La cuarta característica que se identificó es motivación, los emprendedores son persona con un alto nivel de motivación. A todos los emprendedores su idea los apasionaba y están constantemente motivados por esta.

V. Incomprendido

Los emprendedores son personas que suelen ir en contra de la corriente, piensan de manera opuesta a la norma. A muchos de los emprendedores no los apoyaban al principio, tocaron diferentes puertas y no se las abrieron, e incluso consideraban que sus ideas no tenían valor o no podía crearse un negocio a partir de estas. Volviendo al estado del arte Rottenberg menciona como todos los emprendedores en algún punto han sido acusados de estar dementes (Pág 52). O de acuerdo con Nicolas Maquiavelo en su libro *El príncipe* tomado de *Loco por emprender*: “No hay nada mas difícil de emprender ni más dudoso de hacer triunfar ni más peligroso de administrar que la elaboración de un nuevo orden”.

corazón + mente – miedo = emprendedor

ix. Conclusiones y Recomendaciones

El objetivo fundamental de esta tesis era analizar la rentabilidad en los emprendimientos sociales. Así pues, la aportación principal de este trabajo consiste en identificar los factores que permiten alcanzar dicha rentabilidad.

Ante la duda generada al principio del documento: en qué medida los emprendimientos sociales son rentables, esta tesis demuestra que los emprendimientos sociales que estén bien estructurados deben alcanzar la rentabilidad económica, como un negocio o una empresa.

Los factores que permiten esta estructuración son:

3.3.1.1 Elaboración de elementos administrativos y financieros.

3.3.1.2 La principal fuente de ingresos debe provenir directamente de la actividad productiva.

3.3.1.3 Contar con un emprendedor ágil persistente y con la capacidad de acción.

Una posible razón de por que los emprendimientos carecen de una estructura organizada tanto en el modelo de negocio como en la estructura financiera es por que se enfocan más en el contenido de la acción dejando en segundo plano estos elementos fundamentales. Esto lleva a que no exista una comprensión de los elementos administrativos que materializa la idea y crean valor económico. Ya que finalmente las métricas son claves a la hora de tomar decisiones.

El segundo factor es que la principal fuente de ingresos provenga directamente de la actividad productiva esto garantiza la sostenibilidad y existencia del emprendimiento en el tiempo. Para poder llevar esto acabo el emprendimiento debe estar estructurado bajo un modelo de negocio, en el cual el ámbito social no sea un accesorio, si no la columna vertebral del negocio y el objetivo principal de la actividad primaria sea la generación de utilidades.

Asimismo, para alcanzar la rentabilidad es muy importante contar con un buen emprendedor, una persona que no le tenga miedo a ir en contra de la corriente, que sea perseverante y persistente y que aprenda a darle la vuelta a las situaciones difíciles. Que vea los problemas como una oportunidad y encuentre en cada oportunidad la manera de innovar.

No solo basta con tener estos factores es también muy importante elaborarlos desde el principio durante la creación del emprendimiento y antes de la ejecución de este ya que modificarlos o adicionarlos durante el proceso no es sencillo. Actualmente todavía no es claro para muchos ciudadanos la diferencia entre un modelo de negocio social y un modelo de negocio rentable, entonces intentar migrar un modelo de negocio a otro puede ser un riesgo para el emprendimiento.

Como lo dice la revisión de la literatura, existen diferentes definiciones y enfoques al definir el emprendimiento social. Estas han evolucionado con el tiempo al igual que su forma de medirlo ya que resulta ser uno de los más complejos a la hora de cuantificarlo y especificar los resultados conseguidos. Esto incluso puede estar midiendo algo abstracto o intangible. Sin embargo, al analizar los casos se encontró cómo dentro de la rentabilidad existen aún más formas de medición de las que se habían planteado.

Un ejemplo es con el caso Chocó to Dance, en Chocó to Dance los resultados muestran cómo en el primer año alcanzaron unos ingresos de 12.000.000 de pesos, sin embargo, los años siguientes Chocó evidenció cómo los números no lo son todo, este tuvo una ganancia en términos más abstractos. Por ejemplo, el número de estudiantes ingresados a posgrado vs número de estudiantes que ingresaban a la plataforma y cursaban sus diferentes clases; un intercambio de educación. Esto les trajo rentabilidad por medio de crecimiento en integrantes a la plataforma, pero también por medio de impacto positivo globalmente. Incrementaron su número de estudiantes y seguidores al igual que sus nominaciones y premios alrededor del mundo.

Por otro lado, se evidenció como la mayoría de los emprendimientos están enfocados en crear trabajo decente e impulsar el crecimiento económico, lo que evidencia que en su visión desde la creación ya estaba planteado ser rentable y crecer económicamente con el tiempo. Asimismo, esto no responde directamente a una pregunta planteada anteriormente; ¿existe alguna relación entre el objetivo que se quiere impactar y los ingresos generados? Pero sí evidencia cómo la mayoría de emprendimientos que han mostrado tener éxito y crecimiento económico encontraron valor y rentabilidad en la generación de empleo. Además de esto las entrevistas prueban lo expuesto en la revisión de la literatura y es como los emprendedores sociales están generando modelos de negocios que impacten positivamente a la comunidad,

pero también a la economía de la zona. Esta es una característica que muestra como los emprendimientos están ayudando a cerrar esta brecha de desigualdad existente en Colombia.

Como bien lo señala Davison (2018) en la revisión de la literatura, el emprendimiento social promueve la generación de riqueza; este agrega valor, a través de la creación de nuevos empleos y productos y servicios innovadores. Las cifras arrojadas comprueban también esta teoría ya que la mayoría de los emprendimientos no solo han obtenido ingresos, sino que también han generado nuevos empleos y nuevos productos o servicios anteriormente no existentes.

Ahora bien, al la definición de emprendimiento social ser tan amplia, muchas personas en Colombia creen que las fundaciones y ONG's son lo mismo que emprendimiento social, y dependiendo de la definición que se le dé sí pueden llegar a ser consideradas. Muchas de estas nacen y actúan como una empresa con diferentes departamentos; mercadeo, ventas, comercial, finanzas y sin duda generan un impacto social positivo. Entonces surge la pregunta, ¿por qué muchas de estas mueren antes de tiempo o no son sostenibles con los años? Por el echo de que su fuente de ingreso es variable. La mayoría de estas aplican diferentes tipos de donaciones, eventos, rifas, juegos, entre otras. Y esto es un factor que puede que a corto y mediano plazo funcione, pero a largo plazo se vuelva insostenible.

Hoy en día alrededor del mundo se está debatiendo un tema muy importante entre los emprendedores y es un tema que fue identificado al entrevistarlos y conocer más en detalle su perspectiva. Este es común en emprendimientos que utilizan microfinanzas en su modelo de negocio, sin embargo, también está presente en los otros tipos de modelo de negocio y es el balance entre el impacto social y la rentabilidad. “Al emprendedor social le cuesta muchas veces trabajo encontrar un punto de unión entre negocio y su propósito social” (Chavarro, 2020). ¿Qué tanto se está impactando y a la vez que tanto retorno económico se está teniendo?, ¿como ser sostenible socialmente pero también económicamente?

Muchos emprendedores o sus inversionistas tienden a irse más por el impacto, mientras que otros por el retorno. Surge la cuestión; ¿cómo mantengo felices a los inversionistas, que solo quieren retorno social?, ¿o al contrario inversionistas que solo quieren ver retorno económico, y tienen el impacto social en un segundo o incluso tercer plano?

Estas preguntas comienzan a surgir con el tiempo, y en muchos casos en los que el emprendimiento ha alcanzado altos márgenes de rentabilidad aún más. Como bien lo señala Muhammad Yunus, la micro financiación está corriendo el riesgo de alterar su misión inicial; disminuir la pobreza y convertirse simplemente en otra forma de aprovecharse de las personas en situación de pobreza. Otras razones por las que surgen estas preguntas es porque al momento de experimentar crisis o momentos difíciles, como se está viviendo en la actualidad muchos emprendimientos tienden a sacrificar lo social, y en el momento que se quiere impactar más el ámbito social, se tiende a sacrificar lo económico.

Es por esto que surge el verdadero reto: cómo hacer que el emprendimiento social no muera en el tiempo y que el afán de retorno económico no termine prevaleciendo sobre el impacto social o incluso anulando este: ¿Cómo se alcanza un balance entre la tensión existente del impacto social y el impacto económico? Y para la pregunta ¿en donde se debe invertir? “Para asegurar un mañana más brillante, hoy debemos descubrir e invertir en empresarios de todas las regiones, razas, géneros y estatus socioeconómicos hoy en día” (Yunus, 2007).

x. Bibliografía

- Agora Partnerships. (2017). Investing for impact: 20+ investment opportunities for a better future . Recuperado de: Deal%20Book%202017%20Cycle%202%20(1).pdf
- Austin, J. E., Gutiérrez, R., Ogliastri, E., Reficco, E., & Fischer, R. M. (2006). Gestión efectiva de emprendimientos sociales: Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica.
- Benjumea Arias, M. L. (2012). *Metodología para la evaluación de impacto de los emprendimientos sociales* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Colombia, Medellín).
- Blanchard, K., & Gray, D. (2019). Can shared value and entrepreneurship contribute to SME development within rural locations?. *Strategic Change*, 28(2), 147-155.
- Cabezas Urrego, D. A. 2018 Emprendimiento social e innovación social en educación. Recuperado de: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/39865/Documento.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Carrick Cagna, A., 2009. Social Vs Commercial Enterprise: The Compartamos Debate And The Battle For The Soul Of Microfinance. [online] thecasecentre.org. Available at: <https://www.thecasecentre.org/programmeAdmin/products/view?id=91193>
- Castillo, A. (1999). Estado del Arte en la enseñanza del Emprendimiento. Recuperado de: <https://p2infohouse.org/ref/18/17602.pdf>
- CEPAL, N. (2016). La matriz de la desigualdad social en América Latina.
- Chavarro, A. (2020). Entrevista de Valderrama, D. [Audio en mp4]. PSS Emprendimiento social y Rentabilidad Económica. Bogotá.
- Colombia, R. (2018). *Informe de Resultados: El emprendimiento social en Colombia*.
- Corzo, D. (2020). Entrevista de Valderrama, D. [Audio en mp4]. PSS Emprendimiento social y Rentabilidad Económica. Bogotá.
- Crowe, A. P. C. (2010). *La motivación para emprender: evolución del modelo de rol en emprendedores argentinos* (Doctoral dissertation, Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Educación a Distancia).
- Cuesta, C., Fernandez, S., Roibas, I., Rubio, A., Ruesta, M., Tuesta, D., & Urbiola, P. (2014). Observatorio Economía Digital : Crowdfunding en 360°: alternativa de financiación en la era digital. Retrieved 28 April 2020, from <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2014/10/Observatorio-crowdfunding-vf.pdf>
- De la Mata, G. (2010). Manuel de Innovación Social. *Innovation for Social Change*.*
- El Tiempo, C. (2019). *En 2017 aumentó el abismo entre millonarios y pobres*. [online] El Tiempo. Available at: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/desigualdad-aumento-en-el-2017-y-la-brecha-entre-ricos-y-pobres-175900> [Accessed 16 Nov. 2019].
- Emprendimiento social: nuevas tendencias para 2018 | BBVA. (2019). Retrieved 16 November 2019, from <https://www.bbva.com/es/emprendimiento-social-nuevas-tendencias-2018/>
- Escobar, J. M., & Botero, S. B. (2014). Métodos de valoración de nuevos emprendimientos.
- Fiona Wilson, & James E. Post. (2013). Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. *Small Business Economics*, 40(3), 715. Recuperado de: <https://doi-org.cvirtual.cesa.edu.co/10.1007/s11187-011-9401-0>

- Galindo, M. A., Méndez, M. T. y Alfaro, J. A. (2010): Entrepreneurship, income distribution and economic growth. *International Entrepreneurship and Management Journal*. Recuperado de : https://www.researchgate.net/publication/226902660_Entrepreneurship_income_distribution_and_economic_growth
- Guaipatín, C. (2013). Cómo promover innovaciones de alto impacto a través de fondos de innovación social. Las oportunidades de la cooperación público-privada. *Documento de Debate. División de Competitividad e Innovación IDB-DP-319. Banco Interamericano de Desarrollo*. Recuperado de : <https://link-springer-com.cvirtual.cesa.edu.co/article/10.1007/s11187-011-9401-0>
- Hernández, J. (2020). Entrevista de Valderrama, D. [Audio en mp4]. PSS Emprendimiento social y Rentabilidad Económica. Bogotá.
- Jaramillo, P. (2020). Entrevista de Valderrama, D. [Audio en mp4]. PSS Emprendimiento social y Rentabilidad Económica. Bogotá.
- Leyva, M. (2020). Entrevista de Valderrama, D. [Audio en mp4]. PSS Emprendimiento social y Rentabilidad Económica. Bogotá.
- Londoño Vélez, J. (2011). Movilidad social, preferencias redistributivas y felicidad en Colombia. *Revista Desarrollo y Sociedad*, (68), 171-212.
- Manuel Lencero, CEO y cofundador de UnLtd Spain - innovación en español. (2019). Retrieved 27 November 2019, from <https://www.innovaspain.com/manuel-lencero-ceo-cofundador-unltd-spain/>
- Márquez Pinedo, M., Quiñonez Tapia, F., Aguirre Lozano, Z. E., & Esparza Rodríguez, A. (2020). Opción Para La Formación Temprana en Investigación, Experiencia en La Creación De Un Seminario De Emprendimiento Social. *3C Empresa*, 9(1), 41–65. <https://doi-org.cvirtual.cesa.edu.co/10.17993/3cemp.2020.090141.41-65>
- Mineducacion.gov.co. (2019). *La educación en Colombia*. [online] Available at: https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-356787_recurso_1.pdf [Accessed 16 Nov. 2019].
- Nuñez, L. (2020). Entrevista de Valderrama, D. [Audio en mp4]. PSS Emprendimiento social y Rentabilidad Económica. Bogotá.
- Pedroza, Á. R., & SILVA-FLORES, M. L. (2020). Ecosistema Universitario de Ciencia, Tecnología, Innovación y Emprendimiento. *Magis: Revista Internacional de Investigación En Educación*, 12(25), 93–110. <https://doi-org.cvirtual.cesa.edu.co/10.11144/Javeriana.m12-25.euct>
- Porter, M. E., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S., & Hawkins, E. (2011). Measuring shared value: How to unlock value by linking social and business results.
- Ramil, X., & Arancha, C. (2013). Crowdfunding Financiación colectiva en clave de participación. Retrieved 29 April 2020, from http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/crowdfunding_1563827583.pdf
- RECON. (2018). El Emprendimiento social en Colombia | Retrieved 27 November 2019, from <https://www.reconcolombia.org/publicaciones/informe-de-resultados/>
- Rottenberg, L., 2016. *Loco Por Emprender*. Colombia: Penguin Group, pp.18, 30, 54.
- Rubio Ferias, J. G. (2016). Evaluación financiera de un proyecto de inversión en base a la aplicación del valor actual neto
- Sánchez Segura, A. (2019). La rentabilidad económica y financiera de la gran empresa española. Análisis de los factores determinantes. Retrieved 4 May 2020, from

- https://kopernio.com/viewer?doi=10.2307%2F42781061&token=WzExMDYyMDIsIjEwLjIzMDcvNDI3ODEwNjEiXQ.R1ZiRekMPeCyiD_lhxy-Yniaopw
- Sánchez, J. (2020). Entrevista de Valderrama, D. [Audio en mp4]. PSS Emprendimiento social y Rentabilidad Económica. Bogotá.
- Sanchis Palacio, J. R. (2011). *Emprendimiento, economía social y empleo*. IUDESCOOP, Instituto Universitario de Economía Social y Cooperativa de la Universidad de Valencia.
- Santamaría-Ramos, J., & Madariaga-Orozco, C. (2019). Determinantes de la innovación social en las fundaciones de cuarta generación de Barranquilla, Colombia. *Innovar: Revista De Ciencias Administrativas Y Sociales*, 29(73), 113-132. Retrieved from www.jstor.org/stable/26669275
- Sevilla, A. (2019). Rentabilidad - Definición, qué es y concepto | Economipedia. Retrieved 27 November 2019, from <https://economipedia.com/definiciones/rentabilidad.html>
- Smith, A. (1776). *La riqueza de las naciones*. William Strahan, Thomas Cadell (Londres).
- Torres, S. (2020). Entrevista de Valderrama, D. [Audio en mp4]. PSS Emprendimiento social y Rentabilidad Económica. Bogotá.
- Vásquez, A. G., & Dávila, M. A. T. (2008). Emprendimiento social–Revisión de literatura. *Estudios gerenciales*, 24(109), 105-125.
- Yunus, M.; Moingreau, B.; Lehmann-Ortega L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning* (2-3) 43, 308-325. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/journal/00246301/43/2-3>
- Guclu, A. and Dees, J., 2002. The Process Of Social Entrepreneurship: Creating Opportunities Worthy Of Serious Pursuit. [online] Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. Available at: https://www.researchgate.net/publication/334782636_Social_Entrepreneurship_Objectives_Innovation_Implementation_and_Impact_on_Entrepreneurship [Accessed 20 May 2020].
- Nobel laureate Muhammad Yunus interview: “Human beings are born as entrepreneurs, not as job-seekers.” (2018).
- Ashoka. (2019). Retrieved 27 November 2019, from <https://www.ashoka.org/es/old-about-ashoka>

Anexos

Guión de la entrevista realizado a seis fundadores de emprendimientos sociales.

1. Guión de Entrevista Emprendedores

1. ¿Su emprendimiento tiene más de 42 meses de ejecución?
 - i. Si
 - ii. No
2. ¿Cual es la función principal del emprendimiento?
3. ¿De donde provino la inversión inicial del proyecto?
4. Describa la percepción que usted tiene sobre la rentabilidad dentro de su emprendimiento
5. ¿Actualmente su emprendimiento le está generando ingresos?
 - i. Si
 - ii. No

Si su respuesta fue si, ¿cuanto fue el ingreso generado del último año?
6. ¿Actualmente su emprendimiento le está generando ingresos desde la operación?
 - i. Si
 - ii. No
7. ¿A que objetivo de desarrollo sostenible está enfocado su emprendimiento?
8. ¿Que características considera usted que le han permitido alcanzar el éxito a través de su emprendimiento?

Guión de la entrevista realizada a tres especialistas en emprendimiento social.

2. Guion de Entrevista Especialistas

1. ¿Cuál es la función principal de la mayoría de los emprendimientos?
2. ¿De donde proviene normalmente la inversión inicial del proyecto?
3. Describa la percepción que usted tiene sobre la rentabilidad dentro de los emprendimientos
4. ¿Los emprendimientos con los que ha trabajado generan ingresos en la actualidad?
 - i. Si
 - ii. No
5. ¿Los emprendimientos generan ingresos directamente por la operación?
 - i. Si
 - ii. No
6. ¿A que objetivo de desarrollo sostenible puede observar que los emprendimientos suelen estar enfocados?
7. ¿Que características considera usted que un buen emprendedor debe tener?

3.



Grou
Kilo
Cuestionarix
María Crystal



Grou



Help
Choco to Dance
Cuestionarix
Specialisterne
Clap



Clap
María Crystal



CASSA



CASSA



Grou
Kilo
Real Hero
Clap
Incluyeme



Choco to Dance
Grou
Clap
Incluyeme



Grou



Fuente: Elaboración propia a partir de la ONU (2015), Agora (2017), Sanchez (2020), Jaramillo (2020), Nuñez (2020), Torres (2020), Hernandez (2020), Corzo (2020).

