



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

**Caso de Estudio: Determinantes de Éxito y Fracaso de los Emprendimientos Sociales en
Colombia**

**Valentina Galvis Luna
Andrea Rother Santiago**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA
Administración de Empresas
Bogotá
2021**

**Caso de Estudio: Determinantes de Éxito y Fracaso de los Emprendimientos Sociales en
Colombia**

Director de Trabajo de Grado:

Adela Margarita Vélez Rolón

Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA

Administración de Empresas

Bogotá

2021

Índice

Resumen.....	7
Introducción.....	8
Revisión de la literatura	14
1.1 El emprendimiento social	14
1.1.1 Características del emprendimiento social	16
1.1.2 Características del emprendedor social.....	19
1.1.3 Emprendimiento social en colombia	20
1.2 Factores de desarrollo empresarial.....	23
1.2.1 Características de los factores de desarrollo empresarial (determinantes de éxito y fracaso)	23
1.2.2 Factores de desarrollo empresarial según modelo de lussier (15 factores de éxito)	24
Metodología	25
2.1 Diseño metodológico	28
Resultados	31
3.1 Caracterización de los emprendimientos sociales.....	32
3.1.1 Bloom.....	32
3.1.2 Proyecto guajira.....	33
3.1.3 Fundación calar sueños	33
3.1.4 Saving the amazon.....	34
3.1.5 The biz nation	34
3.1.6 Fundación alma	35
3.2 Factores relevantes para el emprendimiento social	36
3.2.1 Capital.....	36
3.2.2 Actualización de registros y control financiero.....	38
3.2.3 Momento del ciclo del producto o servicio en el mercado	40

3.2.4 Momento económico	42
3.2.5 Asesoramiento profesional	43
3.2.6 Planificación.....	45
3.2.7 Mercadeo	47
3.2.8 Reclutamiento de personal.....	49
3.2.9 Experiencia en el sector y en gestión	51
3.3 Recomendaciones para el emprendedor social.....	53
Conclusiones.....	55
Limitaciones	57
Lista de referencias.....	58

Índice de Tablas

Tabla 1 Categorización de los seis emprendimientos sociales entrevistados	27
Tabla 2 Modelo Lussier: Resumen de los 15 factores determinantes de éxito de los emprendimientos	29
Tabla 5 Ficha técnica Bloom	32
Tabla 6 Ficha técnica Proyecto Guajira	33
Tabla 7 Ficha técnica Calar Sueños	33
Tabla 8 Ficha técnica Saving the Amazon	34
Tabla 9 Ficha técnica The Biz Nation	34
Tabla 10 Ficha técnica Fundación Alma	35
Tabla 11 Situación actual de los emprendimientos entrevistados frente al factor: Capital	38
Tabla 12 Situación actual de los emprendimientos entrevistados frente al factor: Actualización de registros y control financiero	40
Tabla 13 Situación actual de los emprendimientos entrevistados frente al factor: Momento del ciclo del producto o servicio en el mercado	42
Tabla 14 Situación actual de los emprendimientos entrevistados frente al factor: Momento económico	43
Tabla 15 Situación actual de los emprendimientos entrevistados frente al factor: Asesoramiento profesional	45
Tabla 16 Situación actual de los emprendimientos entrevistados frente al factor: Planificación	47
Tabla 17 Situación actual de los emprendimientos entrevistados frente al factor: Mercadeo	49
Tabla 18 Situación actual de los emprendimientos entrevistados frente al factor: Reclutamiento de Personal	51
Tabla 19 Tabla comparativa de las características generales de los emprendedores entrevistados	52

Índice de Anexos

Anexo 1 Ocho criterios para determinar si una iniciativa debe ser considerada innovadora socialmente.	62
Anexo 2 Variables de la investigación	63
Anexo 3 Fuentes de información e instrumentos de recolección de datos	67
Anexo 4 Formato documento de apoyo para entrevista a realizar a los propietarios y directores generales de los emprendimientos sociales.	69
Anexo 5 Recomendaciones al emprendedor social en formato one pager	70

Resumen

Palabras clave: Emprendimiento Social, Modelo Lussier, Factores de desarrollo empresarial, Éxito, Fracaso, Creación de Valor Social.

Actualmente en Colombia hay una alta tasa de extinción de emprendimientos sociales, la cual se puede relacionar directamente con la dificultad que estos tienen para lograr ser rentables y sostenibles en el tiempo. El objetivo de este caso de estudio múltiple es analizar cuáles son los factores que influyen y/o determinan el éxito o fracaso de los emprendimientos sociales en Colombia. Con este fin, la pregunta de investigación es la siguiente: ¿Cuáles son los factores que inciden en la consolidación del emprendimiento social? El presente caso de estudio tiene un enfoque cualitativo, y parte de entrevistas realizadas a una muestra de seis emprendimientos sociales colombianos. Así mismo, para la determinación de los factores que influyen en el desarrollo de estos negocios, se empleó un análisis cualitativo basado en el Modelo de Lussier (modelo que evalúa a partir de 15 hipótesis los recursos que son más o menos importantes para alcanzar las expectativas que se tiene sobre el futuro de la empresa) y en las perspectivas de los fundadores entrevistados, para entender los puntos más relevantes en el desarrollo de la muestra. Después de haber realizado el análisis en los seis emprendimientos sociales entrevistados, se concluyó que el capital, el mercadeo, el reclutamiento de personal y el asesoramiento profesional son los cuatro principales determinantes de éxito de los emprendimientos sociales de la muestra, según la visión de los emprendedores.

Introducción

El ser humano vive en un mundo lleno de oportunidades y amenazas, en su día a día se encuentra con diferentes retos y problemas que generan en la humanidad la necesidad de encontrar soluciones prácticas y alcanzables. Aunque muchas de las situaciones a las que se enfrenta se relaciona con temas de optimización de procesos, transformación digital y gestión de eficiencias, la realidad es que se ve rodeado de problemas de mayor vitalidad que se engloban en las dificultades sociales, que son aquellas “(...) condiciones o comportamientos que tienen consecuencias negativas para un gran número de personas y que generalmente se reconoce que (...) deben ser abordados” (University of Minnesota, 2010, p. 2).

Para darle solución a las dificultades sociales, desde el 2015 Colombia ha sido uno de los 193 países comprometidos con la implementación y el cumplimiento de los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible), el gobierno colombiano observa los 17 Objetivos y las 169 metas como una ruta clave para la generación de transformaciones, y el impulso y desarrollo de un crecimiento económico estable y duradero (Departamento Nacional de Planeación, 2021, p. 18). Sin embargo, en el último reporte anual de la implementación de los objetivos en el país se estableció que, “el avance en el cumplimiento de los ODS ha sido aceptable, pero de acuerdo con la semaforización empleada [se] ubica al país en nivel rojo, con un porcentaje de avance inferior al 90%” (Departamento Nacional de Planeación, 2021, p. 18).

Adicionalmente, el desarrollo económico es un punto clave dentro de la agenda del país, constantemente se está buscando crear nuevos proyectos e iniciativas que ayuden a incrementar el PIB (Producto Interno Bruto) de la nación y se convierta en una sociedad más competitiva. Dentro de este marco de acción resulta importante destacar la inversión social como factor fundamental de desarrollo, y aunque es indispensable para el progreso de la

sociedad, en los países de América Latina los porcentajes de inversión siguen siendo bastante inferiores al promedio del mundo, ejemplo, México 7.5%, Chile 11,4%, Colombia 13.1% contra Francia 31%, Finlandia 29,1%, Bélgica 28.9% (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE, 2020). En diferentes escenarios se ha demostrado cómo las sociedades que incentivan el desarrollo de proyectos sociales tienen una mayor probabilidad de ser exitosos mejorando sus entornos locales, es por esto, y en concordancia con Guzmán y Trujillo (2008), que los encargados del desarrollo y la ejecución de políticas públicas deben ser conscientes de que la promoción de la ejecución de emprendimientos sociales puede llevar a mejorar las condiciones de crecimiento económico.

Habiendo dicho lo anterior, no cabe duda de que en la sociedad y en el mercado, continuamente surgen nuevos problemas y necesidades sin satisfacer, y una de las principales herramientas para la solución de estos, son los emprendimientos. Los emprendedores, se caracterizan por identificar una necesidad sin atender y ofrecer una idea diferente que permita satisfacerla, buscando un mercado en crecimiento y una industria atractiva. Ahora bien, hay aquellos que no están únicamente enfocados en estos factores y reconocen oportunidades en necesidades sociales, enfocando su *core* de negocio en estas. Estos últimos, hacen parte de una vertiente del emprendimiento llamada *Emprendimiento Social*, que se pueden definir según la investigación de literatura realizada por Guzmán y Trujillo (2008), como:

Un tipo de específico de emprendimiento que busca soluciones para problemas sociales a través de la construcción, evaluación y persecución de oportunidades que permitan la generación de valor social de sostenible, alcanzando equilibrios nuevos y estables en relación con las condiciones sociales, a través de la acción directa llevada a cabo por organizaciones sin ánimo de lucro, empresas u organismos gubernamentales. (p. 6)

Es esencial recalcar que, tal como los mencionan Choi y Majumdar (2014), el concepto de emprendimiento social es muy controvertido al ser un tema sin un marco conceptual que unifique el concepto y dado su progreso mínimo de la teoría. Es por esta brecha en la investigación, definición e información del concepto, que se encuentra como primera problemática, la falta de conocimiento en la sociedad colombiana, factor que se evidencia al ser pocos los emprendimientos con causas sociales y entidades sin ánimo de lucro creadas en el país con respecto a la creación de emprendimientos comerciales. Según datos de la Cámara de Comercio de Bogotá, durante el año 2020, se crearon 43.829 matrículas para empresas y fueron renovadas 337.853. Mientras que, durante este mismo periodo fueron creadas 592 matrículas de Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL), que se traduce a sólo un 1,35% con respecto a las matrículas creadas para empresas y, solo fueron renovadas 12.142, es decir el 3,59% de la renovación total de empresas.

Estas cifras dan un primer vistazo a que el desarrollo de emprendimientos con ánimo social en el país es mucho menor al desarrollo de emprendimientos comerciales, lo que implica un contexto con barreras de entrada fuertes para este tipo de emprendedores. Además, el desarrollo de los emprendimientos y su perdurabilidad en el tiempo es un desafío que puede percibirse aún más en los emprendimientos sociales. Partiendo de las cifras de la Base de datos del Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá, durante el 2020, el total de matrículas de ESAL que no fueron renovadas fueron 41.435, una proporción más alta a las matrículas de empresas no renovadas o canceladas, que fueron 37.198 durante ese periodo.

Lo anterior demuestra una gran problemática con respecto a la alta tasa de extinción de este tipo de emprendimientos en Colombia, la cual se puede relacionar directamente con la dificultad que tienen los emprendimientos sociales para lograr ser rentables y sostenibles en el tiempo. Según la encuesta realizada el año pasado en Colombia por RECON junto con el

gobierno de Suecia, aplicada a más de 500 emprendedores sociales alrededor del país, el 42% de los recursos para el desarrollo del emprendimiento vienen directamente de los socios, el 15% vienen de fondos estatales de aceleración e inversiones privadas y solo el 20% es resultado de la venta de los productos y/o servicios del emprendimiento. Adicionalmente, la encuesta recalca la falta de acceso a líneas de apoyo económico adecuadas para incentivar este tipo de negocios, siendo muy difícil el ingreso al sistema financiero por la falta de personería jurídica, fiador, historial crediticio o garantías (Recon Colombia, 2020).

Partiendo de las problemáticas anteriormente descritas, es indispensable para la promoción de este tipo de modelo de negocio y su sostenibilidad en el tiempo, el análisis de los factores que influyen en el desarrollo de los emprendimientos sociales, pues en el país se presenta una gran dificultad en abordar las problemáticas sociales con ideas de negocio que sean sostenibles y rentables en el tiempo, impactando en última instancia la construcción de país. Lo anterior, se ve reflejado en el bajo avance que Colombia ha tenido en la implementación de medidas en pro de la Agenda 2030 de los ODS planteados por la ONU, demostrando una clara necesidad de fomentar iniciativas que ayuden al cumplimiento y la implementación de estos objetivos para colaborar con el desarrollo sostenible en el país.

En Latinoamérica, y en el mundo, en la última década la creación de emprendimientos sociales ha ido aumentando con el paso de los años, es una realidad que la existencia de este concepto de negocio cada vez llega a más personas y a escuelas de negocios. Sin embargo, el conocimiento que se tiene sobre este modelo de emprendimiento, su eficacia y la manera óptima de obtener resultados es todavía muy pobre, es por esto que las empresas con propósito representan apenas el 2% del PIB del país, mientras que en países como Francia e Italia representan más de cuatro veces el valor del PIB de Colombia (10% y 15% respectivamente) (Recon Colombia, 2020).

A través de este trabajo de investigación se pretende aportar conocimiento práctico y útil para fomentar el desarrollo económico a través de un modelo innovador y sostenible que responde a necesidades concretas y reales que se palpan en todo el mundo, especialmente en los países con economías emergentes. Así mismo, por medio de los resultados que se expondrán más adelante se verán beneficiados todos aquellos emprendedores que desde el ámbito profesional están buscando caminos para aportar a causas sociales y al desarrollo de la sociedad, pero desconocen de aquellos factores que influyen en el éxito y fracaso de dichas iniciativas. El conocimiento de dichas variables tendrá como resultado la disminución de la tasa de fracaso de emprendimientos sociales más sólidos, efectivos y sostenibles en el tiempo. Entendiendo la importancia y pertinencia de esta investigación para la problemática descrita, se plantea con esta investigación responder la pregunta:

¿Cuáles son los factores que inciden en la consolidación del emprendimiento social?

Para ello, el objetivo general del presente caso de estudio múltiple es, analizar cuáles son los factores que influyen y/o determinan el éxito o fracaso de los emprendimientos sociales en Colombia. Así mismo, para el desarrollo de la investigación se considera necesario el planteamiento de tres objetivos específicos adicionales que permitirán alcanzar el principal objetivo planteado:

- *Primer objetivo: definir los elementos diferenciales que caracterizan los emprendimientos sociales.*
- *Segundo objetivo: analizar los factores más relevantes que inciden en el éxito de los emprendimientos sociales.*
- *Tercer objetivo: proponer recomendaciones al emprendedor social para aumentar sus probabilidades de éxito.*

Tras haber revisado la literatura actual sobre emprendimientos sociales y haber identificado aquellos factores esenciales para el desarrollo de estos, se propone estudiar si dentro de los factores de éxito planteados por el modelo de Lussier, los más influyentes en el contexto colombiano son: el capital, el reclutamiento de personal, la experiencia en gestión del fundador y el contexto familiar.

Finalmente, cabe señalar que la presente investigación está organizada en cuatro capítulos. El primero expone la actual literatura sobre los emprendimientos sociales, su definición y características; abarcando también, los factores de desarrollo empresarial. El segundo, describe la metodología bajo la cual se desarrollará la investigación y se alcanzarán los objetivos propuestos. El tercero, abarca la identificación y caracterización de los emprendimientos sociales a investigar. El cuarto, presentará un análisis de los factores más relevantes en el éxito de los emprendimientos sociales entrevistados. Finalmente, se presentarán unas conclusiones, así como un análisis de las limitaciones del trabajo, y se presentará una propuesta práctica para que los emprendedores sociales puedan usar los hallazgos de la presente investigación como herramienta para aumentar su sostenibilidad en el tiempo y continuar impactando positivamente nuestro país.

Revisión De La Literatura

En los últimos 20 años los emprendimientos sociales han empezado a cobrar gran relevancia en el mundo empresarial, sobre todo en términos de desarrollo económico sostenible. Ahora bien, la literatura que se tiene sobre este concepto continúa siendo bastante limitada debido a la carencia de investigaciones que se han realizado alrededor del mundo sobre el tema. Así mismo, la visión que se tiene sobre este concepto es poco unificada; la mayoría de los autores coinciden en que la característica principal de este modelo de negocio es su objetivo de brindar solución a problemas sociales o ambientales, sin embargo, las características más específicas que definen el concepto siguen siendo discutidas por los autores y no se ha llegado a una definición común. Es por ello que, resulta necesario para esta investigación, definir el concepto de emprendimiento social bajo el cual se va a tratar el artículo, así como las variables que influyen en este.

1.1 *El Emprendimiento Social*

El concepto de emprendimiento social constituye la primera variable independiente, al ser la definición de este completamente pertinente para el debido desarrollo de la investigación, así como su análisis y las conclusiones que se deriven. Dicho concepto se tratará como un producto de tres componentes que en conjunto determinan la definición del emprendimiento social. El primero de ellos es el concepto de creación de valor social, siendo este sin duda alguna un prerrequisito para este tipo de emprendimientos, pues estos buscan en primera instancia, ofrecer una solución a una problemática social o medioambiental, por medio de una innovación, siendo esta el eje central de la estrategia del emprendimiento y su principal misión (Choi and Majumdar, 2014).

Los emprendedores sociales quienes encabezan este tipo de iniciativas son el segundo concepto clave en la definición de este tipo de modelos de negocio. Pues son estos los principales precursores de medidas e ideas que impulsan iniciativas de cambio y transformación social (Choi y Majumdar, 2014), llevando el liderazgo de este tipo de emprendimientos. Por otro lado, la orientación al mercado que tienen los emprendimientos sociales, es el tercer concepto que conforma la definición de esta variable. Según Choi y Mujamdar (2014) esta orientación hace referencia a la búsqueda que estos tienen por lograr mayores niveles de eficiencia y eficacia en sus actividades, y en el uso de los recursos, logrando adquirir sostenibilidad financiera y autosuficiencia.

Habiendo mencionado estos conceptos claves que conforman la definición de lo que son los emprendimientos sociales y conforme a Shahid y Shibu (2016) se puede concluir que estos "Son organizaciones fundadas principalmente para una misión de creación de valor social, y persiguen estrategias sostenibles impulsadas por el mercado para alcanzar objetivos sociales. Para ello, adoptan una estructura organizativa que favorece la consecución de los objetivos sociales". Vale resaltar que, este tipo de emprendimiento tiene una clara diferencia con respecto a los emprendimientos tradicionales o comerciales, y es el hecho de que el emprendimiento social, como su nombre lo dice, tiene como esencia un objetivo social, muchos pueden perseguir objetivos económicos, como lo hacen los modelos tradicionales, pero la generación de utilidad y beneficios es un objetivo agregado, de segundo plano (Shahid M. y Shibu J. 2016). Asimismo, se diferencian de las obras de caridad o donaciones al ser estas actividades que no buscan lograr una autosuficiencia económica con sus actividades, mientras que en los emprendimientos sociales si prima este propósito.

Tal y como lo plantean Jim Wu Y., Wu T. y Arno Sharpe J. (2020) en su artículo *Consenso en la definición de emprendimiento social: un enfoque de análisis de contenido*, en la

actual literatura hay una falta de consentimiento en la definición estricta de este tipo de modelo de negocio por parte de los autores que han estudiado el tema, y es precisamente por ello que, su investigación pretende llegar a una definición académica consensuada, identificando los factores clave y los límites utilizados en la definición de este concepto junto con los significados de emprendedor social y empresa social.

Para ello la metodología que implementan es un análisis sistemático de contenido que analiza los textos en función de su autoría, autenticidad o significado. Esta permite identificar aquellos factores esenciales en la definición de emprendimiento social, que han sido expuestos en la actual literatura. Por medio de esta metodología, Jim Wu Y., Wu T. y Arno Sharpe J. (2020) concluyen que este tipo de modelo de negocio surge del proceso de identificación de oportunidades, innovación y la asignación de recursos por parte de individuos y organizaciones, con el objetivo de abordar necesidades sociales, crear una propuesta de valor y lograr beneficios sociales sostenibles en comunidades o regiones específicas. Lo anterior, por medio de un ecosistema equilibrado entre los sistemas económico, social, y jurídico.

1.1.1 Características del emprendimiento social

Como se ha mencionado anteriormente, no existe un consenso general acerca de la definición del emprendimiento social, sin embargo, se puede hablar de algunas características específicas que estos tienen en común. Curto, en el 2012 desarrolló un artículo en el que, mediante la revisión de la literatura y el análisis del reporte anual de 2011 de ASHOKA (organización internacional que promueve el emprendimiento social) resumió las características de este modelo de negocio en tres rubros: (1) la prevalencia del fin social (o medioambiental)

frente al fin económico, (2) la capacidad de ser auto sostenibles, y (3) la presencia de la innovación en su gestión y desarrollo.

En línea con el primer rubro mencionado por Curto, Belz y Binder (2017) establecen que el principal fin de cualquier emprendimiento social es el de contar con una estrategia de triple cuenta de resultados (mejor conocida en inglés como *Triple Bottom Line*), es decir la persecución no solo de objetivos económicos, sino también de objetivos sociales y ecológicos; esta estrategia ilustra cómo el emprendimiento social desempeña un papel importante en la transformación del mundo empresarial hacia un futuro más sostenible. Así mismo, Chica, Posso y Montoya (2017) remarcan dicho objetivo diciendo que el fin último de este modelo de negocio consiste en la búsqueda y puesta en marcha de soluciones a problemas sociales, y agregan que para la consecución de este se requiere de la acción directa de los emprendedores sociales. Así mismo, en la revisión de la literatura del emprendimiento social, Guzmán y Trujillo (2008) mencionan que aunque dentro de este modelo de negocio no existe la necesidad de obtener una remuneración económica o material, lo que sí es cierto es que su enfoque se encuentra en la resolución de un tópico de carácter social.

Por otro lado, la capacidad de los emprendimientos sociales de ser auto sostenibles resulta relevante para varios autores. Para Mir y Shibu (2016) los emprendedores sociales persiguen estrategias e implementan modelos auto sostenibles con el fin de garantizar un verdadero impacto; el deber de velar por un doble resultado en su gestión requiere tener un equilibrio entre los objetivos sociales y económicos para construir y mantener ventajas competitivas, de lo contrario se pone en peligro la sostenibilidad de la organización. De la misma manera Ospina (2019), dentro su artículo en donde busca revelar al emprendimiento social como una alternativa para la solución de problemas personales y sociales en Colombia, establece que “en este emprendimiento es importante considerar que [la] entidad debe ser de

forma sostenible” (Ospina, 2019, pg 30), que obtenga sus recursos ya sea por la generación propia que se da desde su objeto empresarial, o mediante la financiación de un tercero o iniciativas para la recolección sostenible de recursos. Guzmán y Trujillo (2008), remarcan a la luz de Roberts y Woods (2005) que “el emprendimiento social no es lo mismo que caridad o benevolencia; incluso no es necesariamente sin ánimo de lucro” (Guzmán y Trujillo, 2008, pg 108), y de esta manera resaltan que por alcanzar la solución de una problemática social que se busca resolver no se puede dejar de lado la sostenibilidad en la ejecución del negocio.

Finalmente, la innovación representa una característica fundamental para este tipo de emprendimiento no solo porque en sí el concepto es innovador, sino porque el modelo que debe plantear para lograr la consecución sostenible de sus objetivos debe ser innovador. Dentro de las cinco características básicas del emprendimiento social enunciadas por Choi y Majumdar (2014) una de ellas es la innovación social, entendida como la continua disrupción de procesos, la creación de nuevos modelos y la implementación de estos en el ámbito social. De la misma manera, la innovación social “se considera un mecanismo para buscar y desarrollar soluciones novedosas a los problemas sociales” (Ospina, 2019, pg 34), y el autor establece ocho criterios para determinar si una iniciativa debe ser considerada innovadora socialmente.

Es oportuno mencionar que, partiendo de la definición construida para esta investigación, hay tres tipos de emprendimientos sociales: las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), las empresas sociales sin ánimo de lucro y los emprendimientos sociales híbridos. Las ONG´s tradicionales se caracterizan por tener un único objetivo social o medioambiental siendo sin ánimo de lucro. Igualmente, las empresas sociales sin ánimo de lucro tienen un objetivo social o medioambiental y son organizaciones sin ánimo de lucro, pero se diferencian de las ONG´s al tener una esencia innovadora en sus proyectos y actividades

(Curto Grau, 2012). Por último, se encuentra el tercer tipo de emprendimiento social que son los emprendimientos híbridos, estos mantienen el objetivo social o ambiental, pero estos, están integrados a una estrategia de generación de ingresos complementaria a la misión de la organización. (Curto Grau, 2012).

1.1.2 Características del emprendedor social

Todos los emprendedores, independiente del modelo de negocio que desarrollen cuentan con cuatro elementos en común según Curto (2012): (1) La destrucción creativa, que consiste en que, mediante la creación de productos o servicios innovadores, destruyen los que existían anteriormente en el mercado. (2) La creación de valor, que se resumen en la ser impulsores de creación de valor compartido a través de los productos o servicios que ofrecen. (3) La identificación de oportunidades: no radica simplemente en la generación de cambio, sino en la capacidad de ser buscadores de oportunidades para la transformación de la sociedad (4) El ingenio, que trata de la capacidad que tienen de enfrentar los retos que ocurren a causa de la carencia de recursos y brindar soluciones. Cabe resaltar que para el Curto (2012), los emprendedores sociales son un tipo dentro del género de los emprendedores, el elemento crítico que diferencia a los emprendedores tradicionales de los emprendedores sociales recae en el compromiso que tienen los sociales de crear un impacto social.

Ahora bien, detrás de todo emprendimiento social existe un o unos emprendedores, que, si bien cuentan con varias características en común con los emprendedores que impulsan negocios tradicionales, existen varios elementos específicos que diferencian al emprendedor social del tradicional. Para Choi y Majumdar (2014) el emprendedor social en sí es uno de los componentes propios del emprendimiento social, sin este y sus características específicas el concepto del modelo de negocio social se encuentra incompleto. En línea con lo anterior, según

Wu, Wu y Sharpe (2020) los emprendedores sociales tienen una identidad social y un enfoque de autoeficacia, y cuentan también con dominio de actividades funcionales y capacidades organizativas, lo que les es útil para desarrollar proyectos disruptivos e innovadores. Para estos autores, las características de los actores sociales están relacionadas con el reconocimiento y la explotación de oportunidades, la toma de decisiones y los atributos innovadores y visionarios, la moral y la compasión y el emprendimiento.

Por otro lado, en el estudio de las competencias de los emprendedores sociales realizado por Patiño, Cruz, y Gómez (2016), se realiza una recopilación de las definiciones de emprendedor social establecidas por *Ashoka*, *Echoing Green*, *Schwab Foundation* y *Skoll Centre for social entrepreneurship* con la que se determinó que existe una coincidencia entre cinco características que tienen los emprendedores sociales: “una buena idea, creatividad, potencial para extender el impacto, calidad empresarial y fuerte fibra ética”; así mismo, los autores resaltan cómo estas características de los actores se mezclan con las de la innovación social, específicamente en tres grandes categorías: “la respuesta a los problemas sociales, la innovación transformadora y sostenibilidad financiera.”

1.1.3 Emprendimiento social en Colombia

Es importante considerar cuál es el contexto que tiene Colombia con respecto a los emprendimientos sociales, cómo ha sido el desarrollo de este tipo de modelo de negocio y cuáles han sido los esfuerzos realizados para apoyar su desarrollo. El país es reconocido por desarrollar diferentes programas y políticas públicas de emprendimiento social, tanto a nivel nacional como a nivel regional y local. Estas, son promovidas por diferentes organismos gubernamentales, así como por empresas privadas y empresas del sector social, provocando que el tema obtenga mayor relevancia e importancia, haciéndolo partícipe de los planes de

desarrollo de gobierno y de las iniciativas privadas, en una fuerte búsqueda de la reducción de la pobreza y la mejora de las condiciones de vida de los colombianos (Villa y Melo, 2015).

En el año 2001 se creó por primera vez la iniciativa denominada Compartamos con Colombia, cuyo objetivo era el de promover el emprendimiento social, ayudar en la creación del primer fondo de inversión social e influenciar la creación de políticas públicas alrededor del tema. Cinco años después se aprobó la ley 1014, la cual promueve una cultura emprendedora inaugurando la Red Nacional de Emprendimiento y posteriormente se incluyó el tema por primera vez en el Plan Nacional de Desarrollo. Estas medidas influyeron en la creación de un ecosistema de emprendimiento social apoyado por actores como lo son el Gobierno Nacional, los gobiernos locales, fundaciones, ONG´s y empresas privadas (Villa y Melo, 2015).

En el 2016 el informe de emprendimiento social y ecosistemas de innovación, realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo señaló que, Colombia es reconocido por ser uno de los países más activos en materia de emprendimiento social e innovación social, al compararlo con otros países de Latinoamérica. Este afirma que este reconocimiento se deriva gracias a “Intermediarios activos, buen apoyo gubernamental y un escenario proactivo de escena de inversión de impacto social”. Lo anterior sustentado en los diferentes planes y programas de apoyo al emprendimiento y la innovación en general impulsados por el gobierno como, por ejemplo, Innpulsa Colombia, Innova, Fondo Emprender SENA, Emprende Cultura y Colombia Joven Emprende (ECODES, 2016, p. 18).

Ahora bien, el gobierno no ha sido el único actor en promover el desarrollo del emprendimiento social en el país, de hecho, quienes por primera vez impulsaron el tema fueron el sector privado, social y el académico. Algunas de las iniciativas privadas que se pueden resaltar son: La Alianza Pioneros de Innovación Social que busca incentivar la inversión para

este tipo de emprendimientos, el programa Hermes de la Cámara de Comercio de Bogotá que mediante programas educativos busca transformar la situación de conflicto que se presenta en los colegios públicos de Bogotá. Finalmente se puede resaltar la Estrategia de Innovación Rural Participativa de La Corporación para el Desarrollo Participativo y Sostenible de los Pequeños Productores Rurales (Corporación PBA), la cual promueve procesos de innovación participativa con pequeños agricultores para contribuir a mejorar su producción, conocimientos y generación de ingresos (Villa y Melo, 2015).

Finalmente, el sector académico ha sido otro de los actores protagonistas en el fortalecimiento y desarrollo de los emprendimientos sociales colombianos. Especialmente instituciones de educación superior que han desarrollado acciones para el desarrollo de programas de enseñanza e investigación, y también incubadoras de investigación y de emprendimiento. Entre estas se destacan La Universidad de Los Andes con su Escuela de Administración de Empresas y la Escuela de Diseño, en Bogotá; UNIMINUTO y su iniciativa del Parque Científico para la Innovación Social, en Medellín; la Universidad EAFIT en Medellín y la Universidad ICESI en Cali (Prada, J., Vargas M., Vásquez M. y López A. 2019).

Los esfuerzos realizados en conjunto por estos actores mencionados sin duda alguna han impulsado el desarrollo del emprendimiento social en el país y ha creado un ecosistema de emprendimiento con mayores oportunidades para estos, ahora bien, los retos en materia de financiamiento y medición del impacto social continúan, así como el permanente objetivo de que sean autosuficientes y perduren en el tiempo.

1.2 Factores de desarrollo empresarial

Para el presente caso de estudio múltiple, los factores de desarrollo empresarial constituyen una variable independiente, que ofrece como resultado un determinante de éxito o de fracaso para la ejecución y el desarrollo de un emprendimiento social. Cuando nos referimos a factores de desarrollo empresarial hacemos referencia a aquellas áreas estratégicas de una empresa en las que si los resultados son satisfactorios garantizarán un rendimiento competitivo para la organización (Mir y Shibu, 2016), y de lo contrario si de ellos se obtienen resultados desfavorables, aseguran un bajo rendimiento competitivo para la empresa, que podrá incluso resultar en la disolución del emprendimiento.

1.2.1 Características de los factores de desarrollo empresarial (determinantes de éxito y fracaso)

Estos factores de desarrollo empresarial no son supuestos subjetivos y no medibles, pues pueden ser evaluados bajo tres categorías: factores individuales (habilidades de planificación empresarial, orientación empresarial, liderazgo, creación de redes), organizacionales (financiación innovadora, planificación de la triple línea de resultados, marketing de la empresa, compromiso con la comunidad, capital humano, cultura organizacional, grado del impacto social, innovación) e institucionales (el apoyo gubernamental) (Mir y Shibu, 2016).

Así mismo, estos indicadores de desarrollo del emprendimiento social representan una visión integrada de la empresa, incluyendo así características de los propietarios u asociados, características específicas del negocio, y del ciclo económico de la empresa. (Adeola, Gyimah, Appiah, Lussier, 2021). A partir de las tres categorías mencionadas, encontramos factores específicos como adquisición de ventaja competitiva, rentabilidad del emprendimiento, auto

sostenibilidad, expansión, durabilidad en el tiempo, reconocimiento público, impacto representativo en la solución del problema social planteado, y apoyo institucional.

1.2.2 Factores de desarrollo empresarial según Modelo de Lussier (15 factores de éxito)

Un segundo problema que se ha encontrado en la revisión de la literatura, y que Mir y Shibu (2016) lo respaldan en su estudio para determinar los factores críticos que determinan el éxito de los emprendimientos sociales en India, es la ambigüedad que existe para medir el éxito de los emprendimientos, o, dicho en otras palabras, la carencia de las formas específicas que pueden utilizarse para identificar y medir los emprendimientos sociales a gran escala.

Sin embargo, existe un modelo compuesto por 15 variables que sirve para la predicción del éxito frente al fracaso de una empresa llamado el “Modelo Lussier” (Lussier, 1995). Este es un modelo genérico de predicción, en el que después de que Lussier realizó una investigación de la literatura acerca del éxito y el fracaso de algunas empresas, determinó 15 variables (Experiencia en la gestión, Planificación, Asesores profesionales, Educación, Personal, Oportunidad del producto/servicio, Momento económico, Edad, Socios, Padres, Minoría, y Marketing) y se elaboró una hipótesis para cada una de ellas (Ver Anexo 2) que explica la relación que existe entre la variable independiente y la variable dependiente del rendimiento de éxito y fracaso (Lussier y Halabi, 2010).

Dicho modelo ha sido aplicado en diferentes industrias, y economías desarrolladas, en desarrollo y emergentes (Chile, Nigeria, Ghana, Israel, Malasia, Norte de África, Estado Unidos, Croacia, entre otros) ofreciendo resultados satisfactorios, por consiguiente, lo consideramos de utilidad para el presente estudio en Colombia.

Metodología

Teniendo en cuenta la actual literatura acerca de los emprendimientos sociales y los distintos factores de desarrollo empresarial, comprendiendo a profundidad los objetivos que se planteó alcanzar con esta investigación y teniendo claro los conceptos a tratar, se describe a continuación, la metodología que se implementó y que permitió analizar, cuáles son los factores de desarrollo empresarial que influyen y determinan el posible éxito o el posible fracaso de los emprendimientos sociales colombianos.

Tal y como se expuso en la revisión de la literatura y como muchos de los autores estudiados han planteado, entre ellos, Jim Wu Y., Wu T. y Arno Sharpe J. (2020) el concepto de emprendimiento social y los temas alrededor de este han sido poco estudiados. A pesar de que este tema ha cobrado relevancia los últimos años, el vacío actual en información de valor y la falta de consentimiento por parte de los autores para dar una definición de emprendimiento social y sus características, hace que la presente investigación tenga un alcance de tipo exploratorio, ya que, este alcance específico se realiza “cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado” (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2014). Así mismo, al no haber literatura que considere factores que inciden en el desarrollo y éxito de este tipo de emprendimientos, específicamente en Colombia, se considera definitivamente el alcance exploratorio del presente caso de estudio.

Así mismo, el presente caso de estudio múltiple cuenta con dos variables específicas, el concepto de emprendimiento social y los factores de desarrollo empresarial. Teniendo estas dos variables definidas, es necesario determinar los indicadores para cada una de las dimensiones de las variables establecidas, así como, sus indicadores y las preguntas que permitirán la elaboración de los instrumentos de investigación. Los anteriores, se presentan en

el anexo 2: variables de la investigación y en el anexo 3: fuentes de información e instrumentos de recolección de datos.

También se debe resaltar que esta investigación tiene un enfoque cualitativo, pues para poder alcanzar los objetivos específicos propuestos, se debió en primer lugar, observar y determinar de manera cualitativa, si los emprendimientos a estudiar cumplen con las características del emprendimiento social descritas, por lo que se podían considerar como parte de este tipo de emprendimiento. En segundo lugar, para la determinación de los factores que influyen en el desarrollo de estos negocios, se empleó nuevamente un análisis cualitativo basado en el Modelo de Lussier y en las entrevistas realizadas, para entender los puntos más relevantes de los quince factores en el desarrollo de cada emprendimiento de la muestra, por lo que la evaluación y análisis de estos se realizó desde la perspectiva del fundador y/o emprendedor social.

Por otro lado, para llevar a cabo la metodología, la población que se tuvo en cuenta fueron los emprendimientos sociales en Colombia, de esta, se tomó una muestra de seis emprendimientos con los que se pudo tener un contacto directo, y que cumplieran con las características aquí descritas de emprendimiento social. Estos se describen a continuación en la tabla 1: Categorización de los seis emprendimientos sociales entrevistados.

Lo anterior, implica que esta investigación ha sido tratada como un caso de estudio múltiple, lo que permitió analizar los factores propuestos por el Modelo de Lussier y así, entender en el contexto colombiano, los factores que pueden influir en la autosostenibilidad de dichos emprendimientos. Como los anteriores, fueron seleccionados de manera directa, la muestra que tuvo esta investigación es de carácter no probabilístico.

Tabla 1 Categorización de los seis emprendimientos sociales entrevistados

Tabla de categorización				
Nombre del Emprendimiento	Nombre del Fundador	Tipo de Emprendimiento	Necesidad Abordada	Población Objetivo
Bloom	Laura Restrepo	Emprendimientos sociales con ánimo de lucro	Falta de educación, recursos e impacto ambiental	Mujeres menstruantes en Colombia
Proyecto Guajira	Armando Martínez	Empresas sociales sin ánimo de lucro	Desnutrición infantil	Población Infantil en la Guajira
Calar sueños	Felipe Arango	Emprendimientos sociales sin ánimo de lucro	Carencia y dificultad para acceder a recursos	Fundaciones en Colombia
Save the Amazon	Ximena Patiño	Emprendimientos sociales con ánimo de lucro	Deforestación en el Amazonas	Medio ambiente
The Bitz Nation	Karen Carvajalino	Emprendimientos sociales con ánimo de lucro	Bajas posibilidades de acceso a educación de calidad en Colombia	Poblaciones de bajos recursos de Colombia
Fundación Alma	Carolina García	Empresas sociales sin ánimo de lucro	Gran cantidad de animales de compañía en estado de abandono	Animales de compañía abandonados en Colombia

Nota: tabla de elaboración propia.

2.1 *Diseño metodológico*

En la primera fase de la investigación se identificaron y seleccionaron seis emprendimientos colombianos que cumplan con las características descritas dentro de nuestra definición de emprendimiento social. Los seis emprendimientos seleccionados fueron categorizados entre tres agrupaciones (ONGs, empresas sociales sin ánimo de lucro, y emprendimientos sociales con ánimo de lucro), el propósito de esta selección fue contactar a los propietarios o directores generales para solicitarles un espacio de entrevista para conocer y comprender sobre el proceso de consolidación y desarrollo del negocio.

Posteriormente, se procedió a implementar la segunda fase en la que se analizaron cuáles son los factores más relevantes y que tienen mayor incidencia en el desempeño exitoso en la autosostenibilidad de los emprendimientos sociales en la muestra. Esta etapa se basó en la metodología Lussier (1995), un modelo no financiero, basado en la teoría de recursos que busca incentivar a los empresarios a evaluar cuáles recursos son más o menos importantes para alcanzar las expectativas que tienen sobre el futuro de la empresa que constituyen; este modelo está específicamente diseñado para determinar en función de 15 hipótesis cuáles variables tienen mayor influencia en la determinación del éxito y el fracaso empresarial, estas hipótesis son:

Tabla 2 Modelo Lussier: Resumen de los 15 factores determinantes de éxito de los emprendimientos

Variable	Hipótesis
Capital (captación)	Las empresas que comienzan con un capital insuficiente tienen más posibilidades de no ser autosostenibles que las que comienzan con un capital adecuado.
Actualización de registros y control financiero	Las empresas que no mantienen registros actualizados y precisos y no utilizan controles financieros adecuados tienen más posibilidades de no ser autosostenibles que las empresas que sí lo hacen.
Experiencia en la industria	Las empresas dirigidas por personas sin experiencia previa en el sector tienen más probabilidades de no alcanzar la autosostenibilidad que las empresas dirigidas por personas con experiencia previa en el sector.
Experiencia en gestión	Las empresas dirigidas por personas sin experiencia previa en gestión tienen más probabilidades de no ser autosostenibles que las empresas dirigidas por personas con experiencia previa en gestión.
Planificación	Las empresas que no desarrollan planes de negocio específicos tienen más posibilidades de no lograr ser autosostenibles que las que sí lo hacen.
Asesoramiento profesional	Las empresas que no recurren a asesores profesionales tienen más posibilidades de no ser autosostenibles que las que sí lo hacen. Una fuente más reciente de asesores profesionales son los capitalistas de riesgo.
Educación	Las personas sin estudios universitarios que crean una empresa tienen más posibilidades de no ser autosostenibles que las personas con uno o más años de estudios universitarios.
Reclutamiento de Personal	Las empresas que no pueden atraer y retener a empleados de calidad tienen más posibilidades de no lograr ser autosostenibles que las que sí pueden hacerlo.
Momento del ciclo del producto o servicio en el mercado	Las empresas que seleccionan productos/servicios demasiado nuevos o antiguos tienen más probabilidades de no ser autosostenibles en el futuro que las que seleccionan productos/servicios en fase de crecimiento.
Momento económico	Las empresas que empiezan durante una recesión tienen más probabilidades de no ser autosostenibles que las que empiezan durante periodos de expansión.
Edad	Las personas más jóvenes que inician un negocio tienen más posibilidades de no ser autosostenibles que las personas mayores que inician un negocio.
Socios	Un negocio iniciado por una sola persona tiene más probabilidades de no ser autosostenible que una empresa iniciada por más de una persona.
Padres	Los propietarios de empresas cuyos padres no tenían una empresa tienen más probabilidades de no ser autosostenibles que los propietarios cuyos padres sí tenían una empresa.
Minoría	Las minorías tienen más posibilidades de no lograr la autosostenibilidad que los no minoritarios.
Mercadeo	Los propietarios de empresas sin desarrollo del mercadeo tienen una mayor probabilidad de no ser autosostenibles que los propietarios con desarrollo del mercadeo.

Nota: información obtenida de Lussier (2001), tabla de elaboración propia.

Partiendo de que los emprendimientos sociales deben tener un modelo financiero autosostenible, es decir, que los ingresos ya sea por ventas o donaciones sean capaces de cubrir los costos y gastos de funcionamiento, comprendemos que el éxito del emprendimiento social puede ser medido en función de la rentabilidad que este tiene (Kattilakoski, 2018), y que en el contexto del emprendimiento social hace referencia a su capacidad de ser autosostenible.

Es por lo anterior, que para el presente caso de estudio múltiple los emprendimientos de la muestra fueron evaluados en función del grado de autosostenibilidad que tienen. Un emprendimiento cuyo fundador considera que es autosostenible fue considerado “con mayor probabilidad de ser exitoso en el futuro”, y por el contrario un emprendimiento cuyo fundador manifestó que no se consideraba autosostenible fue considerado “con mayor probabilidad de no ser exitoso en el futuro”. Dentro de la entrevista realizada a los seis emprendimientos se le preguntó al entrevistado el nivel de autosostenibilidad financiera de su empresa en comparación con la media del sector; aquellos emprendimientos clasificados como autosostenibles fueron categorizados con mayor probabilidad de ser exitoso en el futuro, los demás como con mayor probabilidad de no ser exitoso en el futuro. Así mismo, se le realizaron preguntas al entrevistado para entender cómo funciona el emprendimiento y sus principales características (ver anexo 3), con las que se buscó evaluar las hipótesis planteadas en el Modelo de Lussier (1995), para así a partir de los resultados obtenidos proceder a identificar aquellas variables más relevantes en el éxito de los emprendimientos sociales.

Finalmente, en la etapa tres de la investigación se consolidaron los resultados obtenidos en la recolección de datos, y se procedió a generar recomendaciones que sean de utilidad para todas aquellas personas que busquen desarrollar un emprendimiento social de manera exitosa.

Resultados

Para continuar con el desarrollo de la investigación y la implementación de la metodología, fue esencial identificar a priori aquellos emprendimientos cuyas características están alineadas a la definición de emprendimiento social planteada al comienzo de este trabajo. Pues a través de esta identificación y caracterización de los emprendimientos, se pudo hacer una selección más pertinente y precisa de la muestra a evaluar, así como una segmentación de los resultados por aspectos tales como el tipo de emprendimiento y la necesidad que ataca, entre otros.

Es por esta razón que este capítulo, pretende identificar seis emprendimientos sociales, fundados bajo una misión de creación de valor social, que persiguen estrategias sostenibles impulsadas por el mercado para alcanzar sus objetivos sociales. Para llegar a esto, se pretende caracterizar cada uno de estos, teniendo en cuenta tres aspectos principales que aborda la definición planteada. Primero, se revisa el tipo de emprendimiento teniendo en cuenta las características de los emprendimientos sociales descritas en el estado del arte del presente trabajo. Estos pueden ser 1) ONG's, las cuales tienen un único objetivo social o medioambiental y son sin ánimo de lucro; 2) empresas sociales sin ánimo de lucro que mantienen un objetivo social o medioambiental; y finalmente 3) emprendimientos sociales híbridos, que son aquellos que tienen dentro de su estrategia de negocio objetivos sociales integrados a objetivos de generación de ingresos (Curto Grau, 2012).

3.1 Caracterización de los emprendimientos sociales

En la muestra seleccionada se observa que, de los seis emprendimientos sociales entrevistados, tres tienen ánimo de lucro y los restantes no (50%). Se destaca que la muestra abarca diferentes problemáticas de poblaciones vulnerables, tales como, necesidades básicas de higiene para las mujeres, desnutrición infantil, deforestación y preservación del medio ambiente, abandono de animales de compañía etc. Entendiendo esta caracterización general, a continuación, se ahondará en una breve descripción de cada uno de los emprendimientos sociales de la muestra, abordando puntos fundamentales para su entendimiento, tales como: misión, visión, problemática abordada, solución ofrecida (producto/servicio), entre otros.

3.1.1 Bloom



Tabla 3 Ficha técnica Bloom

Fecha de Fundación	2018
Misión	La misión de Bloom es mejorar la calidad de vida de las mujeres a través de la educación y la consciencia sobre el cuerpo femenino y el medio ambiente. BLOOM busca ser un agente de cambio social, ambiental, económico y también político.
Visión	Nuestra visión es un mundo en donde cada mujer es quien ella quiere ser porque tiene libertad, salud, educación y está informada para tomar decisiones conscientes que son acordes a lo que ella realmente quiere para su vida.
Problemática/ Población Objetiva	La problemática tiene tres aristas: 1) Económica: las mujeres consumen un alto porcentaje de sus ingresos en toallas higiénicas o tampones. De hecho, las mujeres colombianas de escasos recursos, por la falta de recursos económicos, no pueden acceder a un alto número de toallas higiénicas/tampones, lo que les imposibilita tener una buena higiene durante su menstruación. Como una sola copa tiene una vida útil larga (10 años) esta reemplaza la compra mensual de toallas higiénicas/tampones por diez años. En cifras el gasto de 1 copa es 95 mil pesos por diez años, mientras que con toallas higiénicas/tampones es de aproximadamente 3'700.000. 2) Social: Bloom busca romper con los tabúes, los estigmas sociales, la violencia y la falta de educación que tienen las mujeres dentro de la sociedad. 3) Ambiental: Con su principal producto: la copa, buscan atender la contaminación que generan todos los residuos de las toallas higiénicas y tampones usados. Una sola copa dura 10 años, y suplen 90 kg de tampones.
Breve Descripción	BLOOM es una empresa colombiana de copas menstruales que tiene el objetivo de mejorar la calidad de vida de las mujeres, ofreciéndoles un producto alta calidad, saludable, amigable con el medio ambiente y con la economía. Entre sus productos se encuentran: la copa, olla esmaltada, termopads y calzones. Adicional tiene BLOOM Academy, que implementa talleres de educación experiencial, que buscan capacitar y enseñar a las mujeres sobre la menstruación, anatomía y ciclo menstrual, empoderamiento femenino, equidad de género, entre otros.
Modelo Financiero (sí tiene)	Su modelo financiero se basa en la venta de su portafolio de productos, los cuales buscan atacar la problemática descrita anteriormente.
Nota: tabla de elaboración propia	

3.1.2 Proyecto Guajira



Tabla 4 Ficha técnica Proyecto Guajira

Fecha de Fundación	2016
Misión	Combatir la desnutrición infantil en la Guajira y ayudar a mejorar la calidad de vida de las comunidades que habitan en la región.
Visión	Ser una fundación totalmente sostenible que consiga erradicar la mal nutrición de los niños en la Guajira.
Problemática/ Población Objetiva	Su foco son los niños de la primera infancia ya que ven en ellos una generación que podrá trabajar por un futuro más próspero de la región.
Breve descripción	Realizan actividades, proyectos e iniciativas (brigadas de salud, eventos de Navidad, recolecta de mercado y medicamentos y voluntariados) que surgen dentro del equipo de la Fundación ligadas a tres pilares fundamentales: desarrollo, educación y apoyo social. Creen que el verdadero valor de un trabajo social está en descubrir y apoyar el potencial que tienen las comunidades para poder establecer modelos sostenibles de desarrollo.
Modelo Financiero (sí tiene)	Su modelo financiero se basa en la recepción donaciones que reciben para realizar los diferentes proyectos que gestionan, y a través de ingresos que generan a partir de los planes de turismo social que ofrecen.

Nota: tabla de elaboración propia

3.1.3 Fundación Calar Sueños



Tabla 5 Ficha técnica Calar Sueños

Fecha de Fundación	2016
Misión	Calar Sueños, es una fundación que dedica sus esfuerzos en construir una mejor sociedad, trabajando juntamente con personas o entidades que propicien ayuda, bienestar, progreso, desarrollo y empoderamiento de los que más lo necesitan.
Visión	Convertirse en una Fundación ejemplo y modelo de empatía con el dolor humano, mediante el amor y la cooperación, involucrando a la mayor cantidad de benefactores y contribuyendo a la construcción de paz.
Problemática/ Población Objetiva	La falta de apoyo para el desarrollo, la estabilidad y las fuentes de financiación de los proyectos sociales en Colombia.
Breve descripción	Calar Sueños busca promover, patrocinar y realizar todo tipo de actividades lícitas y moralmente buenas, orientadas a la divulgación y construcción de la sociedad: establecer mecanismos de cooperación con entidades nacionales e internacionales que enriquezcan el trabajo de desarrollo, progreso, investigación, y bienestar de la fundación y o particulares; y propiciar y realizar convenios con entidades nacionales e internacionales con fines y objetivos comunes a la fundación.
Modelo Financiero (sí tiene)	Actualmente no cuentan con modelo financiero auto sostenible, su operación funciona a partir de donaciones que reciben, de la organización de charlas con speakers y torneos de golf para recaudación de fondos.

Nota: tabla de elaboración propia

3.1.4 Saving the Amazon



Tabla 6 Ficha técnica Saving the Amazon

Fecha de Fundación	2013
Misión	Unir la comunidad mundial y local en una campaña para combatir la crisis climática, mediante la siembra de árboles con comunidades indígenas en el santuario ecológico más importante del planeta, la selva Amazónica.
Visión	Ser la mejor opción para restaurar la Amazonía y alcanzar las metas que mitigan el calentamiento global, fomentar el desarrollo sostenible de las nuevas generaciones de las comunidades indígenas, y ser la plataforma líder de siembra de árboles en el hemisferio occidental.
Problemática/ Población Objetiva	Busca apoyar la mitigación de la crisis climática por medio de la reforestación de la selva Amazónica. Si bien su principal población objetiva es el medio ambiente, también buscan apoyar la transformación socioeconómica de las comunidades indígenas que habitan en el Amazonas.
Breve descripción	ONG dedicada a la conservación de La Amazonía por medio de la siembra de árboles con comunidades indígenas locales. Lo realizan a través de un programa de adopción de árboles cualquier persona en el mundo puede tener su propio árbol sembrado en la Amazonía.
Modelo Financiero (sí tiene)	Tanto personas naturales como jurídicas pueden unirse a la causa por medio de planes de donación de árboles que son sembrados por las comunidades indígenas que habitan el Amazonas. A su vez, su modelo financiero permite contribuir a la seguridad alimentaria y la transformación de las condiciones socioeconómicas de las comunidades indígenas, a través de microempresas verdes que surgen a partir de los árboles sembrados.

Nota: tabla de elaboración propia

3.1.5 The Biz Nation



Tabla 7 Ficha técnica The Biz Nation

Fecha de Fundación	2018
Misión	No tiene publica una misión establecida.
Visión	No tiene publica una visión establecida.
Problemática/ Población Objetiva	Este emprendimiento social busca democratizar la educación a través del uso de la tecnología. En el país hay un alto índice de personas que no tienen acceso a educación de calidad y a programas que enseñen diferentes habilidades y temáticas como lo son la tecnología, el emprendimiento y la educación financiera. Por esta razón y con el objetivo de impactar a través del conocimiento aplicable la vida de las personas y ser agentes de cambio para fomentar el desarrollo económico de nuestra región. The Biz Nation busca transformar América Latina, creando la plataforma en línea de educación The Biz Nation.
Breve descripción	The Biz Nation es una plataforma de educación Online donde se puede aprender distintas áreas del conocimiento, desde tecnología, marketing, desarrollo profesional, finanzas, diseño y creatividad, hasta emprendimiento y negocios. Son una comunidad basada en la filosofía de cómo ser mejor cada día a través del conocimiento aplicable a la vida real. Sus programas de educación y cursos online se encuentran desarrollados en una metodología práctica e innovadora para todos nuestros estudiantes.
Modelo Financiero (sí tiene)	The Biz Nation emplea su modelo financiero con la inscripción de estudiantes a sus cursos online con contenido 100% práctico disponible las 24 horas al día y ofreciéndoles certificados por la finalización de estos. Por otro lado, el emprendimiento también ofrece paquetes completos pensados para organizaciones, para que estas potencien las habilidades de sus colaboradores con contenido de valor para su organización.

Nota: tabla de elaboración propia

3.1.6 Fundación Alma



Tabla 8 Ficha técnica Fundación Alma

Fecha de Fundación	2015
Misión	La Fundación Alma Perruna está transformando la sensibilidad de los corazones humanos para ayudar a contribuir con el abandono animal y los perros callejeros. Somos una guía y un ejemplo de fundación que contribuimos a transformar la vida de los animales solo con el remedio más importante: el amor.
Visión	Ser la Fundación más reconocida a nivel nacional, generando un impacto en la disminución de los perros que deambulan en la ciudad de Bogotá y otras ciudades de Colombia. Así mismo, sensibilizar y concientizar a la sociedad el significado de rescatar un perro de la calle, esterilizar y buscar un adecuado hogar.
Problemática/ Población Objetiva	Fundación Alma identifico la gran problemática que viven los animales de compañía (perros y gatos) en estado de abandono. Pues viven en condiciones muy precarias e indignas en las calles, estando expuestos a enfermedades y a que las hembras se reproduzcan en cada celo, trayendo más animales en estado de abandono. Por otro lado, el segundo objetivo que ataca la fundación es la necesidad que tienen los niños de bajos recursos en condiciones de discapacidad para acceder a terapias de calidad según sus condiciones específicas.
Breve descripción	Hoy en día la fundación se enfoca en tres pilares (1) Rescate, rehabilitación, adopción y esterilización de animales vulnerables (2) Niños con condiciones de discapacidad, en donde los perros rescatados son entrenados para realizar acompañamiento de terapias (3) Almas shop, venden concentrados para perros y gatos, y planean vender accesorios para que les permita ser auto sostenibles.
Modelo Financiero (sí tiene)	Fundación alma maneja un modelo financiero basado en donaciones para realizar todas sus actividades y cumplir con sus objetivos. Incluyeron hace poco en su modelo la apertura de sus tiendas Alma´s Shop, donde actualmente se centra en la venta de concentrados, buscando expandir su portafolio de productos incluyendo diferentes tipos de accesorios y otros servicios.

Nota: tabla de elaboración propia

3.2 Factores relevantes para el emprendimiento social

Entendiendo que, basados en el Modelo Lussier y en la metodología descrita se pretende evaluar la autosostenibilidad de los emprendimientos entrevistados, se encontró a partir de las entrevistas realizadas a los fundadores que actualmente en la muestra seleccionada dos no son autosostenibles (Fundación Proyecto Guajira y Fundación Calar Sueños), y los restantes si los son (Bloom, The Biz Nation, Saving the Amazon y Fundación Alma).

A continuación, se presentará un análisis de cada uno de los 15 factores evaluados, a partir de la perspectiva de los fundadores entrevistados, para comprender cuáles son aquellos que pueden contribuir a un mejor desarrollo de los emprendimientos sociales autosostenibles.

3.2.1 Capital

Todos los emprendedores sociales entrevistados consideran que el capital es uno de los factores fundamentales para poder realizar su propósito de negocio, pues afirmaron que, sin un buen fundamento de capital y recursos económicos, el desarrollo de la actividad del emprendimiento sería casi imposible. Ahora bien, se identificó que unos emprendimientos tienen capital suficiente para realizar sus actividades y objetivos de negocio, mientras que otros tienen capital insuficiente para llevar a cabo sus actividades. Lo que se debe fundamentalmente a que los primeros desarrollan e implementan un modelo financiero sostenible, mientras que los segundos no.

The Biz Nation es uno de los emprendimientos con un alto nivel de capital, su fundadora plantea que este se ha logrado por medio del su buen planteamiento del modelo de negocio.

“Nuestro modelo de negocio nos permite cumplir con el objetivo que tenemos como empresa y el objetivo de impacto social.” Carvajalino, K. (2021)

Así mismo, Ximena Patiño, fundadora de Saving The Amazon, menciona que a través de los años han logrado construir un modelo totalmente sostenible que hoy en día les permite contar con el capital suficiente para cumplir con todos sus objetivos actuales.

“Siempre se puede crecer, sin embargo, contamos con un capital suficiente para realizar nuestros objetivos actuales”. Patiño, X. (2021)

Estos dos ejemplos, evidencian que los emprendimientos con un buen capital tienen mayor posibilidad de desarrollar actividades para cumplir sus objetivos de impacto social. Por el contrario, las dos fundaciones que no son autosostenibles mencionaron que la falta de capital les impide generar el impacto social deseado en las poblaciones que abordan.

“El capital que tenemos no es suficiente para alcanzar los objetivos que queremos”
Arango, F. (2021).

Además, resaltaron que una de las razones por las que no cuentan con el capital deseado radica en su dependencia de donaciones, y en la carencia de un modelo financiero autosostenible.

“El modelo financiero que tiene actualmente Calar Sueños no es lo que yo quiero, pero la idea es irlo transformado en modelo autosostenible que busque agregar valor a un proyecto.” Arango, F. (2021).

“No somos una fundación que genera pérdidas o tiene deudas, ahora bien, si buscamos poder ser sostenibles en el tiempo.” Martínez, A. (2021)

Lo anterior nos lleva a concluir que los emprendimientos sociales que no tienen un modelo de autosostenibilidad financiera estructurado tienen una menor probabilidad de ser autosostenibles en el tiempo, lo que resulta en un bajo nivel de capital y les impide desarrollarse como una empresa.

Tabla 9 Situación actual de los emprendimientos entrevistados frente al factor: Capital

Factor Modelo Lussier/ Emprendimiento	Bloom	Proyecto Guajira	The Biz Nation	Saving the Amazon	Fundación Calar Sueños	Alma
Capital	Capital suficiente para realizar sus objetivos de negocio	Capital insuficiente para realizar sus objetivos de negocio	Capital suficiente para realizar sus objetivos de negocio	Capital suficiente para realizar sus objetivos de negocio	Capital insuficiente para realizar sus objetivos de negocio	Capital suficiente para realizar sus objetivos de negocio

Nota: tabla de elaboración propia

3.2.2 Actualización de registros y control financiero

La actualización de registros y el control financiero resulta ser un factor fundamental para todos los emprendedores sociales entrevistados que, con el tiempo, evoluciona.

“Todos los emprendimientos tienen dos fases: (1) contar con una contabilidad para la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales) y (2) a medida que crecen y se estructuran, se convierten en una empresa con una estructura muy organizada con controles de presupuesto y demás indicadores financieros.”

Patiño, X. (2021)

Se puede observar que los dos emprendimientos considerados no autosostenibles por los emprendedores en el presente caso de estudio se encuentran en la primera fase señalada por Ximena Patiño, al afirmar que sí cuentan con una actualización de registros y el control financiero dentro de su gestión, pero no expresaron que este lo utilicen con fines adicionales al cumplimiento de la ley (DIAN), como una oportunidad de crecimiento y estructuración.

“Contamos con un CFO con varios años de experiencia en el sector financiero, que nos ha permitido contar con un manejo eficiente de registros y control financiero en comparación con otras fundaciones en Colombia.” Martínez, A. (2021)

“Todo lo manejo con el contador por WhatsApp, y este se encarga de que todo quede contabilizado y registrado” Arango, F. (2021)

Por el otro lado, en relación con los registros y el control financiero The Biz Nation y Bloom mencionan que:

“Sin buenas prácticas de contabilidad y revisoría fiscal la empresa no puede generar el impacto social que se propone”. Carvajalino, K. (2021)

“Es muy importante tener un modelo financiero estructurado manteniendo un control periódico por producto, canal y ciudad, que permita conocer en dónde se debe invertir más y dónde menos”. Restrepo, L. (2021)

En línea con lo anterior expuesto por The Biz Nation y Bloom, la Fundación Alma mencionó que:

“Desde la fundación de Alma, tuvimos toda la infraestructura en la parte fiscal, siempre tuvimos el objetivo de estar al día en toda la parte fiscal y contable, pues si no llevas un control y una organización contable, no tienes como medir el trabajo y no tienes como evaluar la forma como progresas en el tiempo. Toda la estadística se ve reflejada en los balances y eso es lo que se muestra a los donantes, por medio de la evolución numérica se comprueba que la organización es verdaderamente productiva.” García, C. (2021)

Las anteriores declaraciones nos llevan a concluir a la luz del Modelo de Lussier, que no se puede afirmar que tener un registro y control financiero actualizado es un factor determinante para ser autosostenible de los emprendimientos sociales en este caso de estudio múltiple. Sin embargo, los emprendimientos considerados autosostenibles tienen una visión enfocada en tener un registro y control financiero como una oportunidad de crecimiento y estructuración, y esta visión integral sí puede encaminar a un emprendimiento social hacia su autosostenibilidad.

Tabla 10 Situación actual de los emprendimientos entrevistados frente al factor: Actualización de registros y control financiero

Factor Modelo Lussier/ Emprendimiento	Bloom	Proyecto Guajira	The Biz Nation	Saving the Amazon	Fundación Calar Sueños	Alma
Actualización de registros y control financiero	Actualización y control adecuado					

Nota: tabla de elaboración propia

3.2.3 Momento del ciclo del producto o servicio en el mercado

El momento del ciclo que tiene el producto o servicio en el mercado es de importancia, pues según el Modelo de Lussier, las empresas que ofrecen productos o servicios nuevos en el mercado y por ende están en etapas de introducción tienen una mayor probabilidad ser autosostenibles en el futuro.

Partiendo de esta premisa, se evidencio que cuatro de los seis emprendimientos entrevistados (66%) manifiestan tener su producto o servicio en fase de crecimiento en el mercado. Entre estos, se encuentra The Biz Nation, cuya plataforma educativa está posicionada y los cursos que ya se encuentran disponibles en esta, están actualmente en una fase de crecimiento. Por otro lado, la fundadora considera que:

“A pesar de estar trabajando en otros productos nuevos que estarían en fase de introducción, los cursos y la consolidación de la empresa como tal están en fase de crecimiento.” Carvajalino, K (2021)

En esta misma línea, Carolina García, fundadora de la Fundación Alma explicó:

“Nos encontramos en una fase de crecimiento, buscando expandir nuestros servicios a nivel nacional y consolidando hace poco tiempo dos nuevas áreas de negocio que están siendo implementadas.” García, C. (2021)

Por otro lado, Saving the Amazon y la Fundación Proyecto Guajira son los dos emprendimientos sociales restantes cuyos productos y servicios se encuentran en fase de crecimiento.

En contraste, La fundación Calar Sueños y Bloom son los dos emprendimientos que se encuentran en una fase de introducción. Como lo mencionó Laura Restrepo:

“De 20 millones de personas que menstrúan, tres millones saben qué es la copa menstrual y no la usan, lo que demuestra que nuestro principal producto continúa en una fase introductoria en el mercado.” Restrepo, L. (2021)

En términos generales, se evidencia que la mayoría (75%) de los emprendimientos sociales de la muestra de este caso de estudio, que son considerados autosostenibles están en una fase de crecimiento, exceptuando a Bloom, y solo uno de los dos emprendimientos considerados en la muestra que no son autosostenibles, se encuentra en fase introductoria. Lo que evidencia que, en línea al planteamiento de la hipótesis del Modelo de Lussier, y entendiendo que unos emprendimientos son con y otros sin ánimo de lucro, no son comparables, y por ende no se puede afirmar que este factor sea un determinante.

Tabla 11 Situación actual de los emprendimientos entrevistados frente al factor: Momento del ciclo del producto o servicio en el mercado

Factor Modelo Lussier/ Emprendimiento	Bloom	Proyecto Guajira	The Biz Nation	Saving the Amazon	Fundación Calar Sueños	Alma
Momento del ciclo del producto o servicio en el mercado	Introducción	Crecimiento	Crecimiento	Crecimiento	Introducción	Crecimiento

Nota: tabla de elaboración propia

3.2.4 Momento económico

Es importante resaltar que ninguno de los emprendimientos sociales entrevistados fue fundado en un momento de recesión económica, puesto que en Colombia los últimos diez años han representado un periodo de expansión y crecimiento económico, a excepción del 2020 debido a la coyuntura del Covid-19 (Banco de la República, 2021). Todos los emprendedores entrevistados mencionaron que actualmente se encuentran en un momento de crecimiento económico, sin embargo, el fundador de Proyecto Guajira resaltó que:

“La crisis económica del 2020 afectó el crecimiento de Proyecto Guajira debido a nuestra dependencia de las donaciones.” Martínez, A. (2021)

Es por lo anterior que, para el presente caso de estudio, frente a la hipótesis propuesta por Lussier de que las empresas que empiezan durante una recesión económica tienen más probabilidades de fracasar que las que empiezan durante periodos de expansión, se puede afirmar que el momento económico no es un factor determinante de autosostenibilidad de los emprendimientos sociales de la muestra.

Tabla 12 Situación actual de los emprendimientos entrevistados frente al factor: Momento económico

Factor Modelo Lussier/ Emprendimiento	Bloom	Proyecto Guajira	The Biz Nation	Saving the Amazon	Fundación Calar Sueños	Alma
Momento económico	Fundado en momento de expansión del país					

Nota: tabla de elaboración propia

3.2.5 Asesoramiento profesional

A través de las entrevistas realizadas, todos los emprendedores han reconocido la gran importancia que tiene para el desarrollo del negocio, recurrir a asesorías profesionales en diferentes temas o áreas del emprendimiento, es por ello que todos estos han recurrido por lo menos una vez a asesoría profesional y han participado en convocatorias aceleradoras de negocio. Ahora bien, se evidencia que los emprendimientos sociales que más han recurrido a este tipo de capacitaciones son aquellos que actualmente son autosostenibles, estos se han caracterizado por buscar asesorías en diferentes áreas del negocio y hacerlo de manera recurrente. La fundadora de Saving the Amazon mencionó que:

"Desde el inicio hemos tenido mucha asesoría, arrancamos por una convocatoria de impulsa que nos dio recursos y capacitaciones." Patiño, X. (2021)

Así mismo, Bloom es otro de los emprendimientos que ha recurrido a asesorías, pues como menciona la fundadora:

"En la fundación del emprendimiento participamos en un proceso de aceleración con la organización Rockstar durante tres meses, estuvimos en un programa de mentoría con CreditCorp, quien nos dio asesoría en temas de administración financiera y estamos actualmente buscando una junta de asesoría." Restrepo, L. (2021)

Por otro lado, The Biz Nation y Fundación Alma, son los emprendimientos que más asesorías han buscado y con mayor frecuencia, en temas como lo son: legal y tributario, contabilidad, mercadeo entre otros, pues evidencian la necesidad y el interés por que su personal este continuamente capacitado.

“A través de los años hemos buscado muchas asesorías en áreas tales como: contabilidad, sistema tributario y PR. Por otro lado, también hemos participado en diferentes convocatorias, por ejemplo, con Innpulsa que nos permitió acceder a más asesorías.” Carvajalino, K (2021)

“Hemos accedido a asesoría legal, contable, asesoría de mercadeo, psicológica, de coaching, pagina web y logo, dos años de talleres sobre liderazgo y días productivos, entre otras. Y nos interesa seguir teniéndolas para tener personal más capacitado.” García, C. (2021)

Finalmente se evidencia que los emprendimientos dentro de la muestra de esta investigación que han acudido en menor grado a este tipo de asesorías son las fundaciones Calar Sueños y Proyecto Guajira.

“Cuando tenemos dudas frente a algún tema investigamos, pero como tal no asistimos a asesorías.” Arango, F. (2021)

“Desde la fundación del emprendimiento hemos participado en algunos programas de emprendimiento social (Innpulsa) y hacemos parte de un programa pro-bono en Gómez Pinzón, pero no recurrimos a asesoría con frecuencia.” Martínez, A (2021)

Lo anterior demuestra que como lo planteo el Modelo de Lussier, aquellos emprendimientos que no recurren a asesores profesionales tienen menores posibilidades de alcanzar autosostenibilidad en el futuro en comparación con los emprendimientos que si lo hacen, por lo que se puede afirmar para el presente caso de estudio que el asesoramiento profesional representa un determinante de autosostenibilidad.

Tabla 13 Situación actual de los emprendimientos entrevistados frente al factor: Asesoramiento profesional

Factor Modelo Lussier/ Emprendimiento	Bloom	Proyecto Guajira	The Biz Nation	Saving the Amazon	Fundación Calar Sueños	Alma
Asesoramiento profesional	Recurren frecuentemente	No recurren frecuentemente	Recurren frecuentemente	Recurren frecuentemente	No recurren frecuentemente	Recurren frecuentemente

Nota: tabla de elaboración propia

3.2.6 Planificación

En ocasiones puede ocurrir que la tarea de construir una estrategia sea considerada como una de segundo plano en el orden de prioridades para los emprendedores, y la definición de esta puede verse afectada por diversos factores. En el caso de Calar Sueños, el fundador menciona que:

“Tenemos una estrategia no tan organizada como se quiere porque el tiempo de la gente es voluntario y no se puede decidir cómo hacer la estrategia cuando todo es tan volátil.” Arango, F. (2021)

Sin embargo, a pesar de que no todos los emprendimientos tienen una estrategia específica, todos afirman que es una tarea fundamental. El fundador de Proyecto Guajira afirmó que:

“La estrategia es una tarea clave, y nosotros contamos con una estrategia específica dentro de Proyecto Guajira.” Martínez, A. (2021)

Así mismo, Saving the Amazon comentó que:

"La estrategia es una de las principales fortalezas que tenemos además de contar con un modelo de negocio sostenible, y que somos un proyecto mundial".

Patiño, X. (2021)

También, la fundadora de The Biz Nation mencionó que:

"Tenemos estrategias en muchos frentes, constantemente nos estamos evaluando y reinventando, y para ello manejamos reuniones de seguimiento de actividades y comités directivos periódicos." Carvajalino, K. (2021)

Fundación Alma aclaró que:

"Dentro del emprendimiento tenemos una planificación por objetivos por cada una de las líneas de negocio y con KPIs que permiten la evaluar la evolución."

García, C. (2021)

Finalmente, la fundadora de Bloom explicó que:

"Nos regimos bajo la metodología Agile Lean en el equipo, siempre estamos en constante medición y pivoteo." Restrepo, L. (2021)

Debido a que uno de los dos emprendimientos que no son autosostenibles tiene una estrategia específica, y el otro no cuenta con una, no se puede afirmar para el presente caso de estudio múltiple que la planeación es un factor determinante de autosostenibilidad en el contexto. Lo anterior se afirma debido a que la hipótesis de Lussier establece que las empresas que no desarrollan planes de negocio específicos tienen más posibilidades de no alcanzar la autosostenibilidad que las que sí lo hacen, y esta no se cumple en el caso presentado.

Tabla 14 Situación actual de los emprendimientos entrevistados frente al factor: Planificación

Factor Modelo Lussier/ Emprendimiento	Bloom	Proyecto Guajira	The Biz Nation	Saving the Amazon	Fundación Calar Sueños	Alma
Planificación	Cuentan con estrategia específica	Cuentan con estrategia específica	Cuentan con estrategia específica	Cuentan con estrategia específica	No cuentan con estrategia específica	Cuentan con estrategia específica

Nota: tabla de elaboración propia

3.2.7 Mercadeo

Las buenas estrategias de mercadeo y su debida implementación, es uno de los conceptos que el Modelo de Lussier que se destaca como esencial para que una empresa sea autosostenible, esto requiere no solo que el fundador tenga conocimientos del tema, sino que tenga un equipo capacitado, que lleve a cabo las comunicaciones y planes de mercadeo en los diferentes medios, entre ellos las redes sociales, esenciales hoy en día. Analizando este tema dentro de los emprendimientos investigados, hay una clara evidencia de que los dos emprendimientos que no son autosostenibles financieramente por esta investigación no tienen una estrategia de mercadeo y no invierten mucho tiempo y recursos en esta área. Como lo mencionan los fundadores de Proyecto Guajira y de Calar Sueños:

“Hace falta mucho trabajo por realizar en este campo.” Martínez, A. (2021)

“No le invertimos al mercadeo, estamos mal en esta área.” Arango, F. (2021)

Esta debilidad de las dos fundaciones no solo se ve evidenciada por los comentarios que hicieron sus fundadores en la entrevista, sino que también por sus redes sociales, donde solo en Instagram Proyecto Guajira tiene 4,799 seguidores con 182 publicaciones. Y Calar Sueños 495 seguidores y 49 publicaciones, siendo los dos emprendimientos sociales con menor presencia en esta red Social.

Por el contrario, los cuatro emprendimientos restantes que son considerados autosostenibles tienen un manejo de mercadeo completamente diferente.

“Comparado con nuestros competidores colombianos realizamos estrategias de mercadeo mucho más estructuradas y creativas, la realidad es que los competidores en Colombia no tienen un buen desempeño en este campo.”

Restrepo, L. (2021)

“Contamos con un mercadeo altamente cualificado. Tenemos el privilegio de que ofrecemos un producto de tecnología, y este hecho a conseguido que nos impulsemos a apoyarnos en redes sociales y en campañas digitales. Nos falta todavía, pero en comparación con la media del sector vamos bien.” Patiño, X. (2021)

“No se puede esperar que, por ser una empresa social, se tiene asegurada la compra de los consumidores, pues las personas compran por diferentes factores que inciden en su toma de decisión, entre estos, la competitividad del producto. Por ello, el mercadeo es una de las áreas más importantes que tiene la empresa.” Carvajalino, K. (2021)

Con relación a sus redes sociales y su desarrollo de mercadeo, Bloom se destaca frente a sus competidores por realizar estrategias de mercadeo mucho más estructuradas y creativas, teniendo en Instagram 48.6 mil seguidores. Saving the Amazon también es fuerte en esta área comparado con el promedio del sector, destacándose por su manejo de las redes sociales y de campañas digitales, teniendo hasta el momento 76.7 mil seguidores en la red social.

En esta misma línea se comportan The Biz Nation y Fundación Alma, cuyas fundadoras comparten el pensamiento que en sus emprendimientos el mercadeo es un área esencial y por ende tienen una estrategia robusta, manteniendo un buen posicionamiento en el mercado y un muy buen manejo de sus redes sociales, teniendo 37.5 mil y 41.8 mil seguidores respectivamente.

La clara diferencia entre los dos grupos de emprendimientos, evidencia que este factor es de gran importancia en el desarrollo de todo emprendimiento social. Y sin duda alguna, demuestra la relevancia que tienen las redes sociales, no solo en la actualidad si no que también en nuestro país específicamente, siendo sustentado por la gran cantidad de seguidores que tienen los emprendimientos que tienen autosostenibilidad financiera, la clara necesidad del posicionamiento en esta red social, expresada por la mayoría de sus fundadores.

Tabla 15 Situación actual de los emprendimientos entrevistados frente al factor: Mercadeo

Factor Modelo Lussier/ Emprendimiento	Bloom	Proyecto Guajira	The Biz Nation	Saving the Amazon	Fundación Calar Sueños	Alma
Mercadeo	Alto desarrollo del mercadeo	Bajo desarrollo del mercadeo	Alto desarrollo del mercadeo	Alto desarrollo del mercadeo	Bajo desarrollo del mercadeo	Alto desarrollo del mercadeo

Nota: tabla de elaboración propia

3.2.8 Reclutamiento de personal

Uno de los principales retos de la mayoría de los emprendimientos sociales consiste ofrecer salarios competitivos a sus empleados que les permitan contar con un capital humano formado y eficiente. En el caso de los dos emprendimientos sociales considerados como no autosostenibles, el hecho de no pagar salarios implica una limitante importante en este factor, los fundadores de Proyecto Guajira y Calar Sueños mencionaban que:

“Nos resulta muy difícil encontrar personas altamente capacitadas que estén dispuestas a dar de su tiempo sin recibir una remuneración a cambio.” Martínez, A. (2021)

“Me parece difícil conseguir gente capacitada y sobre todo apasionada.” Arango, F. (2021)

En el caso de Bloom, la fundadora estableció que:

“Es una realidad que cuando se quiere ser sostenible, se quieren pagar buenos salarios y se quiere tener un buen capital humano, eso tiene unos costos, y toca pagarlos. Ese es un reto importante para nosotros.” Restrepo, L. (2021)

Sin embargo, Saving the Amazon, The Biz Nation y Fundación Alma se alinearon con la idea de que un emprendimiento social ofrece valores agregados que un emprendimiento tradicional no puede ofrecer, lo que les facilita conseguir personal capacitado.

“En igualdad de condiciones ser un emprendimiento social es una ventaja, aportamos valor y esos es atractivo. Es una realidad que un buen salario garantiza mejores personas, por eso buscamos mejorar nuestros salarios para que sean cada vez más competitivos.” (Ximena Patiño, 2021)

“Si bien es verdad que los salarios no son los más competitivos, hay otros factores que pueden suplir el tema, como lo son: oportunidades de crecimiento, alto nivel de involucramiento dentro de la empresa y una alta oportunidad de crecimiento profesional.” (Carvajalino, 2021)

“Detrás de lo que promueve la fundación, está una filosofía de que a las personas les apasiona, y este ha sido un factor de éxito, entendiendo que las personas que trabajan en Alma lo hacen porque tienen la pasión. Este salario emocional, permite sentir que dejas huella en tu trabajo, y esto ha hecho que el reclutamiento de personal capacitado sea muy fácil.” (Alma, 2021)

Dado lo anterior se puede afirmar que, a la luz del modelo de Lussier, las empresas que no pueden atraer y retener a empleados de calidad tienen más posibilidades de no ser autosostenibles frente a las que sí pueden hacerlo. Esto debido a que los dos emprendimientos que presentan mayor dificultad para la atracción y retención de capital humano capacitado son considerados como no autosostenibles.

Tabla 16 Situación actual de los emprendimientos entrevistados frente al factor: Reclutamiento de Personal

Factor Modelo Lussier/ Emprendimiento	Bloom	Proyecto Guajira	The Biz Nation	Saving the Amazon	Fundación Calar Sueños	Alma
Reclutamiento de Personal	Fácil atracción y retención de personal capacitado	Difícil atracción y retención de personal capacitado	Fácil atracción y retención de personal capacitado	Fácil atracción y retención de personal capacitado	Difícil atracción y retención de personal capacitado	Fácil atracción y retención de personal capacitado

Nota: tabla de elaboración propia

3.2.9 Experiencia en el sector y en gestión

Partiendo del Modelo de Lussier, los emprendimientos que son dirigidos por personas que no tienen experiencia previa en el sector en el que se desempeñan, tienen más probabilidades de no ser autosostenibles a comparación de los emprendimientos dirigidos por personas con experiencia. Dentro de los emprendimientos estudiados se puede observar que todos los fundadores no contaban con experiencia en el sector en el que se desempeñan antes de la fundación de sus emprendimientos sociales.

Esta observación, implica que, si bien el modelo establece esta importancia de la experiencia previa, este caso de estudio múltiple no puede concluir la relevancia del factor, pues tanto los emprendimientos autosostenibles como los que no lo son, comparten que sus fundadores tienen experiencia en el sector desde el año en que iniciaron las actividades de los emprendimientos.

3.2.10 Características específicas del fundador (Educación, Edad, socios, padres y minoría)

Para analizar los factores del modelo Lussier relacionados con las características específicas del fundador (educación, edad, socios, padres y minoría) en los emprendimientos sociales entrevistados, se realizó una comparación de las respuestas dadas por los entrevistados (ver tabla comparativa) y se identificó que dado que ninguno de los emprendedores pertenece a una minoría, no se puede afirmar que este factor es un determinante.

Se evidencian las siguientes tendencias en los emprendimientos sociales entrevistados: (1) los padres de los fundadores fueron también emprendedores; (2) todos los fundadores tienen una educación profesional (y en algunos casos superior); (3) el número de socios para la mayoría de los emprendimientos es uno; y (4) la edad promedio se encuentra entre los 25 y 33 años. Sin embargo, no se puede afirmar que los factores Educación, Edad, Socios y Padres son determinantes en el contexto de esta muestra, puesto ninguna de las hipótesis establecidas por Lussier se cumple dentro del presente caso de estudio.

Tabla 17 Tabla comparativa de las características generales de los emprendedores entrevistados

Factor/ Emprendimiento	Bloom	Proyecto Guajira	Saving the Amazon	The Biz Nation	Fundación Calar Sueños	Fundación Alma
Educación	Profesional	Profesional	Posgrado	Profesional + especialización	Profesional	Profesional
Edad	28	33	64	27, 27, 25	28	33
Socios	1	1	1	3	1	1
Padres	0	2	2	2	2	2
Minoría	No	No	No	No	No	No

Nota: tabla de elaboración propia

3.3 Recomendaciones para el emprendedor social

Teniendo en cuenta lo analizado en el anterior capítulo y entendiendo el último objetivo que se plantea este caso de estudio. Se presentan a continuación las recomendaciones al emprendedor social, en base al análisis presentado anteriormente, con los principales hallazgos y puntos a resaltar para tener en cuenta en el desarrollo de un emprendimiento social en Colombia exitoso, evitando de esta manera caer en prácticas al alcance del emprendedor social, que puedan aumentar las posibilidades de fracaso de su negocio.

En primer lugar, se recomienda desarrollar un modelo financiero autosostenible que permita contar con el capital necesario para desarrollar sus objetivos y actividades sociales, independiente de si son emprendimientos con o sin ánimo de lucro. En segundo lugar, es importante que los emprendedores desarrollen un plan de mercadeo que incluya una estrategia de redes sociales robusto, estableciendo objetivos claros que permitan la evaluación de esta con KPI's, bajo la metodología SMART (eSpecificos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y en el Tiempo).

En tercer lugar, los emprendedores deberían tener como uno de sus objetivos ofrecer salarios competitivos a sus empleados, que incluyan un componente de salario emocional, que le permita al emprendimiento contar con un capital humano formado, eficiente y apasionado por la transformación social que realiza el emprendimiento. Finalmente, se recomienda asistir y buscar asesoramiento profesional, no solo teórico sino práctico, que les sirva de apoyo en aquellos aspectos donde no cuentan con suficiente expertis.

Lo anterior, se expone en un *One pager*, donde se incluye una introducción de la importancia del rol del emprendimiento social en Colombia, una breve descripción de los

factores del Modelo de Lussier mencionados (capital, reclutamiento de personal, asesoramiento profesional y mercadeo); así como, el planteamiento de las cuatro recomendaciones planteadas (ver anexo 5).

Conclusiones

Teniendo en cuenta lo expuesto en el presente caso de estudio se pudieron encontrar seis emprendimientos, de los cuales tres tienen ánimo de lucro y los restantes no (50%). Se destaca que la muestra abarca diferentes problemáticas sociales tales como, necesidades básicas de higiene para las mujeres, desnutrición infantil, deforestación y preservación del medio ambiente, abandono de animales de compañía etc. De la muestra, se concluyó que cuatro de los seis emprendimientos son considerados autosostenibles por sus fundadores, y por ende en este caso de estudio.

Por otro lado, al analizar los 15 factores del Modelo Lussier en los seis emprendimientos sociales entrevistados, se puede concluir que de estos son cuatro los factores determinantes de autosostenibilidad, debido a que en ellos los emprendimientos considerados actualmente autosostenibles cuentan con un desempeño alto, y a su vez los emprendimientos que actualmente no autosostenibles cuentan con un bajo desempeño. Por ende y en línea con las hipótesis establecidas por el Modelo de Lussier, se puede afirmar que:

- (1) El capital es esencial para poder realizar las actividades y objetivos planteados por el emprendimiento y junto con un modelo financiero autosostenible.
- (2) El mercadeo, y su desarrollo e implementación es importante para que los emprendimientos puedan tener posicionamiento en el mercado y ser autosostenibles.
- (3) La facilidad en el reclutamiento de personal capacitado y la retención de este, radica en ofrecer no solo salarios competitivos sino salarios emocionales, y a través de estos se encamina al emprendimiento a la autosostenibilidad.
- (4) Por último, la búsqueda recurrente del asesoramiento profesional en diferentes áreas del emprendimiento permite a los emprendedores y a los miembros de la organización mejorar su nivel de expertis y sus capacidades, robusteciendo así su modelo de negocio y facilitando su autosostenibilidad.

Entendiendo lo anterior, se presentaron recomendaciones para los actuales y futuros emprendedores sociales frente a cuatro temas principales: desarrollo de un modelo financiero autosostenible, desarrollo de un plan de mercadeo estratégico y robusto, oferta de salarios competitivos a los empleados y asistencia y búsqueda de asesoramiento profesional.

Finalmente se puede concluir que, de acuerdo con la información recolectada en las entrevistas realizadas a los emprendedores sociales, se entiende que el emprendimiento social es un elemento clave en la transformación del ecosistema empresarial. La responsabilidad del país no solo está en los gobernantes, todos tenemos que contribuir al desarrollo del país, y los emprendimientos sociales tienen en sus manos la posibilidad de transformar e innovar para generar una transformación económica y social en Colombia.

Limitaciones

A partir de la literatura presentada, se evidencia que la primera limitación de este caso de estudio múltiple es la falta de unanimidad en el campo académico sobre el concepto de emprendimiento social. Esto limita poder desarrollar conclusiones generales del concepto y hace necesario que se plantee una definición específica para el caso de estudio y el entendimiento de sus resultados.

Por otro lado, la segunda limitación que se tiene es el tamaño de la muestra entrevistada que, al ser tan pequeña, impide generar conclusiones generalizadas del comportamiento y desarrollo de los factores de éxito y/o fracaso, de los emprendimientos sociales en Colombia. Es por lo anterior, que se considera conveniente para futuras investigaciones, ampliar el presente estudio a una mayor muestra que permita llegar a conclusiones más robustas y generales.

Lista de Referencias

- Adeola, O., Gyimah, P., Appiah, K., Lussier, R. (2021) *Can critical success factors of small businesses in emerging markets advance UN Sustainable Development Goals?*. Recuperado de <https://www-scopus-com.cvirtual.cesa.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-85099753373&origin=resultslist&zone=contextBox>
- Arango, F. (2021). Entrevista de V. Galvis y A. Rother [no publicada]. Entrevista Calar Sueños. Bogotá.
- Banco de la República (2021). *Boletín de Indicadores Económicos*. Recuperado de <https://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>
- Belz, F., Binder, J. (2017) *Sustainable Entrepreneurship: A Convergent Process Model*. Recuperado de <http://cvirtual.cesa.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=120747544&lang=es&site=eds-live>
- Cámara de Comercio de Bogotá. *Base de datos del Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá. Persona Natural y Persona Jurídica*. Bogotá. (Documento Power BI). Recuperado de <https://opendatabogota.ccb.org.co/node/21>
- Cámara de Comercio de Bogotá. *Base de datos del Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá. Entidades Sin Animo de Lucro (ESAL)*. Bogotá. (Documento Power BI). Recuperado de <https://opendatabogota.ccb.org.co/node/24>
- Carvajalino, K. (2021). Entrevista de V. Galvis y A. Rother [no publicada]. Entrevista The Biz Nation. Bogotá.
- Chica, M., Posso M., Montoya, J. (2017) *Importancia del emprendimiento social en Colombia*. Recuperado de <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/working/article/view/1915>
- Choi, N., & Majumdar, S. (2014). *Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research*. Journal Of Business Venturing,

- 29, 363-376. Recuperado de
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902613000487?via%3Dihub>
- Curto Grau, M., (2012) Los Emprendedores Sociales: Innovación al Servicio del Cambio Social. *Cuadernos de Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, [online] (13). Recuperado de <http://www.bibliotecavirtualrs.com/wp-content/uploads/2012/08/emprendedores-sociales-caixa.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación. (2021). *Informe anual de avance en la implementación de los ODS en Colombia 2020*. Bogotá D.C.: Departamento Nacional de Planeación. Recuperado de Informe anual de avance en la implementación de los ODS en Colombia 2020. (2021). Recuperado de https://assets.ctfassets.net/27p7ivvbl4bs/31ciOsgZW3bQ80Ke8zge50/ebed988a05545bdffbd2357675ab25ea/Informe_ODS_2020.pdf
- Departamento Nacional de Planeación. (2021). *Trabajo decente y crecimiento económico - La Agenda 2030 en Colombia - Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www.ods.gov.co/es/objetivos/trabajo-decente-y-crecimiento-economico>
- Fundación Ecología y Desarrollo ECODES. (2016). *Study of social entrepreneurship and innovation ecosystems in the Latin American Pacific alliance countries*. Country analysis: Colombia. Madrid: Inter-American Development Bank.
- García, C. (2021). Entrevista de V. Galvis y A. Rother [no publicada]. Entrevista Fundación Alma. Bogotá.
- Guzmán Vásquez, A., & Trujillo Dávila, M. (2008). *Emprendimiento Social - Revisión de Literatura*. *Estudios Gerenciales*, 24 (109), 3-17. Recuperado de <http://ssrn.com/abstract=1756171>.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6th ed., p. 124). México DF: Marcela I. Rocha Martínez.

- Hochsztain, M. (2015) *Factores de éxito de un emprendimiento Un estudio exploratorio con base en técnicas de data mining*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5053601>
- Jim Wu, Y., Wu, T., & Arno Sharpe, J. (2020). *Consensus on the definition of social entrepreneurship: a content analysis approach*. In Emerald Publishing Limited (pp. 3-18). Taiwan. Recuperado de: <https://www.emerald.com/insight/0025-1747.htm>
- Kattilakoski, H. (2018) *The Financial Sustainability of Micro-Finance Institutions in Sub-Saharan Africa*. Recuperado de <https://www.grin.com/document/594215>
- Lussier, R., Halabi, C. (2010). *A Three-Country Comparison of the Business*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/228270111_A_Three-Country_Comparison_of_the_Business_Success_Versus_Failure_Prediction_Model
- Macías, J., Vargas, M., Vázquez, M., López, A. (2019). *The Role of Social Entrepreneurship and Social Innovation in Colombia and its Implications in the Pacific Alliance*. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/978-1-78973-159-020191009/full/html>
- Mahmood, J., Asif, M. I. (2011). *Determinants of Business Success of Small and Medium Enterprises*. Recuperado de <http://ssrn.com/abstract=2130356>
- Martínez, A. (2021). Entrevista de V. Galvis y A. Rother [no publicada]. Entrevista Proyecto Guajira. Bogotá.
- Mir Shahid Satar Shibu John. (2016) *A conceptual model of critical success factors for Indian social enterprises*. World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, Vol. 12 Iss 2 pp. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1108/WJEMSD-09-2015-0042>
- OCDE (2020). *Gasto público social*. Recuperado de <https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/gasto-publico-social-ocde.htm>

- Ospina, A. (2019) *Emprendimiento social como alternativa para la solución de problemas personales y sociales en Colombia*. Recuperado de <http://revistas.sena.edu.co/index.php/LOG/article/view/2600/2951>
- Patiño, O., Cruz, E., Gómez, M. (2016) *Estudio de las competencias de los emprendedores/innovadores sociales*. Recuperado de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1557>
- Patiño, X. (2021). Entrevista de V. Galvis y A. Rother [no publicada]. Entrevista Saving the Amazon. Bogotá.
- Pérez, J., Jiménez, S., Gómez, O. (2017) *Emprendimiento social una aproximación teórica-práctica*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6093281>
- Prada, J., Vargas Sáenz, M., Vázquez Zacarías, M., & López Lira, A. (2019). *The Role of Social Entrepreneurship and Social Innovation in Colombia and its Implications in the Pacific Alliance*. In Emerald Publishing Limited (pp. 113-131).
- Recon Colombia. (2020). *Diagnóstico del Emprendimiento Social RECON 2020 | Recon*. Recon. Recuperado de <https://www.reconcolombia.org/diagnostico-del-emprendimiento-social-recon-2020/>.
- Restrepo, L. (2021). Entrevista de V. Galvis y A. Rother [no publicada]. Entrevista Bloom. Bogotá.
- University of Minnesota (2010) *Social Problems: Continuity and Change*. Recuperado de <https://open.lib.umn.edu/socialproblems/>
- Villa, L., & Melo, J. M. (2015). *Panorama actual de la innovación social en Colombia*. Medellín. Banco Interamericano de Desarrollo-BID. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Panorama-actual-de-la-innovación-social-en-Colombia.pdf>

Anexos

Anexo 1 Ocho criterios para determinar si una iniciativa debe ser considerada innovadora socialmente.

Criterio	Descripción
Carácter colectivo	La iniciativa atiende problemáticas de un colectivo y no de un individuo.
Población beneficiaria	La población beneficiaria de la iniciativa es población en situación de pobreza y vulnerabilidad.
Dimensiones ANSPE	La iniciativa se enmarca en una o varias de las dimensiones de la pobreza con las cuales trabaja ANSPE (identificación, educación y capacitación, salud, ingresos y trabajo, bancarización y ahorro, acceso a la justicia, nutrición, habitabilidad y dinámica familiar.)
Novedad	La iniciativa es completamente diferente a las soluciones tradicionales o presenta algún tipo de desarrollo o modificación que la diferencia del modelo tradicional en el país.
Costo- eficiencia	La Iniciativa es menos costosa que las soluciones ya existentes o da solución a un problema que genera altos costos para la sociedad (la inversión para la solución es menor que esos costos).
Sostenibilidad	La iniciativa evidencia viabilidad económica y social y debe enmarcarse en la acción sin daño.
Empoderamiento	La iniciativa involucra a la comunidad como un actor activo que propone, participa y reconoce la importancia de su rol en sus diferentes etapas.
Tiempo de implementación	La iniciativa tiene por lo menos un año de haber sido puesta en funcionamiento y se encuentra en desarrollo actualmente.

Información obtenida de Ospina (2019), tabla de elaboración propia.

Anexo 2 Variables de la investigación

Variables	Definición	Autores	Dimensiones	Indicadores	Pregunta
Empredimiento Social	Dicho concepto se tratará como un producto de 3 componentes que en conjunto determinan la definición del emprendimiento social. (1) concepto de creación de valor social. (2) Liderazgo. (3) orientación al mercado. "Son organizaciones fundadas principalmente para una misión de creación de valor social, y persiguen estrategias sostenibles impulsadas por el mercado para alcanzar objetivos sociales. Para ello, adoptan una estructura organizativa que favorece la consecución de los objetivos sociales"	(Shahid M. y Shibu J. 2016) (Choi and Majumdar, 2014) Ospina (2019)	Carácter colectivo	La iniciativa atiende problemáticas de un colectivo y no de un individuo.	¿Qué tipo de impacto colectivo en grupos o comunidades tiene la actividad del emprendimiento?
			Población beneficiaria	La población beneficiaria de la iniciativa es población en situación de pobreza y vulnerabilidad.	¿Cuál es la población objetivo que busca atender el emprendimiento?
			Dimensiones ANSPE	La iniciativa se enmarca en una o varias de las dimensiones de la pobreza con las cuales trabaja ANSPE (identificación, educación y capacitación, salud, ingresos y trabajo, bancarización y ahorro, acceso a la justicia, nutrición, habitabilidad y dinámica familiar.)	¿Las principales actividades que realiza el emprendimiento en cuál de los siguientes temas están enmarcadas: identificación, educación y capacitación, salud, ingresos y trabajo, bancarización y ahorro, acceso a la justicia, nutrición, habitabilidad y dinámica familiar?
			Novedad	La iniciativa es completamente diferente a las soluciones tradicionales o presenta algún tipo de desarrollo o modificación que la diferencia del modelo tradicional en el país.	¿La solución propuesta para el emprendimiento, presenta un producto o servicio innovador?
			Costo- eficiencia	La Iniciativa es menos costosa que las soluciones ya existentes o da solución a un problema que genera altos costos para la sociedad (la inversión para la solución es menor que esos costos).	¿Cómo la solución propuesta puede considerarse costo - eficiente, buscando economizar una problemática costosa?
			Sostenibilidad	La iniciativa evidencia viabilidad económica y social y debe enmarcarse en la acción sin daño.	¿La iniciativa es económicamente sostenible en el tiempo por sí misma?

			Empoderamiento	La iniciativa involucra a la comunidad como un actor activo que propone, participa y reconoce la importancia de su rol en sus diferentes etapas.	¿Qué tan involucrada está la comunidad que atiende el emprendimiento, dentro de las actividades y planeación de la estrategia de este?
			Tiempo de implementación	La iniciativa tiene por lo menos un año de haber sido puesta en funcionamiento y se encuentra en desarrollo actualmente.	¿Cuánta experiencia en el mercado tiene el emprendimiento?
Factores de desarrollo empresarial	Áreas estratégicas de una empresa en las que si los resultados son satisfactorios garantizarán un rendimiento competitivo para la organización, y de lo contrario si de ellos se obtienen resultados desfavorables, aseguran un bajo rendimiento competitivo para la empresa, que podrá incluso resultar en la disolución del emprendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Shahid M. y Shibu J. (2016) - Adeola, Gyimah, Appiah, Lussier, (2021) - Lussier (1995) - Lussier y Halabi (2010) 	Capital (captación)	Las empresas que comienzan con un capital insuficiente tienen más posibilidades de fracasar que las que comienzan con un capital adecuado.	¿Cómo fue el proceso de obtención de capital para fundar el emprendimiento?
			Mantenimiento de registros y control financiero	Las empresas que no mantienen registros actualizados y precisos y no utilizan controles financieros adecuados tienen más posibilidades de fracasar que las empresas que sí lo hacen.	¿Cómo es el proceso de contabilidad, control de gastos y presupuesto dentro del emprendimiento?
			Experiencia en la industria	Las empresas dirigidas por personas sin experiencia previa en el sector tienen más probabilidades de fracasar que las empresas dirigidas por personas con experiencia previa en el sector.	¿Cuánta experiencia en el sector tienen los miembros del emprendimiento?
			Experiencia en gestión	Las empresas dirigidas por personas sin experiencia previa en gestión tienen más probabilidades de fracasar que las empresas dirigidas por personas con experiencia previa en gestión.	¿Qué conocimientos y experiencia en administración, tienen los directores del emprendimiento?

			Planificación	Las empresas que no desarrollan planes de negocio específicos tienen más posibilidades de fracasar que las que sí lo hacen.	¿Cómo es la estrategia de planificación estratégica implementada por el emprendimiento?
			Asesores profesionales	Las empresas que no recurren a asesores profesionales tienen más posibilidades de fracasar que las que sí lo hacen. Una fuente más reciente de asesores profesionales son los capitalistas de riesgo.	¿El emprendimiento recibe o ha recibido asesoría profesional en gestión y/o planificación estratégica?
			Educación	Las personas sin estudios universitarios que crean una empresa tienen más posibilidades de fracasar que las personas con uno o más años de estudios universitarios.	¿Los fundadores tienen estudio previo de pregrado?
			Personal	Las empresas que no pueden atraer y retener a empleados de calidad tienen más posibilidades de fracasar que las que sí pueden hacerlo.	¿Cómo ha sido el proceso de reclutamiento y qué esfuerzos realizan para la retención de personal?
			Oportunidad del producto/servicio	Las empresas que seleccionan productos/servicios demasiado nuevos o demasiado antiguos tienen más probabilidades de fracasar que las que seleccionan productos/servicios en fase de crecimiento.	¿Cómo es el producto o servicio propuesto por el emprendimiento? ¿En qué fase del ciclo de vida se encuentra?
			Momento económico	Las empresas que empiezan durante una recesión tienen más probabilidades de fracasar que las que empiezan durante periodos de expansión.	¿Cómo es el contexto económico del país en el que se encuentra el emprendimiento?

			Edad	Las personas más jóvenes que inician un negocio tienen más posibilidades de fracasar que las personas mayores que inician un negocio.	¿Qué edad tienen los fundadores del emprendimiento?
			Socios	Un negocio iniciado por una sola persona tiene más posibilidades de fracasar que una empresa iniciada por más de una persona.	¿La fundación del emprendimiento fue llevada a cabo en sociedad?
			Padres	Los propietarios de empresas cuyos padres no tenían una empresa tienen más probabilidades de fracasar que los propietarios cuyos padres sí tenían una empresa.	¿En el contexto familiar de los fundadores, hay alguna experiencia previa en gestión y emprendimiento?
			Minoría	Las minorías tienen más posibilidades de fracasar que los no minoritarios.	¿Puede considerarse como una minoría?
			Marketing	Los propietarios de empresas sin conocimientos de marketing tienen una mayor probabilidad de fracaso que los propietarios con conocimientos de marketing.	¿Cómo es el proceso de marketing del emprendimiento? ¿los fundadores tienen conocimiento previo del tema?

Nota: tabla de elaboración propia

Anexo 3 Fuentes de información e instrumentos de recolección de datos

Variables	Indicadores	Informante	Instrumento
Emprendimiento Social	La iniciativa atiende problemáticas de un colectivo y no de un individuo.	Propietario / Director General / Documento del direccionamiento estratégico de la empresa	Sesión de contacto con emprendimiento/ Correo electrónico
	La población beneficiaria de la iniciativa es población en situación de pobreza y vulnerabilidad.	Propietario / Director General / Documento del direccionamiento estratégico de la empresa	Sesión de contacto con emprendimiento/ Correo electrónico
	La iniciativa se enmarca en una o varias de las dimensiones de la pobreza con las cuales trabaja ANSPE (identificación, educación y capacitación, salud, ingresos y trabajo, bancarización y ahorro, acceso a la justicia, nutrición, habitabilidad y dinámica familiar.)	Propietario / Director General / Documento del direccionamiento estratégico de la empresa	Sesión de contacto con emprendimiento/ Correo electrónico
	La iniciativa es completamente diferente a las soluciones tradicionales o presenta algún tipo de desarrollo o modificación que la diferencia del modelo tradicional en el país.	Propietario / Director General / Documento del direccionamiento estratégico de la empresa	Sesión de contacto con emprendimiento/ Correo electrónico
	La Iniciativa es menos costosa que las soluciones ya existentes o da solución a un problema que genera altos costos para la sociedad (la inversión para la solución es menor que esos costos).	Propietario / Director General / Documento del direccionamiento estratégico de la empresa	Sesión de contacto con emprendimiento/ Correo electrónico
	La iniciativa evidencia viabilidad económica y social y debe enmarcarse en la acción sin daño.	Propietario / Director General / Documento del direccionamiento estratégico de la empresa	Sesión de contacto con emprendimiento/ Correo electrónico
	La iniciativa involucra a la comunidad como un actor activo que propone, participa y reconoce la importancia de su rol en sus diferentes etapas.	Propietario / Director General / Documento del direccionamiento estratégico de la empresa	Sesión de contacto con emprendimiento/ Correo electrónico
	La iniciativa tiene por lo menos un año de haber sido puesta en funcionamiento y se encuentra en desarrollo actualmente.	Propietario / Director General / Documento del direccionamiento estratégico de la empresa	Sesión de contacto con emprendimiento/ Correo electrónico
Factores de desarrollo empresarial	Las empresas que comienzan con un capital insuficiente tienen más posibilidades de fracasar que las que comienzan con un capital adecuado.	Propietario o Director General del emprendimiento social	Encuesta creación propia
	Las empresas que no mantienen registros actualizados y precisos y no utilizan controles financieros adecuados tienen más posibilidades de fracasar que las empresas que sí lo hacen.	Propietario o Director General del emprendimiento social	Encuesta creación propia
	Las empresas dirigidas por personas sin experiencia previa en el sector tienen más probabilidades de fracasar que las empresas dirigidas por personas con experiencia previa en el sector.	Propietario o Director General del emprendimiento social	Encuesta creación propia

Las empresas dirigidas por personas sin experiencia previa en gestión tienen más probabilidades de fracasar que las empresas dirigidas por personas con experiencia previa en gestión.	Propietario o Director General del emprendimiento social	Encuesta creación propia
Las empresas que no desarrollan planes de negocio específicos tienen más posibilidades de fracasar que las que sí lo hacen.	Propietario o Director General del emprendimiento social	Encuesta creación propia
Las empresas que no recurren a asesores profesionales tienen más posibilidades de fracasar que las que sí lo hacen. Una fuente más reciente de asesores profesionales son los capitalistas de riesgo.	Propietario o Director General del emprendimiento social	Encuesta creación propia
Las personas sin estudios universitarios que crean una empresa tienen más posibilidades de fracasar que las personas con uno o más años de estudios universitarios.	Propietario o Director General del emprendimiento social	Encuesta creación propia
Las empresas que no pueden atraer y retener a empleados de calidad tienen más posibilidades de fracasar que las que sí pueden hacerlo.	Propietario o Director General del emprendimiento social	Encuesta creación propia
Las empresas que seleccionan productos/servicios demasiado nuevos o demasiado antiguos tienen más probabilidades de fracasar que las que seleccionan productos/servicios en fase de crecimiento.	Propietario o Director General del emprendimiento social	Encuesta creación propia
Las empresas que empiezan durante una recesión tienen más probabilidades de fracasar que las que empiezan durante periodos de expansión.	Propietario o Director General del emprendimiento social	Encuesta creación propia
Las personas más jóvenes que inician un negocio tienen más posibilidades de fracasar que las personas mayores que inician un negocio.	Propietario o Director General del emprendimiento social	Encuesta creación propia
Un negocio iniciado por una sola persona tiene más posibilidades de fracasar que una empresa iniciada por más de una persona.	Propietario o Director General del emprendimiento social	Encuesta creación propia
Los propietarios de empresas cuyos padres no tenían una empresa tienen más probabilidades de fracasar que los propietarios cuyos padres sí tenían una empresa.	Propietario o Director General del emprendimiento social	Encuesta creación propia
Las minorías tienen más posibilidades de fracasar que los no minoritarios.	Propietario o Director General del emprendimiento social	Encuesta creación propia
Los propietarios de empresas sin conocimientos de marketing tienen una mayor probabilidad de fracaso que los propietarios con conocimientos de marketing.	Propietario o Director General del emprendimiento social	Encuesta creación propia

Nota: tabla de elaboración propia

Anexo 4 Formato documento de apoyo para entrevista a realizar a los propietarios y directores generales de los emprendimientos sociales.

Colegio de Estudios Superiores de Administración- CESA

Título: Determinantes de éxito de los emprendimientos sociales en Colombia

Esta entrevista es parte de un proceso de investigación realizado por Valentina Galvis Luna y Andrea Rother Santiago, como parte de la asignatura Seminario de Trabajo de Grado, con la finalidad de conocer cuáles son los determinantes de éxito de los emprendimientos sociales en Colombia. La información proporcionada será confidencial, únicamente las personas autorizadas tendrán derecho a utilizarla. De antemano le agradecemos la información suministrada.

Nombre de la empresa: _____

Nombre del entrevistado: _____

Concepto	Pregunta	Comentarios de la Entrevista
Rentabilidad	¿Cómo considera que es el nivel de beneficios de su empresa en comparación al promedio de los emprendimientos del sector al que pertenece?	
Capital	¿Cómo considera que es su capital para poder realizar su propósito de negocio en comparación al promedio de los emprendimientos del sector al que pertenece?	
Actualización de registros y control financieros	¿Cómo considera que su emprendimiento maneja la actualización de registros y control financiero en comparación al promedio de los emprendimientos del sector al que pertenece?	
Marketing	¿Qué tan cualificado considera que es su mercadeo para poder realizar su propósito de negocio en comparación al promedio de los emprendimientos del sector al que pertenece?	
Momento del ciclo del producto/ servicio en el mercado	¿En qué momento del ciclo del producto/ servicio se encuentra en el mercado en comparación al promedio de los emprendimientos del sector al que pertenece?	
Momento económico	Actualmente su emprendimiento, ¿en qué momento económico se encuentra?	
Reclutamiento de personal	¿Considera que en su emprendimiento el reclutamiento de personal capacitado resulta fácil de acceder?	
Asesoramiento profesional	Desde la fundación del emprendimiento ¿Utiliza con frecuencia a asesoría profesional?	
Experiencia en el sector	¿Cuántos años llevan los fundadores trabajando dentro del sector al que pertenece el emprendimiento?	
Experiencia en gestión	¿Cuántos años llevan los fundadores trabajando en cargos de gestión o dirección?	
Planificación	¿Cómo considera que es la estrategia de planificación de su emprendimiento?	
Educación	¿Cuál es el nivel de educación de los fundadores?	
Edad del propietario	¿Cuál es la edad de los fundadores?	
Socios	¿Cuántos fundadores tiene el emprendimiento?	
Padres	¿Cuántos fundadores tienen padres propietarios de un emprendimiento/ empresa/ negocio?	
Minoría	¿Los fundadores pertenecen a alguna minoría social o étnica?	

Anexo 5 Recomendaciones al emprendedor social en formato

CASO DE ESTUDIO

2021

DETERMINANTES DE ÉXITO de los emprendimientos sociales en Colombia

De acuerdo con la información recolectada en las entrevistas realizadas a los emprendedores sociales, se entiende que el emprendimiento social es un elemento clave en la transformación del ecosistema empresarial. La responsabilidad del país no solo está en los gobernantes, todos tenemos que contribuir al desarrollo del país, y los emprendimientos sociales tienen en sus manos la posibilidad de transformar e innovar para generar una transformación económica y social en Colombia.

Es por esta razón que este caso de estudio, identificó 4 factores del Modelo de Lussier, claves para aumentar las probabilidades de alcanzar la autosostenibilidad en el futuro:

CAPITAL

Las empresas que comienzan con un capital insuficiente tienen más posibilidades de no ser autosostenibles que las que comienzan con un capital adecuado.

ASESORAMIENTO PROFESIONAL

Las empresas que no recurren a asesores profesionales tienen más posibilidades de no ser autosostenibles que las que sí lo hacen.

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Las empresas que no pueden atraer y retener a empleados de calidad tienen más posibilidades de no ser autosostenibles que las que sí pueden hacerlo.

MERCADEO

Los propietarios de empresas sin desarrollo del mercadeo tienen una mayor probabilidad de no ser autosostenibles que los propietarios con desarrollo del mercadeo.

Lussier (2001)

RECOMENDACIONES DEL ESTUDIO DE CASO



MODELO FINANCIERO AUTOSOSTENIBLE

Desarrollar un modelo financiero autosostenible que permita contar con el capital necesario para desarrollar sus objetivos y actividades sociales (independiente de si son emprendimientos con o sin ánimo de lucro).



PLAN DE MERCADEO Y REDES SOCIALES

Desarrollar un plan de mercadeo que incluya una estrategia de redes sociales robusto, estableciendo objetivos claros que permitan la evaluación de esta con KPI's, bajo la metodología SMART (eSpecificos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y en el Tiempo).



SALARIO EMOCIONAL COMPETITIVO

Ofrecer salarios competitivos a sus empleados, que incluyan un componente de salario emocional, que le permita al emprendimiento contar con un capital humano formado, eficiente y apasionado por la transformación social que realiza el emprendimiento.



ASESORAMIENTO PROFESIONAL PRÁCTICO

Asistir y buscar asesoramiento profesional, no solo teórico sino práctico, que les sirva de apoyo en aquellos aspectos donde no cuentan con suficiente expertis.