

**PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE UN MODELO DE  
INTRAEMPRENDIMIENTO PARA EMPRESAS SOCIALES**

PAULA ANDREA CRUZ CASTRO  
JOSE LUIS VEGA GUTIERREZ

Universidad EAFIT  
Escuela de Administración  
2016

**PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE UN MODELO DE  
INTRAEMPRESARIANISMO PARA EMPRESAS SOCIALES**

**PAULA ANDREA CRUZ CASTRO  
JOSE LUIS VEGA GUTIERREZ**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de  
Magister en Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación Social y el  
Desarrollo Local**

**Asesor: MARIO ENRIQUE VARGAS SAENZ, PhD.**

**MEDELLIN  
UNIVERSIDAD EAFIT  
2016**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1. EMPRENDIMIENTO .....</b>	<b>9</b>
1.1. Algunos aspectos conceptuales sobre emprendimiento y expresiones afines	9
1.2. El emprendedor: su papel, motivaciones y algunas precisiones sobre sus competencias.....	13
1.3. El proceso de emprendimiento.....	15
1.4. La oportunidad en el proceso de emprendimiento .....	20
1.5. Algunas precisiones sobre el término emprendimiento social. ....	22
<b>2. EMPRESA SOCIAL .....</b>	<b>28</b>
2.1. Del emprendimiento a la empresa: ¿el emprendedor como empresario? .....	28
2.2. La definición de empresa social .....	30
2.3. Dimensiones constitutivas de la empresa social .....	36
2.4. Hallazgos y evidencias de figuras organizacionales tipo empresas sociales.	39
2.5. Características y efectos de la gobernanza en las empresas sociales .....	42
2.6. Consorcios de empresas sociales .....	45
<b>3. EL ESCENARIO DE INTERACCIÓN: EL PROCESO DE GERMINACIÓN DE UNA SPIN-OFF POR PARTE DE UNA EMPRESA SOCIAL .....</b>	<b>48</b>
3.1. Características organizacionales de empresas sociales: una mirada a la gestión, la distribución de actividades y las competencias requeridas por el equipo de colaboradores.....	48
3.2. Cultura organizacional favorable hacia el emprendimiento .....	54
3.3. Spin-off y empresas sociales.....	56
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>63</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>68</b>

## INTRODUCCIÓN

Las empresas sociales son organizaciones que por definición combinan sus dimensiones constitutivas: empresarial y social. Por una parte, una de las características del aspecto empresarial se refiere a la producción permanente de bienes y servicios, actividad mediante la cual establece una relación con un público que consume su oferta. Por el otro, el enfoque social, resalta las oportunidades que surgen de la incorporación en su marco normativo de principios democráticos que abogan por la participación equitativa de la comunidad interesada en procesos de dirección y administración.

Estas organizaciones surgen a partir del liderazgo de actores comunitarios, quienes en una actitud emprendedora, se comprometen con la transformación de necesidades territoriales en oportunidades para la prestación de servicios o producción de bienes no satisfechos por agentes estatales ni de mercado; lo anterior, mediante la operación de figuras empresariales que actúan con criterios de mercado, pero diseñadas con una estructura organizacional en que la deliberación y la participación no se fundamenta en la de capacidad económica de sus integrantes. Además, un elemento distintivo de las empresas sociales – independientemente de la figura jurídica que adopten- se refiere a la distribución de sus excedentes operacionales, cuya reinversión se dirige hacia el cumplimiento de su propósito misional.

De esta forma, la operación de empresas sociales, incorpora elementos que la diferencian de otras figuras asociativas. Estos elementos son en primer lugar, las particularidades de su diseño organizacional; en segunda instancia, la relación de un colectivo con el territorio en que se consolida y oferta sus servicios; y por último, la detección de oportunidades que satisfagan necesidades colectivas. En principio, las empresas sociales son la materialización de una actitud emprendedora, reflejada en una estructura organizacional de tipo democrático, que comunica un propósito colectivo, debidamente consensuado, legitimado y legalizado. Segundo, estas

agrupaciones nacen como una iniciativa colectiva de actores vinculados social, geográfica, económica y culturalmente, a la resolución de necesidades particulares de un contexto territorial determinado. Y por último, la presencia activa de la organización como figura legítima y circunscrita a un espacio geográfico y cultural, le exige una interacción fluida con sus grupos de interés, de la cual se derivan acciones de emprendimiento concretas, a través de una oferta novedosa de servicios acorde con las expectativas de satisfacción de sus clientes y demás públicos relacionales.

Con base en lo anterior, una empresa social se encuentra soportada en una estructura organizacional democrática, que convoca a públicos relacionales para que participen en la definición de procesos estratégicos y operativos. En este sentido, una empresa social está diseñada para emprender constantemente, esta actitud le permite direccionar la interacción con sus grupos de interés para explorar y viabilizar ofertas novedosas de servicios acordes con las expectativas de sus clientes.

Sin embargo, este planteamiento puede representar varios desafíos para la empresa social, ya que por un lado, como organización se le exige fortalecer sus competencias en emprendimiento; si el emprendimiento es un campo gravitatorio para cualquier modelo de empresa social: ¿cómo se manifiesta en la cotidianidad de la organización?, ¿cuáles son las competencias que deben fortalecerse para que se realice esa interacción con los grupos de interés que conduzca hacia la identificación de oportunidades para la prestación de servicios novedosos?, ¿existe una ruta crítica para la formación de competencias emprendedoras?. Y por el otro, se reta la capacidad de la estructura organizacional para asumir la responsabilidad de ofertar estos nuevos servicios: ¿Cuáles son las características que hacen que la actitud emprendedora en una empresa social desafíe la vigencia de su diseño organizacional y conlleve a la creación de una nueva figura empresarial con la capacidad de operar las nuevas oportunidades para la prestación de servicios identificados para los públicos relacionales?

Las anteriores ideas e interrogantes sustentan la construcción de la hipótesis de este documento: la visualización del fenómeno de germinación en las empresas sociales, particularmente aquel que se gesta al interior de una organización existente, y se materializa en el nacimiento de una nueva figura empresarial (*spin-off*). En concreto, se quiere evidenciar la contribución del intraemprendimiento, o actitud emprendedora nativa de la empresa social, como factor que puede explicar la pertinencia de competencias para identificar, discutir y evaluar aquellas oportunidades que se traducen en la prestación de servicios novedosos, alineados con el propósito empresarial, y acordes con las expectativas del público. Así mismo, el análisis de fondo va dirigido a resaltar aquellas condiciones y motivaciones organizacionales en las cuales a partir de este intraemprendimiento, una empresa social reconoce que el cumplimiento de su propósito no depende exclusivamente del monopolio en la prestación directa de nuevos servicios, sino por el contrario, en el estímulo que tiene para germinar nuevas figuras asociativas, vinculadas por una finalidad conjunta: una nueva forma de satisfacer necesidades territoriales, por medio de un proyecto empresarial que oferte un servicio diferenciado, pertinente y en condiciones de mercado.

El documento aspira demostrar que la interacción existente entre emprendimiento y empresarismo social, desata las condiciones nativas de emprendimiento organizacional (intraemprendimiento). Esto conlleva a que una empresa social, consciente de su diseño organizacional, tenga la capacidad de concretar el escenario más adecuado, para definir su participación en la oferta de nuevas oportunidades de servicio identificadas. Generalmente, los escenarios son tres: primero, la empresa social oferta directamente el nuevo servicio; segundo, la empresa social gesta una nueva figura asociativa (*spin-off*) para la prestación del servicio; y tercero, la empresa social madre y la *spin-off* acuerdan realizar la oferta de manera conjunta. Adicionalmente, estas tres rutas visualizan desafíos adicionales que se relacionan con la forma en que se relacionan empresa madre e hija(s). En seguida, se detallan estos elementos y vínculos señalados:

## **Emprendimiento**

El emprendimiento es un elemento fundacional de las empresas sociales y asume dos facetas: una estratégica y otra operativa. En la primera, se concibe como una herramienta de cambio movilizadora por un grupo de agentes territoriales, que tienen el propósito común de ofertar bienestar y contribuir con la transformación de realidades colectivas a través de instrumentos participativos. En la segunda, este planteamiento es específico en la cotidianidad de la operación empresarial, la cual se realiza en condiciones de mercado y definida en función de suministrar un servicio alineado con el propósito de la empresa y convergente con la estructura organizacional; estructura que está diseñada para identificar de manera continua nuevas oportunidades de relacionamiento con los públicos que atiende.

El texto profundiza sobre emprendimiento y lo conceptualiza; se detiene en la tipología de emprendimiento social y analiza sus características; debate las competencias que identifican a una persona emprendedora; e indaga acerca de la manera en que el emprendimiento se incorpora a la estructura organizacional de la empresa social. Paso seguido, se abona el terreno para dimensionar el aporte del emprendimiento en aquellos procesos que crean valor organizacional.

## **Empresa social**

Las empresas sociales son herramientas que con su accionar han contribuido con la generación de bienestar colectivo. Las diferentes experiencias de empresarismo social coinciden en algo: es un proceso que transforma vidas y aunque sus esfuerzos se concretan en el horizonte de largo plazo, sus acciones en el corto y mediano plazo requieren de incentivos temporales, que les permita corregir inequidades de partida y diferenciarse de dinámicas empresariales existentes, particularmente aquellas relacionadas con la deliberación y la estructura de la propiedad.

Para comprender la magnitud y los aportes de este modelo empresarial, se realizará una revisión de la literatura respectiva con énfasis en las diferentes perspectivas del concepto y características del término empresa social, al igual que un breve repaso de algunos elementos normativos para comprender como aspectos organizacionales y empresariales conversan desde lo legal. Además se mencionaran experiencias relevantes cercanas como la que lidera la universidad EAFIT desde lo académico con el programa de maestría y desde el campo con las diversas actividades en terreno lideradas desde EAFIT Social.

Lo anterior, sin perder la especialidad de este documento y la contribución concreta de este acápite: evidenciar como el diseño organizacional de la empresa social favorece el relacionamiento de ésta con sus públicos, particularmente en la identificación de nuevas oportunidades de servicio y la definición interna que ésta hace de rutas que conduzcan hacia la materialización de dicha oportunidad empresarial.

### **El escenario de interacción: el proceso de germinación de una *spin-off* por parte de una empresa social**

La revisión de experiencias de empresarismo social arroja conclusiones acerca de la idoneidad de sus postulados organizacionales; por ejemplo, una empresa social dentro de su ejercicio democrático y administrativo puede cotejar varias posibilidades para atender nuevas oportunidades de negocios: la primera, es la deliberación y definición de condiciones para asumir directamente el reto del nuevo proyecto. Segunda, la posibilidad de realizar una escisión para atender nuevas oportunidades de negocio. Y tercero, el desarrollo de alianzas con otra empresa, puede ser la misma *spin-off*, para la prestación de ese nuevo servicio.

En el primer escenario, la empresa social examinará su capacidad organizacional, entendida como las competencias nativas de emprendimiento y su fortaleza



administrativa, mediante un proceso consultivo que determine la viabilidad de asumir un nuevo proyecto empresarial con la estructura vigente.

En el segundo, en el cual se quiere tener mayor profundidad, se ilustra el proceso mediante el cual, la nueva figura asociativa que se crea (*spin-off*) será responsable de asumir el nuevo proyecto empresarial, sin embargo, aspectos relacionados con: la cultura organizacional, las competencias del equipo de colaboradores, la definición de la estrategia y las formas de relacionamiento inter-organizacional, sugieren el planteamiento de interrogantes adicionales: ¿Cuáles son los vínculos que permanecen entre la empresa madre y la hija para garantizar el cumplimiento del propósito misional? ¿Cómo se define el propósito misional y se alinea la estrategia de una *spin-off*? ¿Cómo interaccionan empresa social madre e hija?

Y por último, la factibilidad de una alianza entre empresa madre e hija para el desarrollo de la actividad empresarial prevista, propone retos asociados con los roles, deberes y derechos que surgen a partir de esta relación.

### **El intraemprendimiento como modelo dinamizador de las empresas sociales.**

Con base en lo anterior, se puede afirmar que las competencias nativas de emprendimiento de una empresa social son decisivas para su sostenibilidad, por lo cual, la identificación de estas aptitudes ayudan a construir un modelo de gestión del emprendimiento para empresas sociales, con el cual se puede valorar su incidencia en aspectos estratégicos, operativos, organizacionales y en este último, en dos momentos claves: en el cómo se identifican oportunidades para nuevos negocios y en el momento en que se delibera acerca de la mejor manera de concretar dicha oportunidad. Es oportuno reiterar que el principal esfuerzo de este documento, está orientado a realizar un seguimiento del intraemprendimiento en una empresa social, para de esta forma evidenciar la importancia de estas aptitudes en el cumplimiento del propósito misional de estas organizaciones.

De acuerdo con lo anterior, los ejes temáticos que estructuran esta disertación son: emprendimiento, empresarismo social e intraemprendimiento, de forma complementaria, estos ejes estarán en conversación permanente con elementos de estrategia organizacional y contribuirán con la visualización de un modelo en este sentido para empresas sociales:

El emprendimiento desde la dimensión del individuo es una actitud de vida, es uno de los pasos necesarios para la transformación de la idea, en una estructura organizacional que responda a través de capacidades y competencias colectivas en la respuesta empresarial a la demanda constitutiva. Sin embargo, cuando la estructura de empresa adquiere mayor relevancia, se asume que la competencia emprendedora hace parte de la genética organizacional y motiva una serie de procesos que pasan por la diferenciación y llegan hasta la definición de una estrategia competitiva.

El empresarismo social se concibe como una plataforma, por medio de la cual se integran soluciones colectivas, a partir de la movilización de actores de una comunidad, quienes en condiciones de mercado y bajo una estructura empresarial participativa, proveen legítimamente una serie de servicios que contribuyen con el bienestar del territorio en el que se interrelaciona dicha oferta y demanda. En la práctica, las empresas sociales son figuras que tienen como propósito estratégico la facilitación del intraemprendimiento, mediante la búsqueda de oportunidades para la prestación de nuevos servicios territoriales.

El intraemprendimiento es la expresión de aquella competencia emprendedora primaria, que se adapta a la estructura organizacional forjada y le plantea retos asociados con la capacidad de respuesta frente a agilidad, oportunidad, estrategia y aquellos elementos constitutivos que motivaron la creación de dicho andamiaje. Por este motivo, el conocimiento del proceso de *spin-off*, además de responder a un elemento constitutivo, valida y actualiza el propósito organizacional mediante la

ideación, discusión, búsqueda y viabilización de escenarios en los cuales se concreten nuevas formas de creación de valor.

Es así que, el escrutinio sobre estos tres ejes construye los fundamentos del documento, y abre camino a la discusión acerca de las bondades de enunciar y describir las características de la ruta crítica para los procesos de intraemprendimiento dentro de empresas sociales.

Por lo anterior, el objetivo general del documento es presentar bajo la figura de un modelo de gestión, las características fundamentales del proceso de intraemprendimiento que conducen a la germinación de nuevas estructuras asociativas dentro de empresas sociales. Para esto se proponen los siguientes objetivos específicos:

- Correlacionar las tendencias vigentes y contribuciones acerca de emprendimiento, empresarismo social e intraemprendimiento.
- Identificar competencias y capacidades de emprendimiento en la estructura organizacional de la empresa social forjada por el grupo emprendedor.
- Examinar las especificidades de los elementos y procesos de intraemprendimiento que germinan en empresas sociales.
- Demostrar la idoneidad de las empresas sociales como organizaciones viabilizadoras de *spin-off*.
- Plantear un modelo de gestión que recoja las principales características del intraemprendimiento en empresas sociales.

# 1. EMPRENDIMIENTO

Este capítulo está compuesto de cuatro partes interrelacionadas: aspectos conceptuales, el emprendedor, el proceso de emprendimiento y emprendimiento social. De manera detallada, en la primera parte se analizan varios términos recurrentes en el documento, con la intención de alinear y delimitar el campo conceptual del emprendimiento. En la segunda parte, se profundiza sobre la figura del emprendedor, con el objetivo de identificar las motivaciones relevantes y estimar la contribución de las competencias en la concreción de las acciones que se propone. A continuación, se visualiza el proceso de emprendimiento para aportar claridad sobre aquellos elementos que permiten identificar tendencias relevantes en esta secuencia creativa. Y por último, se realizará una contextualización sobre el término emprendimiento social.

## 1.1. Algunos aspectos conceptuales sobre emprendimiento y expresiones afines

La RAE define emprender como: “acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro”<sup>1</sup>. En ese sentido, la acción y efecto de emprender, es decir, emprendimiento, es un proceso dinámico, por medio del cual, un individuo asume una actitud activa, orientada hacia la realización de una serie de acciones, conducentes a la concreción de un propósito determinado. La UNCTAD (2004, p. 3) valida el carácter enérgico del término cuando afirma que: las investigaciones económicas, psicológicas y sociológicas señalan que el

---

<sup>1</sup> Real Academia Española. (s.f.). Emprender. En Diccionario de la lengua española (versión electrónica de la 23ª ed.) Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=Esip2Nv>

emprendimiento es un proceso y no un fenómeno estático, el cual se encuentra asociado con el cambio<sup>2</sup>.

Con relación a la expresión *Emprendedor*, y de acuerdo con la opinión de Dees (2001):

El término emprendedor tiene una historia y un significado interesante: proviene del francés “entrepreneur”, data entre los siglos XVII y XVIII; y como se ha mencionado hace referencia a quien acomete un proyecto o actividad significativa. Con esa expresión denominaban a quienes estimulaban el progreso económico, mediante el encuentro de nuevas y mejores formas de hacer las cosas. Los principales referentes de esta expresión fueron dos economistas: Jean Baptiste Say (Francia, 1767-1832), para quien el emprendedor era un creador de valor, ya que, contaba con la capacidad de ubicar recursos económicos de un área en la cual no eran productivos, hacia otra en la que encontraba mayores oportunidades de productividad y rendimiento. Por otra parte, Joseph Schumpeter (Austria, 1883-1950), consideraba a los emprendedores: agentes de cambio que impulsaban la economía por medio del aprovechamiento tecnológico y con la función de reformar o revolucionar los patrones de producción. Más tarde, Peter Drucker (Austria, 1909-2005) realiza aportes a la discusión y se focaliza en el concepto de oportunidad, afirmando que el emprendedor siempre busca el cambio, responde a él y lo utiliza como oportunidad: ésta como un suceso que permite crear valor. Los emprendedores tienen un modo de pensar que ve más las posibilidades, que los problemas creados por el cambio<sup>3</sup>.

Como se ha señalado, para que el emprendedor cumpla con el objetivo establecido debe enfrentar situaciones –algunas fuera de su control- que lo pueden desviar del propósito deseado. La manera en que el emprendedor es consciente de su capacidad para interpretar, enfrentar y aprender de estos hechos (riesgos), sin

---

<sup>2</sup> United Nations Conference on Trade and Development. (2004). Entrepreneurship and economic development: The Empretec Showcase. Recuperado de [http://unctad.org/en/Docs/webiteteb20043\\_en.pdf](http://unctad.org/en/Docs/webiteteb20043_en.pdf)

<sup>3</sup> DEES, J. G. (2001). *The Meaning of “Social Entrepreneurship”*. Recuperado de <https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/>

perder la meta ideada, hace parte de una serie de competencias que diferencia a quien emprende de otras personas.

En esa misma línea, la UNCTAD (2004, p. 4) considera que cualquier definición sobre emprendimiento recoge el enfoque de alguna de sus tres escuelas (riesgo, innovación u oportunidad) y concluye que el emprendimiento es esencialmente una característica conductual de una persona, la cual exhibirían solo durante cierta fase de su carrera o solo con el logro de determinadas actividades:

“...la capacidad y voluntad manifiesta de individuos, por su propia cuenta, en equipos dentro y fuera de organizaciones existentes, para percibir y crear nuevas oportunidades económicas (nuevos productos, nuevos método de producción, nuevos esquemas organizacionales y nuevas combinaciones de producto y mercado) e introducir sus ideas en el mercado, enfrentando la incertidumbre y otros obstáculos, al tomar decisiones sobre la ubicación, la forma y el uso de recursos e instituciones”<sup>4</sup>.

De acuerdo con lo anterior, todos los individuos –en algún momento de su vida- han emprendido alguna iniciativa con el propósito de transformar una realidad determinada. Para tal efecto y de acuerdo con Varela (2008, p. 8), a partir de las nociones de cambio, acción y mejoramiento<sup>5</sup>, el individuo apela a su capacidad de relacionamiento para lograr adhesiones a su empeño, los resultados de esas acciones intencionadas generan cambios que impactan y transforman la sociedad. No obstante, en la práctica se percibe una distancia entre idear y acometer un propósito, debido que los pasos hacia la cristalización se proyectan sobre supuestos inciertos, que podrían degenerar en temor, desconfianza e inacción. En

---

<sup>4</sup> Los principales roles funcionales de los emprendedores están asociados con tres escuelas de pensamiento: riesgo (el emprendedor está dispuesto a tomar el riesgo asociado con la incertidumbre); innovación (el emprendedor acelera la generación, diseminación y aplicación de ideas innovadoras); y oportunidad (el emprendedor percibe y mide nuevas oportunidades de valor). *Ibíd.*, p. 4.

<sup>5</sup> VARELA, R. (2008). *Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas*. Bogotá: Pearson Educación de Colombia, Ltda.

consecuencia, el resultado de las acciones acometidas producen una transformación con lo cual el ciclo de cambio, acción y mejoramiento comienza de nuevo.

El Global Entrepreneurship Monitor define emprendimiento como: “cualquier intento de crear un nuevo negocio o empresa, como auto-empleo, una nueva organización empresarial, o la expansión de un negocio existente, por un individuo, un grupo de individuos, o una empresa establecida”<sup>6</sup>.

Un denominador común en cualquier definición de emprendimiento, es la referencia que se hace a una intención de crear, de construir algo nuevo, que por lo general, está relacionado con los esfuerzos y acciones conducentes a la formación de un nuevo negocio. Por consiguiente, conviene precisar la definición y el alcance de dos expresiones: negocio y empresa; mientras que la primera hace referencia a: “ocupación, quehacer o trabajo; y a la utilidad o interés que se logra en lo que se trata, comercia o pretende”<sup>7</sup>. El término empresa tiene las siguientes acepciones: la primera, “acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo”; y la segunda, “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”<sup>8</sup>. De estas palabras se deduce lo siguiente: ambas incorporan la noción de disposición, que subyace tras su declaración de actividad motivada para la creación de algo que genere utilidad; y por el contrario, negocio alude a un esfuerzo individual con una posible limitación temporal, mientras que, empresa privilegia los esfuerzos colectivos sistemáticos en un horizonte de tiempo de mayor amplitud.

---

<sup>6</sup> Global Entrepreneurship Monitor. Entrepreneurship and economic development: *How GEM Defines Entrepreneurship*. Recuperado de <http://www.gemconsortium.org/wiki/1149>

<sup>7</sup> Real Academia Española. (s.f.). Negocio. En Diccionario de la lengua española (versión electrónica de la 23ª ed.) Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=QMTdVNE>

<sup>8</sup> Real Academia Española. (s.f.). Negocio. En Diccionario de la lengua española (versión electrónica de la 23ª ed.) Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=EsuT8Fg>

Con base en los anteriores planteamientos, un emprendedor persigue una oportunidad para satisfacer una necesidad de cualquier tipo, independientemente del producto, servicio, industria o mercado<sup>9</sup>.

Para efectos de este texto, emprendimiento se define como la disposición para acometer acciones dirigidas a la creación de un negocio o una empresa -en un contexto con la presencia de incertidumbre- que tenga como propósito la generación de valor. El anterior enunciado también incluye a aquellas actividades productivas independientemente de la figura jurídica y la motivación constitutiva (ejemplos: ánimo o no de lucro, o la manera en que se toman las decisiones).

## **1.2. El emprendedor: su papel, motivaciones y algunas precisiones sobre sus competencias.**

De acuerdo con los anteriores postulados, por medio del emprendimiento se desatan una serie de dinámicas constructivas para la sociedad y la economía. Algunas investigaciones estudian la contribución del emprendimiento al crecimiento económico, para lo cual, en el caso del modelo de Wennekers & Thurik (citado por UNCTAD, 2004) el emprendedor impacta en tres niveles, individual, empresarial y macro, de cuya interacción resulta un efecto extensivo sobre la productividad nacional y la expansión de nuevas industrias<sup>10</sup>.

De manera concreta para el nivel individual, y con base en el modelo citado, existen unas condiciones por las que una persona emprende, allí se encuentran los atributos psicológicos, que son elementos cruciales para el emprendimiento, tales como actitudes y competencias traducidas en acciones que se derivan en auto-

---

<sup>9</sup> NELSON, B. (2012). *The real definition of entrepreneur --- and why it matters*. Recuperado de <http://www.forbes.com/sites/brettnelson/2012/06/05/the-real-definition-of-entrepreneur-and-why-it-matters/#7f50722c71ae>

<sup>10</sup> UNCTAD, Op. cit, p. 7



realización y mejora de la calidad de vida. Vesga (2010, p. 5) complementa el análisis del nivel individual al relacionar las siguientes variables<sup>11</sup>: logro en el nivel de educación, desarrollo de habilidades para el emprendimiento, capacidad para identificar oportunidades (creación de soluciones para necesidades insatisfechas), e incorporación del riesgo. En otras palabras, las competencias son aquellos atributos que resaltan la personalidad del emprendedor, que lo diferencian de otras personas y lo conducen hacia la concreción de la empresa propuesta.

Estas reflexiones proponen un análisis más profundo del emprendedor, que es inherente con la forma en que éste piensa, se motiva y se comporta (Green, 2015, pgs. 37-95)<sup>12</sup>:

En primera instancia, el emprendedor tiene un modo de pensar en la cual sobresalen algunas características como: orientación al logro, individualismo, control, enfoque y optimismo. Segundo, la motivación del emprendedor abarca factores, en los que se inicia, activa y conserva el comportamiento direccionado hacia objetivos; por ejemplo: auto-eficacia, motivación cognitiva y tolerancia por la ambigüedad. Por último, la conducta emprendedora activa el modo de pensar y la motivación, de ésta se resaltan: confianza para tratar las dificultades, tolerancia al riesgo, competencias interpersonales y capital social.

Otro punto a debatir sobre este aspecto, es acerca del origen o la formación de la competencia emprendedora: ¿el emprendedor nace o se hace? Para contestar este interrogante, se considera la posición intermedia de Freire (2005, pgs. 8-10), quien ubica en los extremos contradictorios, por una parte: *los hábitos técnicos*, que son claramente modificables y pueden adquirirse a partir de la experiencia y la repetición de procesos formativos; y por la otra, *los talentos de carácter* inmodificables y connaturales a la persona. Por ejemplo: los primeros pueden adquirirse a partir de la rigurosidad en el estudio; por el contrario, los segundos son

---

<sup>11</sup> VESGA, R. (2010). *Emprendimiento e innovación en Colombia: ¿Qué nos está haciendo falta?*. Recuperado de <https://cec.uniandes.edu.co/images/pdf/rav.pdf>

<sup>12</sup> GREEN, J. (2015). *The opportunity analysis canvas*. Venture Artisans.

innatos y hacen parte de lo que se puede denominar genialidad. En medio de los extremos, se halla lo que el autor denomina, lo tal vez modificable, haciendo referencia a las competencias que diferencian a los emprendedores del resto de la población<sup>13</sup>.

El emprendedor es un individuo con una motivación para concretar un propósito determinado; quien para el logro de esa meta identifica una oportunidad como solución, con la cual mejora una situación de insatisfacción. De igual forma, el emprendedor cree en su inteligencia, dosifica su energía y comparte su experiencia para acometer dicho proyecto; además, procede a actuar en cualquier tipo de contexto indiferentemente de la concurrencia de riesgos.

### **1.3. El proceso de emprendimiento**

Con base en las ideas anteriores, es oportuno presentar para discusión los siguientes argumentos que soportan el proceso de emprendimiento:

1. El emprendedor pertenece a una sociedad con la que interactúa
2. Durante dicha interacción el emprendedor identifica una situación para transformar
3. El emprendedor reconoce los riesgos asociados con la incertidumbre de la concreción del objetivo propuesto e incorpora en su proyección de acción las contingencias
4. Como consecuencia de la interacción con el sistema, el emprendedor comparte esfuerzos para hacer realidad el propósito fijado
5. El objetivo meta es alcanzado
6. Inicia 1.

---

<sup>13</sup> FREIRE, A. (2005). *Pasión por emprender: De la idea a la cruda realidad*. Bogotá: Editorial Norma.

## 1. El emprendedor pertenece a una sociedad con la que interactúa

¿Cuál es la relación entre emprendedor y sociedad? Es una relación simbiótica, y en ese sentido, la pertenencia del emprendedor a la sociedad le asigna una serie de deberes y derechos, sobre los que es corresponsable de las acciones que conduzcan a su autorrealización. Un ejemplo contemporáneo ilustra la anterior afirmación: la educación y la salud hacen parte del conjunto de derechos fundamentales de las personas; ambos hacen parte de una serie de incentivos recibidos por el futuro ciudadano, para que de manera corresponsable despliegue una serie de competencias necesarias para decidir y hacer realidad su proyecto de vida en sociedad: el derecho a educarse, en igual proporción con el deber de utilizar la educación recibida para propósitos propios y colectivos.

El emprendimiento es una retribución a la sociedad, por parte de un agente que utiliza los incentivos sociales recibidos para concretar su proyecto de autorrealización; de hecho, la creación de unidades productivas tipo empresa son generadoras de valor social (empleo) y económico (utilidades) que impactan positivamente en la sociedad.

## 2. Durante dicha interacción el emprendedor identifica una situación que quiere transformar

Por definición existe igualdad de derechos y oportunidades para los integrantes de una sociedad, por lo cual teóricamente, todos estarían en capacidad de liderar acciones intencionadas para modificar situaciones existentes. No obstante, las características, percepciones, motivaciones y propósitos de los individuos son diferentes.

De modo semejante, existen algunos atributos de personalidad proclives hacia el emprendimiento, que tienden a sobresalir en ciertas personas debido a la

permeabilidad de factores ambientales durante la interacción entre la persona y la sociedad. Entre otras, las siguientes situaciones sirven de ejemplo: primero, aquellas personas expuestas a actividades de emprendimiento generadas en sus círculos familiares y sociales primarios, en un acto de aprendizaje reflejo, tienden a fortalecer sus competencias en esta materia. Segundo, las personas que acceden a modelos educativos basados en la aplicación cotidiana del conocimiento, fortalecen sus competencias emprendedoras para pensar su realidad de manera diferente y elaborar alternativas de acción transformadoras. Tercero, las sociedades reconocen la necesidad de evolución y sostenibilidad, aceptan las ventajas del cambio e incentivan el desarrollo de mecanismos normativos vinculantes (políticas públicas) que difunden los beneficios de emprender.

3. El emprendedor reconoce los riesgos asociados con la incertidumbre de la concreción del objetivo propuesto e incorpora en su proyección de acción las contingencias

La noción de riesgo está vinculada con la de incertidumbre: un panorama incierto conlleva un menú de riesgos. En ningún caso se puede evitar total ni permanentemente la potencialidad del riesgo, sin embargo la principal diferencia radica en que, el emprendedor –a diferencia de otras personas- reconoce la incidencia de estos elementos las acciones tendientes a la realización de su proyecto empresarial. Para este ítem, toman fuerzas las observaciones acerca de la personalidad del emprendedor, entendida como el conjunto de aptitudes requeridas para concretar actividades productivas relacionadas con alguna figura empresarial.

A partir de lo anterior, se puede afirmar que el momento cumbre de la naturaleza del emprendedor se visualiza durante el proceso de creación de algún negocio o empresa, puesto que en cada paso de este camino surgen nuevas contingencias, que constantemente desafían el temperamento emprendedor en su propósito de hacer empresa. Por ejemplo, la encuesta de medición para adultos realizada por el

Global Entrepreneurship Monitor para Colombia (2015)<sup>14</sup> tiene dos indicadores que refuerzan los postulados de este numeral: el primero, *tasa de temor al fracaso* definida como el porcentaje de población entre los 18-64 años, quienes perciben oportunidades positivas para emprender y señalan que el temor a fracasar les impide fundar una empresa. Y segundo, la *intención de emprendimiento*, definida como el porcentaje de personas entre 18 y 64 años (se excluyen aquellos que se encuentran en alguna etapa de emprendimiento) que quieren comenzar una empresa dentro de los próximos 3 años. Es de aclarar que los resultados varían dependiendo de cada país.

4. Como consecuencia de la interacción con el sistema, el emprendedor comparte esfuerzos para hacer realidad el propósito fijado

El emprendedor por naturaleza es un ser social, se relaciona con otros y a partir de esta interacción descubre intereses compartidos, que lo llevan a sumar esfuerzos en la consecución del proyecto de negocio o empresa. Sobre este punto, es pertinente especificar que el individuo emprende en una sociedad y como tal sus acciones no son aisladas, por el contrario están interrelacionadas con propósitos colectivos visualizados por personas con intereses similares o complementarios.

De hecho, la noción de ecosistema aplicada para el caso de emprendimiento, tiene la intención de potenciar la generación de valor que resulta de las relaciones entre emprendedores con otros componentes de una sociedad como Estado, empresa, academia y otros sectores sociales. Por ejemplo, los emprendedores buscan aumentar y fortalecer sus redes de contacto para obtener ventajas competitivas y oportunidades colaborativas. Las acciones públicas están dirigidas para incentivar el desarrollo de competencias y la creación de un marco de acción alrededor del emprendimiento. Las empresas se originan por un esfuerzo emprendedor y su propósito es la búsqueda permanente de oportunidades para la generación de valor

---

<sup>14</sup> Global Entrepreneurship Monitor Colombia. *Global Entrepreneurship Monitor – Adult Population Survey Measures, 2015*. Recuperado de <http://gemcolombia.org/datos/>

a través de su saber hacer. La academia contribuye con el fortalecimiento de competencias emprendedoras propiciando el encuentro entre conocimiento teórico y empírico y los aspectos sociales, le imprimen la pertinencia y pertenencia requerida al emprendedor para el desarrollo de sus ideas. Por consiguiente, el emprendedor constantemente busca maximizar sus redes, para que contribuyan con la realización de su proyecto productivo.

#### 5. El objetivo o la meta es alcanzada

Es de aclarar que, un emprendedor con la meta de hacer negocio o empresa no asume la puesta en marcha como un objetivo final. Por el contrario, los desafíos que surgen en esta fase, por ejemplo, situaciones asociadas con viabilizar escenarios de rentabilidad financiera, ajustar la estructura organizacional y garantizar una recepción positiva de la oferta por parte de los clientes, le exigen una serie de competencias a identificar, adaptar y fortalecer.

En este momento, el emprendedor comprende la complementariedad que existe entre saberes empíricos y formales, en concreto, él reconoce oportunidades primero, en la formación en temas administrativos y técnicos demandados para la operación cotidiana de la unidad productiva creada; y segundo, en la transferencia de experiencias con emprendedores que previamente hicieron dicho recorrido. Además, el emprendedor se enfrenta al dilema de lo estratégico y lo táctico, se cuestiona y es cuestionado, acerca del alcance de su rol dentro de la unidad productiva creada, incluso valida escenarios en los que él no sea parte de la estructura empresarial.

En este punto, la competencia emprendedora debería migrar de lo individual hacia lo colectivo, esto reflejado en unas aptitudes alineadas, concretas y visibles en el propósito de la organización. Es decir, el emprendedor trasciende cuando el negocio o la empresa creada es el reflejo de esfuerzos colectivos enfilados en la búsqueda constante de valor. Lo anterior puede ilustrarse de la siguiente manera: una

empresa refleja el espíritu emprendedor, no depende del emprendedor y es emprendedora, en la medida cumple con su propósito asumiendo riesgos relacionados con la búsqueda de valor.

## 6. El proceso inicia de nuevo

El emprendedor es un ser disconforme por naturaleza, su personalidad está motivada hacia el cambio y cuenta con competencias que conducen sus acciones de transformación. En este sentido, el camino que recorre para acometer un proyecto no termina con la materialización del negocio o la empresa, esta ruta se transforma para la consecución de otros proyectos que adquieren relevancia. Por tal motivo, la mención a que el proceso inicie de nuevo se refiere al aprovechamiento que hace el emprendedor de la experiencia adquirida previamente, junto con otros rasgos de su personalidad, por ejemplo, la perseverancia que lo motiva para plantear escenarios complementarios para la resolución de situaciones novedosas.

### **1.4. La oportunidad en el proceso de emprendimiento**

El numeral 2 del anterior proceso de emprendimiento, describe una serie de características del emprendedor, que resultan de provecho para acometer un proyecto que tiene como propósito la transformación de una insatisfacción. Como se ha mencionado anteriormente, cualquier enfoque de emprendimiento debe contar una orientación estratégica pero ante todo una característica elemental: la percepción de oportunidad. Frente a ésta, el emprendedor navega entre varias presiones que están matizadas por una serie de hechos concurrentes, tales como: cambios rápidos en el paradigma tecnológico y en las reglas económicas, sociales, políticas, de valores, y de consumo.

En ese orden de ideas y retomando las ideas de Klemm (2013), en el verdadero corazón del emprendimiento habita la oportunidad, por lo cual, el emprendedor debe tener capacidad para reconocerla, evaluarla y hacerla realidad:<sup>15</sup>

Primero, *reconocerla*, en este aspecto, los emprendedores con una fuerte competencia creativa observan situaciones comunes de una manera diferente a la tradicional, previendo nuevos ángulos, formas y posibilidades de hacer las cosas. Son individuos que verdaderamente piensan por fuera de la caja, extienden los límites y son combinatorios de una forma no tradicional. La fase de reconocimiento de la oportunidad es crucial en el inicio de un nuevo proyecto, también es importante buscar nuevas oportunidades a través de la vida completa de cualquier empresa. Segundo, *evaluarla*, generalmente, los emprendedores sobresalen en esta fase, ya que en ésta es cuando la evaluación analítica de la oportunidad reconocida ocurre. Durante esta etapa, un emprendedor debe evaluar las estrategias potenciales y los modelos de negocio, al igual que, el comportamiento de mercado y el análisis económico para responder a la pregunta: ¿Puedo traer esta idea al mercado de una forma económicamente exitosa? Y tercero, *hacerla realidad*, en esta fase es tiempo de tomar ventaja de la situación y ejecutar la idea a partir de los filtros que tuvo en las etapas anteriores; es una fase exigente e impredecible, es una prueba de fuego para la teoría en la práctica.

El concepto de oportunidad hace referencia la conveniencia de un momento, Eisenmann (2013) se refiere que para el caso de un emprendedor la oportunidad conllevaría<sup>16</sup>: 1) ser precursor de un verdadero producto innovador; 2) concebir un nuevo modelo de negocio; 3) crear una versión más económica o mejor de un producto existente; o 4) dirigir un producto existente hacia un nuevo grupo de clientes

---

<sup>15</sup> KLEMM, P. (2013). *The three pieces of entrepreneurship: opportunity recognition, opportunity assessment, and opportunity realization*. Recuperado de [http://berkeleysciencereview.com/3pieces\\_of\\_entrepreneurship/](http://berkeleysciencereview.com/3pieces_of_entrepreneurship/)

<sup>16</sup> EISENMANN, T. (2013). *Entrepreneurship: A Working Definition*. Recuperado de: <https://hbr.org/2013/01/what-is-entrepreneurship>



Algunas publicaciones en el campo del emprendimiento divulgan experiencias prácticas sobre la detección de oportunidades, al respecto Freire (2005, pgs. 22-27) presenta el proceso de “Lupa Deductiva”, que sintetiza en los siguientes cinco pasos<sup>17</sup>: definición del área de actividad, elección y profundización sobre una actividad, conocimiento del mercado sectorial, análisis de dinámicas sectoriales y enfoque sobre aspectos particulares.

En resumen, gran parte de las opiniones coinciden en la relevancia que para el proceso de emprender tiene la oportunidad y como la capacidad de detección, así como la de evaluación y ejecución hacen parte de los elementos estructurales que conforman la personalidad del emprendedor; adicionalmente, algunas experiencias prácticas relatadas por emprendedores evidencian que la oportunidad es uno de los ejes articuladores de diferentes competencias innatas en los emprendedores, como por ejemplo: creatividad, perseverancia, orientación al logro, pensamiento sistémico, etc.

### **1.5. Algunas precisiones sobre el término emprendimiento social.**

Un emprendimiento social es el resultado de una serie de acciones acometidas por un emprendedor en las cuales, el propósito está orientado hacia el cumplimiento de una misión definida como social, que prevalece sobre otros intereses, particularmente aquellos de tipo económico.

Al respecto, la red Escuela Europea de Pensamiento de las Empresas Sociales – EMES- realiza un aporte significativo con este propósito, ya que a la luz de hallazgos en campo visibiliza algunos elementos, que contribuyen con la identificación de características de referencia para un emprendedor<sup>18</sup>:

---

<sup>17</sup>FREIRE, Op. cit. 22-27.

<sup>18</sup> DEFOURNY, J. (2001), “Introduction: From Third Sector to Social Enterprise”, in Borzaga, C., Deforuny, J. (eds.), *The Emergence of Social Enterprise*, New York, Routledge.

- Claridad en el propósito de las actividades u objetivos sociales que pretende acometer con el emprendimiento.
- La contribución del propósito, reflejado en la participación en los excedentes operativos que resulten del emprendimiento.
- La manera en que el emprendimiento conversará e interactuará periódicamente con sus públicos relacionales, además de la forma en que el emprendedor tomará o implementará las decisiones de las acciones asociadas con el emprendimiento.
- La adopción de una estructura conducente hacia un posicionamiento competitivo, articulado con el descubrimiento de beneficios financieros y ventajas legales (figura jurídica).

De forma particular, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) concibe el emprendimiento social como una actividad que cubre un amplio rango de actividades e iniciativas, las cuales ocurren en<sup>19</sup>:

Empresas con ánimo de lucro e instituciones públicas o privadas que buscan de forma explícita el cumplimiento de un objetivo concebido como social; para lo cual establecen relaciones y acometen prácticas que reditúan en beneficios sociales. Lo anterior puede verse por medio de la implementación de tendencias de emprendimiento en organizaciones sin ánimo de lucro y negocios desarrollados por el sector público bajo algún tipo de esquema colaborativo con empresas interesadas en equilibrar su utilidad corporativa con acciones de responsabilidad social. La OCDE aclara que estas iniciativas pueden ser realizadas por individuos, organizaciones sin ánimo de lucro, dependencias públicas o empresas, sin que necesariamente haga referencia a aspectos de la organización y limitaciones (gobernanza y distribución de excedentes operativos) que circunscriben la búsqueda de objetivos sociales.

---

<sup>19</sup> European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion. Social economy and social entrepreneurship, Social Europe guide. Volume 4 (2013). Recuperado de: <http://www.euricse.eu/wp-content/uploads/2015/03/social-economy-guide.pdf>

Aunque la palabra social modifica el término emprendimiento, contribuye con la identificación de algunos elementos que diferencian al emprendimiento con ánimo de lucro del emprendimiento social, en este sentido y de acuerdo con Martin y Osberg en su publicación en el Stanford Social Innovation Review (2007)<sup>20</sup> :

- Los emprendedores, incluyendo los sociales, están fuertemente motivados por la oportunidad identificada, persiguen una visión y anhelan una recompensa para otros intangible, que surge del proceso de concretar su idea. Sin embargo, los emprendedores sociales operan en un mercado o en un ambiente sin ánimo de lucro, en el cual muchos emprendedores no serán recompensados materialmente por los riesgos, el tiempo, los esfuerzos y el capital puestos en su emprendimiento.
- La propuesta de valor del emprendedor social está dirigida a población en condición de desventaja social o de alta vulnerabilidad, que carece de los medios financieros o del capital relacional que le permiten transformarse, apropiarse y beneficiarse de acciones colectivas.
- La definición de emprendimiento social contiene tres componentes: (1) la identificación de un equilibrio injusto que causa exclusión, marginalización y escasez de oportunidades a un segmento de la población, que le impide transformar beneficios en su favor; (2) la identificación de una oportunidad en dicho contexto de equilibrio injusto, que permite el despliegue de competencias para la construcción de una propuesta de valor que rete esa situación inicial; y (3) la capacidad de forjar un equilibrio estable y nuevo que despliegue potencialidades por medio del alivio de las condiciones que restringen el desarrollo del grupo poblacional en condición de vulnerabilidad.

---

<sup>20</sup> MARTIN, R. y OSBERG. S. (2007) "Social Entrepreneurship: The Case for Definition. Recuperado de: [https://ssir.org/articles/entry/social\\_entrepreneurship\\_the\\_case\\_for\\_definition](https://ssir.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition)

Para concretar elementos de relevancia mencionados anteriormente, la Escuela de Negocios de Harvard define emprendedor social como alguien que tiene la capacidad de reorientar recursos y los redirecciona de manera productiva hacia escenarios que propicien el cambio social<sup>21</sup>, típicamente a través de una nueva organización o programa.

De forma complementaria y de acuerdo con Gees (2001), son emprendedores con una misión social explícita y central, que afecta la percepción y evaluación de oportunidades. Para los emprendedores tradicionales, la creación de riqueza es un fin y una manera de medir la creación de valor, ya que están sujetos a la disciplina de mercado, instancia que tiene dificultad para valorar bienes públicos, mejoras sociales y beneficios para personas que no tienen capacidad adquisitiva. Esta es la principal distancia entre ambos tipos de emprendimiento. En este contexto, el citado autor presenta la siguiente definición<sup>22</sup>:

Los emprendedores sociales juegan un papel como agentes de cambio en el sector social, mediante:

- La adopción de una misión para crear y sostener valor social (no solo valor privado).
- El reconocimiento y la persecución sin cesar de nuevas oportunidades para servir a la misión.
- La articulación en un proceso continuo de innovación, adaptación y aprendizaje.
- Una actuación audaz sin estar limitados por la disponibilidad de recursos, y
- Una alta exhibición de rendición de cuentas para los públicos a quienes atiende y por los resultados producidos.

---

<sup>21</sup> En la definición de Harvard, los emprendedores sociales cuentan con una aptitud única: la capacidad de proveer bienes o servicios con el objetivo de generar disrupción en el sistema actual para crear un nuevo equilibrio en condiciones de equidad. Recuperado de: <http://www.hbs.edu/socialenterprise/Pages/default.aspx>

<sup>22</sup> GEES, Op. cit.

Entre emprendimiento y emprendimiento social coinciden elementos de convergencia y divergencia. Alrededor de ambos términos, existe una motivación implícita por transformar una situación que produce insatisfacción en una sociedad; en este aspecto, ambos emprendimientos son sociales, ya que indiferentemente del tipo de emprendedor, éste es un agente que acomete acciones orientadas para incidir en el conjunto social al que pertenece. Respecto de las competencias, uno y otro, deben contar con una serie de aptitudes articuladas y fortalecidas, que les permite actuar en función de la oportunidad que les ofrece el propósito a emprender.

En otras palabras, tanto el emprendedor, como el emprendedor social persiguen un mismo fin: realizar una serie de esfuerzos coordinados para transformar una situación que de una u otra forma los aqueja; sin embargo, es preciso resaltar que los medios para producir dicho cambio difieren considerablemente. Por ejemplo, en el caso del emprendedor su interacción se encuentra matizada por criterios de restricción en la asignación de recursos, por lo que, la generación de valor debe ser medida prioritariamente, a partir de la rentabilidad económica que produce la transformación propuesta, es de recordar que el emprendedor no se encuentra solo, por el contrario compite con otros similares a él, en la puja por recursos necesarios para su proyecto. Esta característica explica la vocación de lucro que tienen sus negocios o empresas.

Lo anterior, no es un consentimiento que excluye al emprendedor social de situaciones antes mencionadas, como la competencia de recursos y los mecanismos de valoración económica de sus actividades. Por el contrario, en estos emprendimientos los desafíos son más exigentes, porque deben incorporar algunos alcances de los medios utilizados por el emprendimiento (tradicional) en una articulación permanente y obligatoria con el propósito social de la empresa o el negocio propuesto; es decir, los emprendimientos sociales deben interactuar en el mercado compitiendo por recursos, al igual que deben evaluar económicamente su propósito, pero la convicción por el cumplimiento de su misión social debe ser un elemento prioritario y diferenciador frente a otras propuestas existentes en el

mercado; de igual manera, tanto la toma de decisiones, como la evaluación económica de su desempeño dependerá del criterio social legitimado.

El debate apenas comienza, es amplio y pertinente para la introducción al tema del siguiente capítulo, en el cual se abordará de manera detallada la figura de la empresa social, como vehículo de emprendimiento social, en el que se puede apreciar la combinación de aspectos económicos y sociales.

## **2. EMPRESA SOCIAL**

La empresa social es el eje del presente capítulo. Esta figura tiene el reto de articular dos dimensiones aparentemente contradictorias: la empresarial y la social. Por lo anterior, este apartado profundiza en las características del término, se adentra en algunos de sus desarrollos organizacionales y expone evidencias que resultan de algunos ejercicios de implementación. Lo anterior tiene un objetivo intrínseco: hacer un seguimiento al proceso de emprendimiento dentro de esta figura empresarial.

Para tal efecto, esta sección se divide en cinco partes: en un primer momento y a modo de introducción, se realizará una contextualización sobre la figura del emprendedor en la empresa en marcha, para que en sintonía con el capítulo anterior debatir acerca de las diferencias entre emprendedor y empresario. En la segunda parte, se aborda la definición de empresa social, a partir de los diferentes aportes y perspectivas, que sobre esta materia se realizan en diferentes campos. Posteriormente, se examinan las particularidades de las dimensiones constitutivas de las empresas sociales, esto con el ánimo de visualizar la incidencia práctica de sus principales elementos rectores: el económico y el social. En el cuarto acápite, se exponen algunos casos de empresas sociales, a partir de la evidencia jurídica y práctica existente en diferentes países. En la quinta parte, se mencionan las características y los efectos de la gobernanza como pilar organizacional dentro de las empresas sociales. Y por último, se presentan las particularidades de los consorcios de empresas sociales: un diseño pluri-corporativo sustentado bajo el principio de cooperación social.

### **2.1. Del emprendimiento a la empresa: ¿el emprendedor como empresario?**

El anterior capítulo planteó algunas diferencias entre empresa y emprendimiento, así mismo, algunas características de las competencias del emprendedor. Este

debate surge debido a que contribuye con evidenciar el tránsito realizado por el emprendedor durante la etapa que comprende la puesta en marcha del emprendimiento hasta su posible conformación como empresa.

Algunos elementos de análisis sugieren, que tanto emprendedor como empresario están correlacionados, así; todo empresario es emprendedor y todo emprendedor puede ser empresario. Sin embargo, se pueden encontrar algunas diferencias a partir de la posición que cada uno elige frente al riesgo, la detección de oportunidades de negocios y la utilidad. En este sentido, el emprendedor por definición asume altos niveles de riesgo, en la medida que tiene el reto de concretar su idea; sin embargo, el empresario tiende a tener una exposición al riesgo mínima o calculada debido a la incidencia que éste pueda tener en el ejercicio económico. Con relación a la detección de oportunidades de negocios, el empresario tiende a regirse por las tendencias y pautas sectoriales o industriales; a diferencia del emprendedor, quien en la concreción de su propósito, propone una visión diferente de los negocios que pueden convertirse en tendencias. Para terminar, la utilidad de ambos está en función del tiempo, es decir, tanto emprendedor como empresario persiguen una utilidad, pero, el primero a diferencia del segundo cuenta con un horizonte de tiempo de largo aliento.

De manera complementaria existen argumentos interesantes para la discusión, como aquellos que plantean Bucardo, Saavedra y Camarena (2015) en su trabajo. Primero, al aportar una comparación en las definiciones existentes entre emprendedor y empresario y segundo, resaltan en el emprendedor, el papel que juegan las competencias para realizar un cambio, a través de la innovación de las ideas, los productos o los procesos; lo anterior sin que esto implique necesariamente la participación del emprendedor en la creación o dirección de las empresas. Respecto del empresario, lo sitúan como aquel inversor de capital propio



o ajeno en la empresa, la cual además dirige con la finalidad de obtener un rendimiento<sup>23</sup>.

Como conclusión, existen otras anotaciones que resaltan las diferencias entre uno y otro, pero el elemento que las fundamenta es el rol del empresario, quien actúa sobre algo que existe y compite para obtener una utilidad en unas condiciones determinadas por el mercado. Por el contrario, el emprendedor tiene la convicción de crear algo que transforme una situación existente en el mercado al cual aspira a entrar.

## **2.2. La definición de empresa social**

El contexto en que surge la empresa social facilita la comprensión de algunos elementos que la definen. De tal manera que, la evidencia de actuación de las empresas sociales se encuentra en sociedades, que reconocen el poder de la participación activa de sus integrantes, al acometer acciones de transformación de situaciones que no le son satisfactorias. Por lo anterior, la motivación de cambio está vinculada íntimamente con los elementos que constituyen dicha sociedad. Algunas situaciones ayudan a explicar lo anterior:

Primero, un ejemplo desde el punto de vista histórico contemporáneo, son las acciones de cooperación social que se realizaron en Europa después de la segunda guerra mundial conducentes a la atención de refugiados, viudas, huérfanos y víctimas vivas de esa confrontación. Segundo, las recientes medidas que tienen como objetivo combatir los efectos de fuertes desigualdades económicas, como algunos efectos colaterales de la pobreza extrema en salud y educación, o las

---

<sup>23</sup> BUCARDO CASTRO, A., SAAVEDRA GARCÍA, M. L., y CAMARENA ADAME, M. E. Hacia una comprensión de los conceptos de emprendedores y empresarios. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X15000154>

situaciones relacionadas con la generación de ingresos y el desempleo. Y tercero, las intervenciones para mitigar la devastación sobre los recursos naturales.

El desafío que plantean estas situaciones para la conciencia y sostenibilidad global, es de tal magnitud, que explica la instauración de acciones multilaterales motivadas para entender, convocar y resolver estas situaciones desde perspectivas multidisciplinarias, que se salen de lo tradicional y permiten la creación de un marco de acción para que Estados, empresas, sector social e individuos actúen y dediquen sus esfuerzos en la corrección de estas fallas. Los 17 objetivos de desarrollo sostenible son prueba de esto<sup>24</sup>.

En este contexto se ubican los esfuerzos de personas y organizaciones, que por medio de la detección de una oportunidad, acometen una serie de acciones dirigidas para derribar aquellas barreras que les impide acceder a espacios de bienestar. Dichos esfuerzos y motivaciones podrán diferir en medios pero coinciden en sus fines, es decir, son igual de legítimas las actividades orientadas al lucro, también aquellas cuyo propósito social prima sobre aspectos económico, además de las que se encuentran cómodas en la mitad de las anteriores.

Por tal razón, cualquier acercamiento al fenómeno de las empresas sociales es recomendable hacerlo desde una perspectiva incluyente y multidisciplinaria, en aras de comprender la flexibilidad y pertinencia de estas figuras organizacionales. En ese orden de ideas, el término empresa social cuenta con diferentes acepciones, en las que coexisten elementos necesarios para la identificación de esta expresión.

Por ejemplo, las escuelas de pensamiento estadounidense y europea son referentes en el campo de estudio de las empresas sociales, de acuerdo con

---

<sup>24</sup> Organización de las Naciones Unidas. Recuperado de <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Defourny y Niessens (2012) las escuelas de pensamiento tienen las siguientes características<sup>25</sup>:

La escuela estadounidense de pensamiento de las empresas sociales:

- Está liderada por investigadores de escuelas de negocios.
- Describe comportamientos emprendedores con objetivos sociales que se han desarrollado en el país con el protagonismo del sector *nonprofit*: “empresa *nonprofit*”, “emprendimiento *nonprofit*”, “iniciativa con fin social”, “innovación social”, “negocio con fines sociales”, “empresa de patrimonio comunitario”, “emprendimiento público”, “empresa social”.
- Tiene dos versiones. La primera centrada en la forma que genera ingresos, que a su vez está dividida en: (a) organizaciones *nonprofit* (enfoque comercial *nonprofit*); y (b) abarca todas las organizaciones que negocian con un fin social, incluidas las empresas con ánimo de lucro (enfoque del negocio orientado a la misión<sup>26</sup>). Y la segunda, resalta la forma en que el emprendedor innova e impacta en el plano social, y en el caso del sector *nonprofit* son “creadores de cambios” porque realizan “nuevas combinaciones” en al menos una de las siguientes modalidades: nuevos servicios, nueva calidad de servicios, nuevos métodos de producción, nuevos factores de producción, nuevas formas de organización o nuevos mercados; así mismo destaca la naturaleza sistémica de la innovación producida y su impacto en un amplio plano social.

---

<sup>25</sup> Defourny, J. & Nyssens, M. (2012) “El enfoque EMES de empresa social desde una perspectiva comparada”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75, 7-34.

<sup>26</sup> Aunque los autores ubican el concepto de negocio social (Yunus, 2010) dentro del enfoque de negocio orientado a la misión, describen detalladamente este término señalando que es: “una empresa sin pérdidas y sin dividendos diseñada para abordar un objetivo social” y describe un modelo de negocio centrado en la provisión de bienes o servicios para clientes (muy) pobres, que constituyen un nuevo segmento de mercado en países en vías de desarrollo. Supone que tiene que cubrir todos sus costos a través de los recursos del mercado. Es propiedad de inversores que no reciben ningún dividendo y los beneficios se reinvierten totalmente para apoyar la misión social. *Ibíd.*

La escuela europea de pensamiento de las empresas sociales:

- El concepto aparece en el corazón del tercer sector, que en algunos países europeos se identifica como “economía social”: cooperativas, asociaciones, mutualidades y cada vez con mayor frecuencia, fundaciones, o en, otras palabras, todas las organizaciones *not-for-profit* privadas.
- Identifica dinámicas de emprendimiento que funcionan en el verdadero núcleo del tercer sector en diversos contextos socioeconómicos europeos.
- Reconoce diversas formas legales que reflejan el enfoque empresarial que adopta un número cada vez mayor de organizaciones “sin ánimo de lucro”.
- Pueden funcionar en un amplio espectro de actividades, ya que el “fin social” que persiguen puede referirse a muchos ámbitos diferentes; sin embargo, “la empresa social de integración laboral”<sup>27</sup> es la tipología que ha dominado.
- El concepto de empresa social, que incluye a las cooperativas sociales como un modelo entre otros, no compite en absoluto con el concepto de economía social. Más bien ayuda a identificar dinámicas de emprendimiento que están funcionando en el verdadero núcleo del tercer sector en diversos contextos socioeconómicos europeos.

Con base en los anteriores planteamientos se destaca el trabajo que realiza la Red Europea de investigación EMES, que tiene dentro de sus áreas de enfoque una relacionada con empresas sociales. La red, a partir de la recolección e interpretación de datos en el contexto europeo, y con una mirada multidisciplinaria, construye una

---

<sup>27</sup> La empresa social de reintegración laboral (Work Integration Social Enterprise – WISE) tiene como objetivo principal ayudar a personas desempleadas de baja cualificación, que están en riesgo de exclusión permanente del mercado de trabajo, e integrar a estas personas en el trabajo y la sociedad mediante una actividad productiva.

serie de indicadores económicos y sociales, con los cuales no pretende elaborar una definición excluyente del término, sino que por el contrario, presenta los criterios de una organización que actúe bajo la figura de empresa social:<sup>28 29</sup>

Dimensiones económica y emprendedora de las empresas sociales:

- a) Una actividad continúa de producción de bienes o venta de servicios.
- b) Un significativo nivel de riesgo económico.
- c) Una cantidad mínima de trabajo remunerado.

Dimensiones sociales de las empresas sociales:

- d) Un objetivo explícito para beneficiar a la comunidad.
- e) Una iniciativa lanzada por un grupo de ciudadanos u organizaciones de la sociedad civil.
- f) Una distribución de excedentes limitada.

Contempla una dimensión adicional, que refleja la gobernanza de estas empresas:

- g) Un alto grado de autonomía.
- h) El poder de toma de decisión no se basa en la propiedad de capital.
- i) Una naturaleza participativa, que implica a varias partes afectadas por la actividad que desarrolla la empresa social.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico –OCDE- (Vargas, 2013) aporta otra definición al debate: “empresa social hace referencia a toda actividad privada de interés general, organizada a partir de una iniciativa empresarial, que no tiene como razón principal la maximización de utilidades sino la satisfacción de ciertos objetivos económicos y sociales, así que tiene la capacidad

---

<sup>28</sup> EMES – International Research Network. Recuperado de <http://emes.net/focus-areas/>

<sup>29</sup> DEFOURNY, J. & NYSSSENS, M. Op. cit.

de dar soluciones innovadoras a los problemas de exclusión y desempleo mediante la producción de bienes y servicios”<sup>30</sup>.

En este aspecto, sobresale la apuesta de largo aliento realizada por la universidad EAFIT con el proceso de adaptación territorial, de experiencias internacionales en empresas sociales mediante la construcción de un modelo basado en las características de estas organizaciones, que entienda el problema de desarrollo y pobreza para el entorno en donde opera. Para tal efecto, la Universidad reconoce en la creación conjunta de valor económico y social, el surgimiento de una nueva figura empresarial con la misión de habilitar y transformar capacidades. EAFIT concibe la empresa social como una organización colectiva con un número determinado de integrantes, que lee problemáticas reales y particulares en las que identifica oportunidades de cambio. La considera una figura organizacional que no necesariamente obedece al ánimo de lucro o a la estructura de propiedad, sino más bien a la naturaleza de la actividad desarrollada, con la finalidad de solucionar problemas sociales básicos de los seres humanos de una manera autosuficiente y rentable. Adicionalmente, incorpora el elemento relacional en la organización conformada, para visualizar y afianzar la confianza de sus integrantes en la concreción de un propósito conjunto. Con base en lo anterior define empresa social de la siguiente forma<sup>31</sup>:

Organización que propende simultáneamente por el incremento de su capital social y económico, a través de la generación de rendimientos sociales y financieros, que se distribuyen equitativamente entre la empresa, el territorio y sus socios. Constituida legalmente y por vínculos de confianza para la satisfacción de

---

<sup>30</sup> VARGAS SAENZ, M. (2013). La importancia de la Gerencia Social en la Empresa Social y el Desarrollo Territorial (diapositivas en PDF). Recuperado de <http://textos.pucp.edu.pe/texto/La-Importancia-de-la-Gerencia-Social-en-la-Empresa-Social-y-el-Desarrollo-Territorial>

<sup>31</sup> VARGAS SAENZ, M. (2013, julio 8). Conferencia Magistral Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación y Desarrollo Local (archivo de video). Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/mgs/2013/07/08/conferencia-magistral-gerencia-de-empresas-sociales-para-la-innovaci-n-y-desarrollo-local/>

necesidades identificadas en una comunidad que mide su desempeño en términos de impacto económico y social.

Los elementos constitutivos, al igual que las definiciones consideradas de empresas sociales tienen varios puntos de encuentro, los cuales giran alrededor de la capacidad de interacción con el que cuenta este tipo de organización, para reconocer la guía de un propósito social legitimado que rige sus actuaciones en un contexto de mercado y con el cual acomete acciones sistémicas que contribuyen con la superación de obstáculos que de otra forma le impedirían embarcarse a una dinámica de desarrollo. Del mismo modo, las líneas que separan las definiciones, median por elementos relacionados con el acento que pueda tener alguna de sus dimensiones constitutivas, sobre lo cual se profundiza en la siguiente sección.

### **2.3. Dimensiones constitutivas de la empresa social**

Las dimensiones económica y social son constitutivas y descriptivas del concepto empresa social, por lo que a continuación se profundiza en su análisis, y en la incidencia que éstas tienen en el momento de construir una definición. Para cumplir con este objetivo, a continuación, el texto toma como referencia la contribución realizada por la red EMES<sup>32</sup>.

La dimensión económica del término empresa social hace relación a dos componentes internos: al de emprendimiento y al empresarial; inherentes a toda organización que realiza actividades productivas.

La primera referencia hace mención a que la empresa social cumple su actividad económica, a través de una producción permanente y no ocasional, diferenciándola de otras organizaciones sociales; además, le imprime el carácter dinámico y competitivo, correspondiente al tipo de organizaciones que operan en condiciones

---

<sup>32</sup> DEFOURNY, J. & NYSSSENS, M. Op. Cit.

de mercado, puesto que tiene consideraciones acerca del precio, la calidad y el servicio posventa. Este primer rasgo evidencia el acento empresarial del término, debido que es una manifestación del proceso cíclico de planeación y operación de actividades internas y externas, para responder a una demanda mediante la oferta de un bien y de este modo, obtener una utilidad resultante de ese ejercicio.

El segundo aspecto visualiza y resalta el riesgo, en función del compromiso que asumen los integrantes de la empresa social, para alcanzar los resultados económicos necesarios, que garanticen la continuidad de la producción o prestación del servicio. En este sentido, el acento se ubica sobre el espíritu emprendedor de la iniciativa y la tolerancia que ésta competencia otorga para asumir y movilizar posiciones requeridas en la materialización del proyecto empresarial anhelado.

Por último, la empresa social debe tener personal remunerado, aspecto necesario para el funcionamiento de la organización. Es de recordar que estas organizaciones compiten en condiciones de mercado y requieren de un equipo con competencias idóneas y motivación para el cumplimiento de las actividades que precisa la organización. Está característica acentúa el aspecto empresarial por encima de la perspectiva emprendedora; del mismo modo, no es excluyente con la presencia de voluntarios, debidamente alineados con la estrategia de la organización, que aporten su experiencia y compromiso profesional.

En la otra orilla, la dimensión social del concepto reafirma el propósito misional, que, por una parte, guía las actuaciones de la empresa social; y por la otra, la diferencia de otras organizaciones, a partir de lo anterior:

La primera característica enfatiza el propósito de la empresa social de beneficiar con su operación a la comunidad objeto de su actividad. Esta motivación emerge de la búsqueda de una respuesta intencionada, que transforme una situación particular lesiva del bienestar comunitario y por ende, es principio rector de las acciones acometidas por la empresa social. Este propósito subordina otros aspectos de la



organización, como por ejemplo, la priorización de escenarios de rentabilidad financiera, o la distribución de excedentes operacionales. Es un rasgo que acentúa características de emprendimiento, debido que relaciona la motivación del emprendedor en la detección y evaluación de una oportunidad que transforme la situación que lo aqueja.

Posteriormente, se relaciona el papel protagónico que asumen los ciudadanos u organizaciones integrantes de una comunidad, para liderar el proceso de transformación de lo que los agobia. En este sentido, la empresa social nace de esfuerzos colectivos que perciben, a partir de la diferencia y la concertación, una mirada incluyente acerca de la corresponsabilidad que se tiene para transformar las barreras al bienestar. El grupo gestor de la empresa social lidera este proceso, es parte activa y legítima de asuntos comunitarios, además, no delega en terceros la concreción del aspecto a transformar. Se resaltan aptitudes de liderazgo propias de los emprendedores y un sentido de pertenencia con el territorio a intervenir, al igual que la motivación con las actividades acometidas.

Por último, las observaciones en empresas sociales también señalan algunas restricciones a la distribución de excedentes operacionales; en este punto, las posiciones son diversas y recalcan las diferencias entre organizaciones que operan en los espectros del ánimo o no de lucro, e incluso en la intersección de ambos. Este rasgo tiende a asociarse con la existencia normativa de la empresa social, ya que de la selección de la figura jurídica, depende el tipo de restricción (total, parcial o nula) que opera sobre la utilidad que arroja el ejercicio económico de la empresa. La distribución de réditos tiene varias consideraciones, en concreto, su obediencia a una lógica empresarial, es decir, solo se puede repartir excedentes, si el balance y los escenarios de la operación lo permiten. Otro aspecto visualiza la forma en que se materializa esa participación en excedentes, por ejemplo, algunas empresas deciden que la distribución de rendimientos no es monetaria, sino en programas de beneficios para la comunidad beneficiaria de la organización, como es el caso del acceso a becas o subvenciones, o sino la inversión en proyectos que representen

una oportunidad para la comunidad en la que interviene la empresa social. Una situación adicional, es aquella en la que se devuelve una parte o de la totalidad del capital invertido en la empresa social, sin que necesariamente se reconozcan intereses.

De hecho, las características de las empresas sociales varían de acuerdo con la combinación de cada uno de los rasgos que conforman las dimensiones constitutivas; es decir, algunas organizaciones tendrán una orientación, en donde los aspectos económicos tengan una relevancia mayor sobre los aspectos sociales, o viceversa. Adicionalmente, estas peculiaridades le imprimen un grado de acierto al comportamiento de las organizaciones y la manera en que éstas asumen situaciones asociadas con su constitución, como por ejemplo: la forma en que planean su direccionamiento estratégico, las medidas operativas que se toman para competir en el mercado y la postura que adopta para relacionarse con los públicos que se afectan (positiva o negativamente) con su acción. También, se plantea que el detalle de cada organización depende de la forma en que decida existir normativamente.

#### **2.4. Hallazgos y evidencias de figuras organizacionales tipo empresas sociales**

Las dimensiones económica y social identifican algunas pautas de comportamiento de organizaciones catalogadas como empresas sociales. A partir de esta interacción y con base en la evidencia descrita por las publicaciones referenciadas, se presentan algunos ejemplos de empresas sociales y las características de las figuras jurídicas existentes:

De acuerdo con los autores citados y en particular con la afirmación de Jiménez Barragán (2013, p.38)<sup>33</sup>:

---

<sup>33</sup> JIMÉNEZ BARRAGÁN, C. A. (2013). Una aproximación conceptual a la contribución de las empresas sociales en la generación de procesos de innovación social. Recuperado de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/1320/JimenezBarragan\\_CarlosAndres\\_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/1320/JimenezBarragan_CarlosAndres_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Las empresas sociales se reconocen por su multidimensionalidad, propiedad equivalente con el grado de exigencia requerido para clasificarlas dentro de alguna tipología jurídica. De hecho, al hacer una revisión de la existencia de estas organizaciones por algunos países, se encuentra diversidad en las formas jurídicas (organizaciones con y sin ánimo de lucro, y de economía social), al igual que variedad en la adopción de marcos normativos.

El citado autor ilustra a partir de la bibliografía revisada, la existencia de empresas sociales en algunas regiones del mundo, las cuales se agrupan a partir de: primero, la tipología de organización, es decir, el sector y la posible figura que adoptan para el desarrollo de su actividad, estas oscilan entre: sin ánimo de lucro, asociaciones, cooperativas, mutuales o empresa pequeña. Y segundo, las consideraciones acerca del marco legal que les aplica. Adicionalmente, resume en un cuadro algunas características de los modelos organizacionales existentes para el caso europeo, mencionado el cooperativo, el de modelo de empresa y el de forma abierta. Con el ánimo de facilitar la comprensión de lo expuesto se reproduce dicho cuadro<sup>34</sup>:

---

<sup>34</sup> *Ibíd.*

Tabla 2.2 Empresas sociales en Europa: una tabla comparativa

	Modelo cooperativo				Modelo de empresa		Modelo de forma abierta	
	Italia	Portugal	Francia	Polonia	Bélgica	Reino Unido	Finlandia	Italia
Nombre que recibe la organización	Cooperativa social	Cooperativa de solidaridad social	Sociedad cooperativa de interés colectivo	Cooperativa social	Sociedad con finalidad social	Empresa de interés comunitario		Empresa social
Finalidad social	<u>Tipo A:</u> provisión de servicios educativos, sociales y de cuidado. <u>Tipo B:</u> actividades de emprendimiento con el objetivo de integrar a población en situación de desventaja en la vida laboral.	Trabajan por la satisfacción de necesidades sociales y para la promoción e integración de personas desfavorecidas, con la cooperación y autoayuda de sus miembros.	Producen o entregan bienes o servicios de interés general o colectivo, que pueden ser valiosos en términos de utilidad social.	Estructuradas como cooperativas de trabajo, que conforman desempleados y personas en situación de vulnerabilidad social y se dedican a la reintegración social y/o profesional de sus miembros.	Tienen el compromiso de no perseguir objetivos de lucro a favor de sus accionistas (no obstante se admite una distribución limitada de utilidades) y el cumplimiento de una serie de requisitos fijados por la ley.	Las actividades de la compañía deben ser ejercidas para el beneficio de la comunidad.	Fomento empresarial para la contratación de personas en discapacidad y de largo tiempo de desempleo.	Cualquier tipo de organización que permanentemente y principalmente opere una actividad económica cuyo objetivo es la producción de bienes y servicios de bienestar, a la par que persigue objetivos de interés personal.
Definida por	Ley (381/1991)	Ley (51/1996)	Ley (19/7/1978)	Ley (Acta 27/4/2006)	Organizaciones privadas que operan como empresas sociales (13/4/1995)	Regulador público diferente del legislador (Companies Act, 2004)	Ley (Acta 1351 de 2003)	Ley (155/2006)
Tienen en cuenta	Sectores y objetivos sociales	Tipo de beneficiarios	Objetivos	Objetivos sociales	-	Beneficio para la comunidad	Objetivos sociales	Sectores
Restricción a la distribución		Total		Total				
Topes a la remuneración, permitida a favor de	Miembros y no miembros		Miembros y no miembros		Miembros	Miembros y no miembros	Depende de la forma legal	Solo para aquellos que no son miembros

Fuente: Cafaggi, F., & Iamiceli, P. (2009). New frontiers in the legal structure and legislation of social enterprises in Europe: A comparative analysis.

Defourny & Nyssens (2013, p. 30) señalan otras experiencias, tal es el caso de la canadiense, en la cual la existencia de empresas sociales está vinculada con la de expresiones cooperativas y comunitarias. Adicionalmente, en Asia oriental mencionan cinco modelos de empresas sociales bajo las siguientes figuras<sup>35</sup>:

1. Organizaciones comerciales *nonprofit*
2. Con similitudes a las Empresas Sociales de Reintegración Laboral (WISE)
3. Empresa cooperativa *nonprofit*
4. Empresa social que surge de asociaciones con o *nonprofit*
5. Empresa de desarrollo comunitario

Para culminar, los hallazgos y evidencias resaltan que el término empresa social trasciende la necesidad de una definición, e incluso de la adopción de una figura normativa, que aunque es necesaria para su existencia jurídica no es una barrera para el cumplimiento de su misión. En resumen, la descripción de las características tiene una relevancia mayor, que permite encontrar comportamientos de empresas sociales en diferentes tipologías organizacionales.

## **2.5. Características y efectos de la gobernanza en las empresas sociales**

De acuerdo con Plumtre y Graham (1999) esta expresión gobernanza: “se refiere a los procesos de acción colectiva que organizan la interacción entre los actores, la dinámica de los procesos y las reglas de juego con las cuales una sociedad toma sus decisiones, y determina su conducta” <sup>36</sup>. Por lo anterior y retomando las observaciones sobre empresas sociales se aporta lo siguiente:

---

<sup>35</sup> DEFOURNY, J. & NYSSSENS, M. Op. Cit.p. 30.

<sup>36</sup> BAZZANI, R. (2010). Gobernanza y salud: Aportes para la innovación en sistemas de salud. Revista de Salud Pública, 12 (Suppl. 1), 1-7. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0124-00642010000700001&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-00642010000700001&lng=en&tlng=es).

El primer elemento nombra la autonomía de las empresas sociales, enfatiza su independencia, sin que ésta riña con la posibilidad de operar contratos de origen estatal. Incluso, en la práctica varias empresas sociales concursan por licitaciones convocadas por el Estado, con el objeto de contratar servicios de su otrora majestad, los cuales están vinculados al propósito estratégico de estas organizaciones, por ejemplo: capacitación para personas en situación de desempleo, servicios de cuidado a diferentes grupos etarios e integración de comunidades en situación de vulnerabilidad económica, social o migratoria. Esta descripción de autonomía resalta el factor participativo de las personas, quienes asumen un rol protagónico en la creación de la organización y tienen la responsabilidad de ser partes activas en los procesos deliberativos cuando la empresa está operando.

El segundo aspecto se refiere a que en este tipo de organizaciones, el derecho de decisión no guarda equivalencia con los aportes económicos que pueda recibir la empresa social. Esto apela y pone en práctica el principio cooperativo de “una cabeza, un voto”, el cual resalta el carácter democrático de la empresa social, particularmente en sus instancias decisorias.

Finalmente, en la empresa social participar es una acción extensiva a sus públicos relacionales. Este elemento es reiterativo en afirmar la importancia de la participación y su convocatoria a todos aquellos actores que se ven afectados por los efectos de la operación de la empresa social. Esta posición tiene dos puntos de vista, uno democrático y otro económico, el primero está orientado hacia la capacidad de la empresa social de legitimar tanto su existencia, como su operación, en la medida que la empresa social hace parte de un colectivo, que trasciende de los integrantes su nómina. Adicionalmente, los resultados de la empresa social, en la práctica deben ser coherentes con la mejora de la cualificación de sus integrantes, es decir, a medida que pasa el tiempo, el nivel de discusión sobre el cumplimiento del propósito de la empresa tendrá un nivel de argumentación y discusión, equivalente con la mejora del bienestar de sus grupos de interés. El segundo, es

una oportunidad para que la empresa social converse con sus públicos relacionales, dentro de quienes se encuentran sus clientes, y de esta forma tener la capacidad para detectar el nivel de satisfacción de los consumidores respecto de sus productos o servicios. La convocatoria a los diferentes grupos relacionales es una oportunidad para que el espíritu empresarial y emprendedor se materialice, debido a la interacción necesaria que ocurre con clientes actuales y potenciales de los servicios que oferta –y ofertaría- la empresa social.

Con relación a esta discusión sobre la participación en las empresas sociales, en opinión de Defourny & Nyssens (2013, p. 23)<sup>37</sup>:

La empresa social típica ideal definida por EMES se basa en dinámicas colectivas y en la implicación de diferentes partes interesadas en el gobierno de la organización. Las diferentes categorías de partes interesadas pueden incluir beneficiarios, empleados, voluntarios, autoridades públicas y donantes, entre otras. Pueden implicarse como miembros o en el consejo de la empresa social, creado de ese modo, una “propiedad de múltiples partes interesadas” (Bacchiaga y Borzaga, 2003) (...) Las partes interesadas también pueden intervenir mediante canales menos formales que la pertenencia como miembros, tal como la representación y participación de usuarios y trabajadores en diferentes comités en la vida diaria de la empresa.

La participación es un derecho, y a la vez un deber en la empresa social. Es la manera de reconocer que, la solución a lo que genera insatisfacción colectiva, no es una tarea de responsabilidad exclusiva y de “puertas hacia adentro” del emprendedor y su grupo; por el contrario, también es un compromiso de la comunidad afectada. Así, el enfoque de gobernanza para las empresas sociales, además de reconocer derechos, también motiva y genera sentido de pertenencia tanto en su interior, como en el exterior, ya que trabajadores, voluntarios y asociados son representados y amparados por la gestión empresarial realizada; por otra parte,

---

<sup>37</sup> DEFOURNY, J. & NYSENS, M. Op. Cit.p. 30.

el público “externo” a la empresa legitima su operación, debido que en la gestión de su declaración misional se encuentran incorporados los intereses de quienes conforman estos grupos.

La gobernanza es una característica que genera valor en las empresas sociales e incluso puede cimentar estrategias competitivas, a partir de la diferenciación y personalización de la oferta realizada, elementos que actualmente, son percibidos positivamente por el mercado.

Como se ha señalado, la gobernanza es una herramienta que contribuye con la creación de valor para las empresas sociales, y de manera similar, este tejido de relaciones y la forma en que éstas ocurren, constituyen en un espacio para la detección de tendencias y la minimización de riesgos para el empresario; y para el emprendedor es un ambiente latente de reconocimiento, evaluación y materialización de oportunidades para acometer proyectos complementarios con el propósito inicialmente acometido. En otras palabras, cuando el enfoque de gobernanza se mantiene vigente en la empresa social, éste visualiza escenarios de participación y decisión propicios para la actividad emprendedora.

## **2.6. Consorcios de empresas sociales**

Los consorcios son una figura interesante para analizar, aunque su evidencia práctica y normativa se encuentra en el movimiento italiano de cooperativas sociales, tienen un papel fundamental para el desarrollo de las empresas sociales mediante la promoción, asesoría y en algunos casos participación directa en el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio<sup>38</sup>.

---

<sup>38</sup> Se menciona que el consorcio tiene sus propios recursos para invertir en el desarrollo de nuevas empresas sociales. EUROPEAN COMMISSION. (2014) *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe. Country Report: Italy.*



Es de aclarar que estas estructuras de integración no son excluyentes con las anteriores descripciones y definiciones de empresa social. Por el contrario, los consorcios expresan la colaboración realizada entre las cooperativas sociales italianas, particularmente en un contexto de mercado altamente cambiante y competitivo.

De acuerdo con la Comisión Europea (2014, p.9): el consorcio es un acuerdo de coordinación inter-organizacional entre empresas sociales; que se constituye con aportes de las organizaciones miembros, con actuación en los niveles local y nacional ofertando apoyo para las *start-up*<sup>39</sup> y el crecimiento de las empresas sociales. Por lo general, en la experiencia italiana, el consorcio opera en los siguientes ámbitos de actividad<sup>40</sup>:

- a) Promoción de políticas de cooperación económicas e identificación regional, así como capacitaciones.
- b) Representación sindical y comercial con base en los intereses de las organizaciones agremiadas.
- c) Apoyo a capacidades y a la gestión empresarial, por medio del desarrollo de funciones internas (planeación estratégica, gestión, estructuración de proyectos) y externas (relacionamiento, concurso en licitaciones, acceso a fuentes de financiación).

---

<sup>39</sup> De acuerdo con Ruta n Medellín: “El término *start-up* se refiere a un tipo específico de empresas de la nueva economía que se basan en la innovación y la tecnología para introducirse en el mercado. Son nuevos negocios que, generalmente, se desarrollan en un ambiente virtual y de nuevas tecnologías, y que se diferencian de otros emprendimientos tradicionales porque le dan más valor a la innovación y apuestan por un mercado potencial y no uno ya establecido; además, en lugar de construirse poco a poco, según los ritmos del mercado, se arriesgan a apostar mucho en poco tiempo”. Recuperado de <http://rutanmedellin.org/es/recursos/abc-de-la-innovacion-rutan/item/start-up>

<sup>40</sup> *Ibíd.*

Uno de los objetivos clave de los consorcios es actuar como *general contractor*<sup>41</sup> para su participación en licitaciones públicas, procurando oportunidades de contratación para empresas, a las cuales por sí solas no pueden acceder. El otro objetivo, es generar un marco de entendimiento con entidades financieras para favorecer facilidades de acceso al crédito a las empresas sociales. Así mismo, el éxito de esta figura organizacional media por la confianza y la disposición que las empresas integrantes tengan para cooperar, a través de la fijación de reglas de base formales e informales que reglamenten las relaciones entre los participantes.

---

<sup>41</sup> El término alude a la participación directa del consorcio en licitaciones y otras formas de adjudicación de financiamiento público, por cuenta y a nombre de las empresas adherentes.

### **3. EL ESCENARIO DE INTERACCIÓN: EL PROCESO DE GERMINACIÓN DE UNA *SPIN-OFF* POR PARTE DE UNA EMPRESA SOCIAL**

Este capítulo tiene el objetivo de documentar la manera en que una empresa social decide germinar una *spin-off*. Para tal efecto, el capítulo está dividido en tres secciones: en la primera, se presenta una síntesis que visualiza las principales características organizacionales de las empresas sociales, a partir de una mirada acerca de la gestión, la forma en que se distribuye el trabajo y las competencias profesionales requeridas por el equipo de colaboradores. A continuación, se exponen las bondades del intraemprendimiento, entendido como un valor que hace parte de la cultura de la empresa social. Y por último, se realiza una descripción del proceso de *spin-off* de una empresa social, en donde se visualizaran las acciones requeridas para acometerlo.

#### **3.1. Características organizacionales de empresas sociales: una mirada a la gestión, la distribución de actividades y las competencias requeridas por el equipo de colaboradores.**

Las empresas sociales son organizaciones que responden a la interacción entre sus dimensiones constitutivas: económica, social y de gobernanza; por lo anterior, cualquier ejercicio de síntesis organizacional alrededor de esta tipología empresarial debe reconocer e incorporar elementos de flexibilidad, diversidad y adaptación a las condiciones de cambio e incertidumbre del entorno.

Lo anterior, permite ubicar a las empresas sociales como laboratorios organizacionales con el objetivo de, por un lado, dirigir sus acciones hacia la construcción de escenarios concretos de sostenibilidad económica, por ejemplo, a través de la diversificación en las fuentes de financiación. Además, transmitir su propósito organizacional, el cual se circunscribe en la creación de valor social, por medio de la visualización de oportunidades territoriales. Y por el otro, convocar y promover la participación de públicos relacionales en aspectos estratégicos de la operación empresarial. De acuerdo con lo anterior, se plantean los siguientes desafíos organizacionales que enfrentan las empresas sociales:

- *Carencia de una cultura gerencial:* la búsqueda de la articulación de las dimensiones constitutivas de la empresa social, inconscientemente tiende a privilegiar aspectos sociales y de gobernanza por encima de los económicos, situación que impacta en la gestión empresarial de la organización. Por lo anterior, las organizaciones deben priorizar estrategias de profesionalización del personal, la adopción de prácticas de control organizacional para monitorear el cumplimiento de objetivos misionales, la anticipación y capacidad de respuesta frente a fluctuaciones financieras que inciden en la disponibilidad del sector público para la contratación de servicios y el fortalecimiento de capacidades institucionales de relacionamiento.
- *Limitaciones en la lectura de oportunidades de mercado:* originariamente, la empresa social estructura un servicio en un contexto particular y de acuerdo con un perfil de identidad territorial, que no necesariamente representa otras necesidades de mercado, inclusive dentro del mismo segmento. En consonancia con el anterior desafío, las empresas sociales tienden a contar con restricciones estructurales para acceder a prácticas de sistematización e interpretación de datos, que dan cuenta de las oportunidades existentes a partir de opciones de diversificación, que contribuyan con el aumento de su potencial de mercado.
- *Dependencia financiera hacia programas liderados desde el sector público*<sup>42</sup>: aunque las empresas sociales no son entidades estatales, la mayoría de sus clientes son sujetos de atención de programas concesionados por el Estado. En este sentido, la facturación y el desembolso financiero del servicio depende de los tiempos y requisitos de pago establecidos por la entidad pública, lo cual obliga a que la empresa social recurra de forma sistémica y repetida al crédito con entidades financieras.
- *La fragilidad de los recursos internos:* generalmente, las empresas sociales dependen de la contribución de acciones voluntarias y motivacionales discontinuas en el tiempo. De forma similar, la capacidad de gestión no se encuentra institucionalizada, por el contrario, está asociada con el liderazgo del emprendedor social, o de individuos

---

<sup>42</sup> UNIÓN EUROPEA, INICIATIVA COMUNITARIA EQUAL (2008). Modelos organizativos de empresa social: características, habilidades y necesidades de formación del emprendedor social. Recuperado de: [http://www.intesasanpaoloformazione.it/wp-content/uploads/2015/04/Modelli\\_organizzativi.pdf](http://www.intesasanpaoloformazione.it/wp-content/uploads/2015/04/Modelli_organizzativi.pdf)

relacionados con la empresa social. Lo anterior, representa un desafío porque evidencia un debilitamiento de la dimensión económica constitutiva de la organización, ya que la expone a situaciones estructurales de inestabilidad financiera.

Desde el punto de vista organizacional, las empresas sociales están caracterizadas por situaciones como, primero, un consumo intensivo y excluyente de recursos internos en actividades estratégicas, que les dificulta la atención simultánea de otros requerimientos empresariales; segundo, apuros para la implementación de procesos institucionales que reflejen el reconocimiento de acuerdos basados en la confianza, una vocación permanente de colaboración al interior y al exterior de la organización, y la disposición para transversalizar iniciativas de rendición de cuentas; y tercero, debilidad en la consolidación de flujos de información que permitan la toma de decisiones con criterios estratégicos

A partir de la síntesis realizada por la Iniciativa Comunitaria Equal (Unión Europea, 2008)<sup>43</sup> se presentan dos modelos que ilustran en el cuadro a continuación, las características principales de aspectos de gestión organizacional de las empresas sociales. En ese sentido, dicho informe toma una muestra de 20 organizaciones de cooperación social en Italia y presenta las principales formas en que se distribuyen las actividades al interior de las organizaciones<sup>44</sup>:

---

<sup>43</sup> *Ibíd.*

<sup>44</sup> *Ibíd.*

	<b>MODELO ESTABLECIDO</b>	<b>MODELO EMERGENTE</b>
<b>Relación con el entorno</b>	<b>Adaptativo</b>	<b>Proactivo</b>
<i>Finalidad</i>	Solidario-social	Objetivo económico y social
<i>Misión</i>	Importancia de los fines y ampliación de la mutualidad	Conciliación de “ <i>hacer el bien</i> ” con “ <i>hacerlo bien</i> ”
<i>Fórmula emprendedora</i>	Fuerte énfasis en el subsistema social con poca atención a aspectos de gestión empresarial que aumentan los riesgos en el cumplimiento de los objetivos sociales	Coherencia interna con los costos de operación y la satisfacción de demandas de actores sociales.
<i>Programación</i>	Casi ausente en su totalidad	Redes participativas de interacción
<i>Control</i>	Por medio de los valores y la adaptación mutua	Motivación interna y mecanismos tradicionales
<i>Estructura organizativa</i>	Circular, informal, débil	Grupos de proyecto especializados por funciones y área de intervención
<i>Orientación relacional</i>	Focalizado en el sujeto	Focalizado en el sistema
<i>Orientación transaccional</i>	Clan, liderazgo carismático	Clan jerarquizado y jerarquía multinivel
<i>Voluntarios</i>	Valoración de la contribución	Modelos de roles
<i>Estructura del ingreso</i>	Dependencia de entidades públicas	Recaudación de fondos y finanzas solidarias.
<i>Rendición de cuentas</i>	Económica	Económica y social
<i>Mercado</i>	Público	Público y privado

Fuente: Unión Europea, Iniciativa comunitaria Equal (2008). Modelos organizativos de empresa social.

- *Modelo horizontal:* estructurado a partir de un nivel único y similar para todos los niveles de operación; está soportado en un liderazgo carismático raramente cuestionado; sin embargo, se encuentran algunas diferencias en los grados de responsabilidad y por ende, en el nivel de remuneración.
- *Modelo por roles:* diseñado con base en una jerarquización organizacional previamente validada, con la que se pretende responder de manera eficiente a circunstancias relacionadas con los problemas, que trae consigo el aumento en la complejidad de las situaciones, a partir del crecimiento que experimenta la organización.
- *Modelo por competencias:* es un estándar que prevé la conformación de grupos de trabajo entorno a un proyecto común, con objetivos definidos y plazos de tiempo fijos; los grupos pueden estar constituidos por colaboradores con habilidades similares o complementarias.
- *Modelo de auto-organización del trabajo:* presupone la auto-organización de las actividades dentro de la colectividad para satisfacer las necesidades todos y cada uno de sus integrantes; requiere una especialización natural de la empresa y de sus componentes.

Las competencias profesionales requeridas para empresas sociales abordan desafíos, particularmente aquellos asociados con las limitaciones que contarían estas empresas para definir e implementar líneas de desarrollo y crecimiento organizacional coherentes con el contexto, los recursos humanos y financieros disponibles. De acuerdo con el siguiente cuadro la evidencia sugiere el fortalecimiento de competencias profesionales en los siguientes aspectos críticos<sup>45</sup>:

---

<sup>45</sup> *Ibíd.*

ÁREA DE COMPETENCIA	JUSTIFICACIÓN	MATERIAS
<i>Planeación estratégica</i>	Necesidad interna y externa de promover actividades orientadas hacia la estimación de los pasos que debe seguir la empresa social para el cumplimiento de sus objetivos y la correcta operación del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación y ejecución estratégica</li> <li>• Análisis del contexto y evaluación de las necesidades del mercado</li> <li>• <i>Networking</i></li> </ul>
<i>Planeación financiera</i>	Es una competencia cuya carencia tiende a ser común en todas las empresas sociales, y requiere de profesionales con preparación y experiencia, independiente de si es un proceso financiero básico o un servicio especializado sujeto a tercerización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación y gestión financiera</li> <li>• Financiación pública</li> <li>• Recaudación de fondos</li> </ul>
<i>Gestión de la calidad de los servicios</i>	La calidad es un elemento crucial en la operación de la empresa social, en este sentido, ésta no siempre se adecúa o se ajusta con la demanda; situación que se explica parcialmente por la formación insuficiente de personal, a la ineficacia en la gestión de los recursos, la falta de análisis de contexto, a la restricción de recursos y de operadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de la oferta</li> <li>• Monitoreo de la actividad y de los resultados obtenidos</li> <li>• Monitoreo de la satisfacción del cliente</li> </ul>
<i>Recursos humanos</i>	Es uno de los elementos más críticos, ya que atiende situaciones relacionadas con la confusión en las funciones, la falta de habilidades para el desarrollo de las actividades requeridas, la formación insuficiente o ineficaz, la ausencia de planes de carrera y el exceso de factores emocionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo y formación del personal</li> <li>• Productividad laboral</li> <li>• Gestión interna y de recursos humanos</li> </ul>
Comunicaciones y relaciones externas	Las empresas sociales deben comprender la realidad del territorio en el que interactúan, por tal razón deben contar con estrategias claras que comuniquen el cumplimiento de su propósito, además de la creación de nuevos contactos, la exploración de alianzas, para visibilizar y difundir las actividades realizadas y posicionarse estratégicamente en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de relaciones externas</li> <li>• Mercadeo social</li> <li>• Promoción de la actividad realizada – visibilidad de la empresa social</li> </ul>

Fuente: Unión Europea, Iniciativa comunitaria Equal (2008).



### **3.2. Cultura organizacional favorable hacia el emprendimiento**

La articulación de las dimensiones constitutivas de las empresas sociales las convierten en vehículos de emprendimiento, ya que sus motivaciones económicas no son excluyentes con el énfasis social y participativo que le otorga su permanente interacción con el territorio y sus gestores. Esa fortaleza en su capacidad relacional, se manifiesta en la detección eficaz y ágil de oportunidades para la prestación de servicios que contribuyen con la satisfacción de demandas ciudadanas.

Se enfatiza de manera reiterativa en las dimensiones constitutivas porque la combinación de elementos sociales, económicos y de gobernanza hacen parte de la cultura organizacional. Esta cultura, hace referencia al espíritu que tiene la empresa social, que se refleja en el clima interno de trabajo, el cual es resultado de arreglos, valores y creencias colectivas que determinan, tanto la forma de relacionamiento, como la manera en que los integrantes de la organización ejecutan las actividades laborales.

En este sentido, el sesgo emprendedor (dimensión económica) se desliga de la percepción excluyente relacionada con el aislamiento de un individuo, que tiene altas capacidades de liderazgo, y quién acomete su propósito al buscar optimizar de manera simultánea, una serie de incentivos económicos y sociales. Por lo anterior, la capacidad de transformación se dirige hacia el cumplimiento de un propósito particular y legítimamente validado (dimensión social), que permiten la puesta en marcha de mecanismos participativos para la toma de decisiones (dimensión gobernanza)

En el marco de un clima de colaboración, previamente motivado por la cultura organizacional de la empresa social, se reconocen y asumen convicciones que permiten la coexistencia y alineación de conductas individuales y colectivas, que contribuyen con la identificación de acciones empresariales que contrarresten situaciones de insatisfacción.

En ese contexto, tiene cabida la práctica de intraemprendimiento, que de acuerdo con Schollhammer, (1982): *“se refiere a las actividades existentes dentro de las empresas que cuentan con el compromiso organizacional explícito en términos de recursos y que tienen*

como propósito realizar desarrollos innovadores o de mejora de productos, procesos o métodos”<sup>46</sup>.

La anterior definición se complementa con el aporte realizado por Vesper (1984), quien: “define el emprendimiento corporativo como aquel que involucra a las iniciativas de los empleados desde debajo de la organización con vistas a encarar algo nuevo, una innovación que es creada sin que la conducción superior se lo haya pedido o inclusive autorizado”<sup>47</sup>.

Ambas anteriores definiciones señalan diferencias, concretamente acerca de los incentivos, preferiblemente formales, que brinda la organización para acometer dicho proyecto y la voluntad que tienen los individuos para realizar dicha actividad. Para zanjar este debate Kantis y Drucaroff (2009) median por:

“(…) colocar énfasis, en el proceso que permite estimular, canalizar y capitalizar las energías y el espíritu emprendedor de los empleados para generar proyectos innovadores, nuevos negocios y mejoras organizacionales que contribuyan a fortalecer la competitividad de la empresa. Algunas veces, estas iniciativas llegan a traducirse en la conformación de una nueva unidad de negocios o, inclusive, de una nueva empresa que puede estar ligada jurídica o estratégicamente a la organización, aunque no siempre este sea el caso ya que con frecuencia deviene en una entidad completamente independiente”<sup>48</sup>.

El enfoque de intraemprendimiento cuenta también con un abordaje social, en este sentido, se describen algunas características de intraemprendedores sociales (DEO, Allianz, Skoll Foundation y SustainAbility, 2008):

“quienes tienen un conjunto de habilidades únicas y buscan nuevas formas de hacer negocios – de manera que consiguen aprovechar simultáneamente el poder de las

---

<sup>46</sup> Kantis, H., y Drucaroff, S. (2009): Emprendimiento corporativo en América Latina, Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <http://www.uvitec.org.ar/Archivos/Revista/File/Emprendimiento%20Corporativo%20en%20America%20Latina-%20Kantis%20y%20Drucaroff.pdf>

<sup>47</sup> *Ibíd.*

<sup>48</sup> *Ibíd.*

comunidades y las empresas. En palabras simples, el intraemprendimiento involucra el ejercicio de habilidades emprendedoras dentro de una compañía u otra gran organización (...) la diferencia fundamental entre emprendedores e intraemprendedores, es que los segundos aprovechan al máximo el potencial de los recursos de sus organizaciones<sup>49</sup>.

A partir de lo anterior, el reporte señala algunos elementos que diferencian e identifican a los intraemprendedores sociales, como por ejemplo, las habilidades para: navegar exitosamente dentro de la cultura, la estrategia y los procesos corporativos; comunicar asuntos de emprendimiento social en términos de negocios convincentes; y construir e inspirar equipos de trabajo alrededor de múltiples divisiones corporativas<sup>50</sup>.

El intraemprendimiento contribuye con acelerar transformaciones organizacionales, que para el caso de las empresas sociales, amplifica su capacidad de generar un mayor alcance en el cumplimiento de los compromisos relacionales asumidos.

### 3.3. Spin-off y empresas sociales

El término *spin-off* es una expresión inglesa, que se refiere a una decisión empresarial por medio de la cual, una organización denominada germinadora o madre, se escinde en una o varias empresas denominada germinada o hija, con el fin de atender una oportunidad de negocio identificada en el mercado. La empresa germinada, responde a una vocación de emprendimiento impulsada desde la empresa germinadora, en la cual sus empleados o públicos relacionales asumen un rol protagónico durante la estructuración del nuevo proyecto empresarial.

En otras palabras, el *spin-off* es un proceso organizacional que tiene como objetivo crear una empresa autónoma a partir de otra existente. De manera complementaria, entre ambas empresas existe un vínculo relacional, por medio del cual, la hija cumple con un propósito estratégico y unos términos institucionales que difieren de la organización madre. Y de

---

<sup>49</sup> DEO, Allianz, Skoll Foundation y SustainAbility (2008). The Social Intrapreneur. The Field Guide. Pg. 27. Recuperado de: [http://10458-presscdn-0-33.pagely.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2016/09/sustain\\_ability\\_the\\_social\\_intrapreneur.pdf](http://10458-presscdn-0-33.pagely.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2016/09/sustain_ability_the_social_intrapreneur.pdf)

<sup>50</sup> Ibíd.

manera similar, la organización germinada se apalanca de las habilidades y actividades de la empresa germinadora para facilitar su inserción en el mercado<sup>51</sup>.

Un objetivo visible del *spin-off* consiste en potencializar factores claves para la nueva empresa por parte de la empresa germinadora, tales como: el conocimiento, habilidades y relacionamiento. Asimismo, dentro de las motivaciones consideradas para que una empresa acometa un *spin-off* se encuentran:

- Aprovechar la experiencia, el apoyo y los conocimientos acumulados de la empresa germinadora, que contribuyen con la generación de innovación y desarrollo, a través de la germinación de nuevas empresas independientes.
- Generalmente, la organización germinadora cuenta con los recursos necesarios para apoyar los proyectos estratégicos dentro de la *spin-off*; por esta razón, este tipo de organizaciones tiende a, por un lado, estimular el espíritu emprendedor de sus empleados y públicos relacionales, situación asociada con motivaciones subjetivas de realización personal o de autoempleo; y por el otro, intenta mantener un control indirecto de la empresa germinada.
- En la medida que los proyectos de *spin-off* son reducidos y heterogéneos en comparación con la empresa germinadora, se aconseja que el proceso de incubación se realice en un ambiente controlado y distante de prácticas nocivas, rigidez burocrática y distorsiones de la cultura organizacional, los cuales obstaculizarían el cumplimiento de los objetivos propuestos para la organización germinada.
- Algunos *spin-off* prefieren optar por estrategias de desarrollo que les ponga en contacto, por medio del acceso a redes con otras experiencias organizacionales diferentes de la ruta interna establecida por la empresa germinadora. De manera concreta, los proyectos *spin-off* generalmente, se diferencian por requerir y acceder a un grado de especialización de funciones, que contribuyen con acelerar el proceso de adaptación al contexto sectorial en donde se desempeñaran.

---

<sup>51</sup> FIORENTINI, G. (2006). Empresa social como “spin off” social, en Revista Non Profit, número 4, pg. 675.

El *spin-off* es una herramienta empresarial no ajena a las empresas sociales; es de recordar que, estas organizaciones ofertan bienes y servicios que responden a oportunidades de mercado previamente legitimadas por un colectivo comunitario. En este sentido, las oportunidades para la prestación de servicios de las empresas sociales tienden a estar correlacionados con las demandas de satisfactores que tengan las comunidades sujetas de su actuación. Por ejemplo, en el modelo de negocio de una empresa social de atención a la primera infancia, existe un componente de alimentación necesario y exigido normativamente, el cual hipotéticamente puede ser considerado una actividad no estratégica dentro la cadena de valor; con base en lo anterior, surge una oportunidad para la germinación de otra organización: una empresa social con la misión de producir alimentos que viabilice la demanda existente de alimentos para ese sector institucional.

Desde la perspectiva de empresas sociales, la lectura de territorio se entiende como una herramienta, que facilita la interacción periódica de la organización con sus públicos relacionales. Este es el espacio legítimo, en el cual la empresa social despliega sus fortalezas en gobernanza y emprendimiento para proponer, discutir y posteriormente elegir cursos de acción que respondan con la prestación de servicios “a la medida” de las comunidades, en condiciones de mercado y con un propósito debidamente legitimado.

Los servicios desarrollados por la *spin-off* o empresa social germinada están direccionados para la satisfacción de oportunidades visualizadas por y para la comunidad, con lo cual se logra la interacción de las dimensiones constitutivas del modelo de empresa social. Lo anterior, en la medida que lo empresarial se manifiesta en los ingresos que obtiene la empresa social germinada como resultado de la prestación del servicio identificado y lo social se expresa en la transformación o impacto generado por la atención de una situación que causaba insatisfacción comunitaria.

De manera concreta, el *spin-off* de empresas sociales, contribuye con la creación de valor económico en el territorio de la siguiente forma<sup>52</sup>:

- Aumento de los servicios ofertados como consecuencia de las oportunidades territoriales detectadas, esta diversificación contribuye en el mediano plazo con el

---

<sup>52</sup> FIORENTINI, G., & CALÒ, F. (2013). *Impresa sociale & innovazione sociale. Imprenditorialità nel terzo settore e nell'economia sociale: il modello IS&IS*. FrancoAngeli. Pg. 106.

fortalecimiento de ventajas competitivas de las empresas sociales frente a otros agentes de mercado.

- Las empresas sociales incorporan en su estrategia de servicio, el tratamiento de demandas vitales para el territorio; de esta forma, satisfacen expectativas de públicos relacionales y desarrollan sistemas de medición externa e interna que monitorean el cumplimiento de estándares de eficiencia y motivación.
- La conformación de una *spin-off* cuenta con parte de la experiencia y los aprendizajes de la empresa social germinadora, que en términos prácticos representa una disminución de costos al enfrentar condiciones cíclicas de la economía.
- Una *spin-off* demanda la búsqueda de talento y competencias profesionales cualificadas, requeridas para las nuevas actividades de administración y operación; en esa medida, el ambiente de la organización germinadora estimula a los diferentes colaboradores, en la exploración de escenarios de factibilidad para la nueva empresa.

Y de manera complementaria, el *spin-off* de empresas sociales aporta en el territorio con la generación de valor social:

- La estructuración de nuevos servicios demandados por la comunidad, a través de una oferta pertinente, ajustada a criterios empresariales y sostenible en el tiempo que impacta en la transformación del territorio.
- La inclusión de criterios sociales en el desarrollo de actividades empresariales acometidas por una *spin-off*, que hacen compatible la prestación de un servicio dirigido a una comunidad expuesta a condiciones de vulnerabilidad, con criterios de calidad, eficiencia, competitividad y rendición de cuentas.
- Una *spin-off* contribuye con la creación de nuevos puestos de trabajo: estimula el circuito económico territorial, aumenta la ocupación comunitaria y atrae nuevos recursos productivos, que impactan de manera positiva en el territorio.

- Una empresa social germinada es un vehículo que contribuye con la transformación de una sociedad, razón por la cual, cuenta con la responsabilidad de realizar la medición en la que sus acciones contribuyen con ese propósito de transformación.

Dentro de los factores estratégicos que inciden en la germinación de una *spin-off* social, se encuentran aquellos asociados con la intensidad que adquiere la operación empresarial, es decir, la empresa social a partir de la validación organizacional que le arroja el ejercicio de lectura de mercado conviene la prestación de un servicio que varía o es complementario del original. De igual manera, el compromiso territorial de la empresa social le demanda ofrecer respuestas que satisfagan oportunidades comunitarias, no solo desde la estructuración y puesta en marcha de bienes y servicios, sino con la materialización de nuevos puestos de trabajo que repercutan en el bienestar de la población. Es de aclarar que la premisa que impulsa y orienta, no solo la discusión, sino la puesta en marcha de un proyecto de *spin-off* asume la preservación y el cuestionamiento de las dimensiones constitutivas, económica, social y gobernanza, de las empresas sociales.

La experiencia de la cooperación social italiana está a la vanguardia en este sentido y gracias a ejercicios de sistematización como el del proyecto Okapi – que se referencia a continuación - se encuentran pautas de acción pertinentes para recorrer el camino hacia la conformación de una empresa social nueva<sup>53</sup>:

1. *Identificar y definir el grupo promotor*: la promoción de la iniciativa de la empresa social deben identificar el grupo y posteriormente ocuparse de su formación y fortalecimiento.
2. *Conocer la nueva composición societaria*: adquisición de conocimientos técnicos especializados para gestionar la nueva empresa.
3. *Orientar en sentido productivo las actividades respecto al objetivo social*: la nueva empresa debe gestionar la transición desde la simple erogación, a la producción continua de servicios dirigidos a una mayor cantidad de clientes.

---

<sup>53</sup> BARTOLOMEO, G., GIUSSANI, A. MAIELLO, M. Y ZANDONAI, F. (2000), Escoger la empresa social. Síntesis de los resultados del proyecto Okapi, Brescia. Traducción al español referenciada en pg. 49 disponible en: <https://es.scribd.com/document/60622761/Organizacion-y-emprendimientos-juveniles-Proyectos-juveniles-Colombia-Modulo-6>

4. *Valorizar los intereses dentro y fuera de la organización:* asumir la exigencia de valorizar a todos los portadores de intereses, debe resaltar las expectativas de una pluralidad de sujetos que manifiestan cualquier forma de interés por la nueva forma empresarial.
5. *Construir el mercado y conocer sus características:* estructurar necesidades presentes en el territorio en cuanto a la demanda de servicios; adquisición de todo conocimiento útil para entender las exigencias de clientes potenciales, las orientaciones de los competidores y los puntos de vista de los financiadores.
6. *Involucrar las profesionalidades necesarias:* combinar profesiones preexistentes que presenten un elevado nivel de heterogeneidad con las profesiones requeridas por la nueva forma societaria.
7. *Definir una composición organizativa adecuada:* prever un plan de desarrollo organizativo coherente con las modalidades de conocimiento previstas por la empresa.
8. *Ser conscientes de las transformaciones de los roles:* pueden ocurrir diferentes transformaciones: de voluntarios a empleados, de simples ejecutores a cargos de responsabilidad, de gestores a administradores empresariales.
9. *Valorización del voluntariado:* definición de una estrategia explícita de desarrollo de recursos voluntarios presentes, ya que contribuyen con afianzar la relación con el territorio.
10. *Lograr la autonomía:* definir y concretar los espacios conducentes hacia la autonomía, reglamentar la relación con la empresa social germinadora.
11. *Transmitir la memoria:* recordar el origen de la empresa social, así como sus bases fundamentales.
12. *Extender la red:* estructurar y extender vínculos relacionales con otras organizaciones e individuos como una medida que contribuya con la supervivencia de la *spin-off*.



13. *Hacer rendición de cuentas y valorar la propia actividad*: perfeccionamiento de un sistema de medición de sus propios resultados económicos y sociales.

El proceso de germinación desnuda nuevos retos, puesto que la creación de una *spin-off* está vinculada con una empresa social originadora y requiere el establecimiento de:

- Límites formales entre ambas organizaciones, en donde se definan –entre otros- el alcance de la participación de la empresa social madre respecto de deberes y derechos con la *spin-off*.
- La asignación de capital, de la misma manera que la definición de las actividades empresariales que estarán bajo responsabilidad de la nueva empresa social.
- La renovación del equipo de colaboradores transferido a la *spin-off* que generalmente conduce a la redefinición del grupo gerencial de la organización promotora.

## CONCLUSIONES

Las empresas sociales son medios para la concreción de escenarios de desarrollo territorial. En ese sentido, la germinación de empresas sociales no es un ejercicio solitario de un individuo, quien contando con unas competencias sobresalientes en emprendimiento, las desata para responder a una oportunidad de mercado a cambio de obtener una recompensa en función con sus intereses. Por el contrario, el empresarismo social es un proceso colectivo, que contribuye de manera democrática, participativa e inclusiva con la transformación sostenible de demandas socioeconómicas vigentes en un territorio, por medio del reconocimiento y la alineación de diferentes motivaciones dispersas alrededor del mismo fin.

Es así que, las empresas sociales responden a la tensión propia de su dualidad; lo formal, como son los aspectos jurídicos, económicos y organizacionales, versus la legitimidad social de carácter solidario, participativo y de reconocimiento, mediante acciones coordinadas que impactan equitativamente dentro de los intereses de sus públicos relacionales, a través de la oferta articulada de bienes o servicios en condiciones de mercado, correspondiendo igualmente a las motivaciones del territorio que aportó con su gestación.

Por lo anterior, y concretamente para el momento que vive Colombia y en particular algunos territorios de su geografía, el enfoque de la maestría en Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación Social y el Desarrollo Local, no solo contribuye con el estudio de las dinámicas organizacionales que pretenden comprender y aportar en la respuesta de retos territoriales, sino que a través del empresarismo social se cumple con el objetivo de motivar y profundizar en el estudio de este modelo empresarial, que cuenta con diversas experiencias internacionales, y que para el caso colombiano, la universidad EAFIT en su ejercicio de articulación entre la academia, los sectores públicos y privado, y la comunidad ha desplegado su capacidad de liderazgo para convocar la discusión, gestación e impulso de experiencias de empresas sociales en el caso concreto del departamento de Antioquia y el municipio de Medellín. Lo anterior, sin contar los frutos recogidos durante su experiencia académica, que se refleja en la oferta de programas como la Maestría antes señalada, al igual que otros procesos formativos liderados desde EAFIT social.

Como se menciona anteriormente, y en consonancia con los objetivos propuestos para el presente documento, se realizó un recorrido con profundidad por áreas temáticas, que en la inmersión conceptual y empírica evidencian una alta interrelación y complementariedad.

En primer lugar, la comprensión filosófica del concepto de empresa social aportó elementos de juicio pertinentes para el abordaje organizativo de esta tipología. De manera particular, las dimensiones constitutivas de las empresas sociales, que a saber son: económica, social y de gobernanza, contribuyen de manera puntual con el ejercicio de sintetizar las diferentes características en las áreas de gestión, distribución de roles y de necesidades de aprestamiento para sus integrantes.

En este sentido, el reconocimiento de aspectos constitutivos de la organización – como es el caso del pacto relacional con el territorio en el que opera, hacen parte trascendental de la cultura organizacional; en este punto, se detecta una incidencia en la creación de condiciones para que la operación cotidiana reconozca e incentive el desarrollo de actividades grupales, que al no ser excluyentes con los ejercicios individuales de emprendimiento, complementan la generación de diferentes ámbitos de valor para la organización, bien sea por medio de la estructuración de servicios complementarios a los existentes, o de forma adicional, la implementación de nuevos servicios que respondan a las oportunidades de atención empresarial en el tono que demanda la comunidad con la que se interactúa.

Con relación a evidencias de campo, se destaca la experiencia de la cooperación social europea, particularmente la italiana, que abona a la discusión de identificar tendencias organizacionales para empresas sociales. Por ejemplo, relucieron la diferencia de enfoques entre las escuelas anglosajona y europea continental, en donde cada una señala un patrón para adoptar por parte de individuos en condición de emprendimiento, o colectivos con inquietudes acerca de la generación de acciones en las que lo social y lo económico conversen. Una condición que se evidencia, es la trascendencia en la discusión original acerca de la necesidad de encasillar una tipología organizacional dentro de una figura jurídica, y como efecto contrario, refuerza la concepción de que lo más importante en estas organizaciones es la preservación y realimentación de las dimensiones constitutivas, para

que tanto en el papel como en el campo exista un ejercicio lo más fiel posible frente a los anteriores planteamiento señalados.

Es de aclarar que Europa y sus ejercicios de cooperación social aunque tienen un desarrollo histórico importante y sirven de referente temático, no monopolizan las experiencias de empresarismo social; por el contrario, este tipo de dinámicas organizacionales surgen en diferentes latitudes y en algunos casos cuentan con elementos que coinciden en mayor o menor medida con las prácticas europeas. Las razones que explican las coincidencias, se pueden englobar en las características innatas de la humanidad, que acomete acciones orientadas hacia la concreción de una visión de bienestar que transforma un presente de insatisfacción. Y por otro lado, la distancia se ubica en la diferencia por la que aboga el empresarismo social, es decir, su éxito como modelo organizacional radica en que responde a demandas propias del territorio que lo gesta. Para ilustrar lo anterior, es pertinente el siguiente ejemplo: las empresas sociales de atención a la infancia en Italia, el Reino Unido, Argentina y Colombia tienen un propósito común la oferta “*con sentido*” de servicios para dicho grupo poblacional; sin embargo, los medios (lo formal versus lo legítimo) para la concreción de dicha oferta va a contar con variaciones sustantivas, ya que, las realidades de dichos países e incluso, las existentes al interior de éstos hace que el desarrollo del modelo empresarial responda haciendo énfasis a las particularidades nacionales y territoriales.

De acuerdo con lo anterior e independientemente de la nacionalidad de la empresa social, este modelo de organización contribuye con la revitalización del tejido socioeconómico del territorio en el cual interactúa, es decir, hay un claro aporte del empresarismo social en las dinámicas de desarrollo social, puesto que la empresa hace parte de ese círculo virtuoso mencionado y desata o ánima una serie de relaciones que impactan en la generación de valor social, económico y ambiental. Las experiencias de empresarismo social permiten que los territorios respondan a los retos que plantea la globalización con su propuesta de estandarización, y en esa medida, una oferta de servicios a la carta de gestores comunitarios no sólo blindan acuerdos fundamentales como valores y pautas de convivencia, sino que especializa el trabajo que desarrollan los integrantes de la organización e incide en la revisión de parámetros de oferta, los cuales tarde que temprano motivan hacia el acercamiento que tenga la organización con la innovación.

Lo anterior se ilustra con dos casos, que puede motivar dentro de la maestría un ejercicio de profundización, por una parte, la experiencia dada a conocer durante la visita académica organizada en la Provincia Autónoma de Trento (Italia), en donde se evidenció la articulación entre teoría y práctica: una región con altos índices de prosperidad, que encontró en el posicionamiento de sus elementos diferenciales una forma de materializar sus aspiraciones territoriales por medio de la implementación de modelos organizacionales basados en la cooperación social. Por otra parte, el ejercicio coordinado por EAFIT social en las comunas de la ciudad de Medellín con la puesta en marcha de empresas sociales con enfoque de género, como una adaptación del modelo que pretende dar respuestas transformadoras a condicionantes culturales, por medio de la articulación de un modelo organizacional a la oferta institucional de la atención a la primera infancia; en este caso, la transformación se podría evidenciar en las mujeres emprendedoras (en un contexto de vulnerabilidad socioeconómica) y en los territorios, que son espacios geográficos con una alta exposición a la generación de barreras para el uso y goce de derechos fundamentales.

Uno de los retos sujeto de rastreo, tuvo que ver con la dificultad de visualizar al emprendedor, quien en un primer momento lideraba la creación de la propuesta de valor, sin embargo, en el momento en que el emprendedor se integra con la nueva estructura organizacional, los aportes de dicho emprendedor tienden a ser parte del acervo de la empresa social. A pesar de lo anterior, dentro de las ventajas de las empresas sociales se encuentra el valor de realizar lecturas permanentes del entorno de operación, con el ánimo de analizar y si es del caso viabilizar ajustes en la oferta de servicio. Esta capacidad y compromiso de lectura de oportunidades territoriales, puede ser considerada como la joya de la corona del modelo de empresas sociales, ya que a partir de ésta el vínculo de emprendimiento despliega su fortaleza en la construcción de escenarios de sostenibilidad económica y reafirma los compromisos de propósito y relacionamiento con el territorio y sus gestores.

Las características de las empresas sociales orientan la respuesta intuitiva de estas organizaciones, ante la aparición de tendencias como el intraemprendimiento, definido como un fenómeno organizacional que repotencia la habilidad emprendedora en organizaciones y en empleados. Por lo anterior, puede afirmarse que en la interacción natural de las dimensiones constitutivas de las empresas sociales se estimulan acciones de intraemprendimiento, entendido éste como un acto debidamente alineado, de manera

conjunta con el propósito organizacional y con los objetivos de desarrollo de la comunidad sujeta de su acción.

La visualización del intraemprendimiento en empresas sociales resalta un desafío estructural para estas organizaciones; las debilidades en la proyección y captura de recursos para suplir niveles de cualificación que compensen actitudes motivacionales y básicas sobre las actividades de gestión estratégica empresarial, social y relacional. Esta necesidad de aprestamiento “a la medida” es un factor que contribuye con la creación de ventajas competitivas y por ende refuerza la concreción de escenarios de sostenibilidad de las dimensiones constitutivas.

Es así que, las dinámicas organizacionales propias de las empresas sociales resaltan algunas evidencias, que ilustran de manera fidedigna como los ejercicios de cooperación social italiana son idóneos y cuentan con la experticia adquirida por organizaciones tipo “empresa social” para acometer proyectos conducentes a la germinación de *spin-off* sociales, que se articulan con la organización madre a partir de las capacidades y la historia adquirida para la prestación de servicios que cuentan con algún grado de relacionamiento. Sin embargo, se hace claridad en la necesidad de generar acuerdos entre ambas organizaciones en los cuales se formalice su marco de intervención, al igual que el de sus deberes y derechos.

Es de reiterar que a partir de la síntesis de experiencias comunitarias europeas, se señalan una serie de “indicaciones prácticas” que orientan el recorrido hacia la germinación de *spin-off* sociales. Es de aclarar que dichas experiencias no pretenden estandarizar y crear una práctica excluyente al respecto, lo cual iría en contravía con el espíritu del empresarismo social, por el contrario, su mención hace referencia a que pueden ser tomadas como referentes sujetos de adaptación o traducción territorial, que contribuyan con la creación y posterior sistematización de prácticas pertinentes de *spin-off* social, para el caso de Colombia o alguna de sus entidades territoriales.

## BIBLIOGRAFIA

- BARTOLOMEO, G., GIUSSANI, A. MAIELLO, M. Y ZANDONAI, F. (2000), Escoger la empresa social. Síntesis de los resultados del proyecto Okapi, Brescia. Traducción al español disponible en: <https://es.scribd.com/document/60622761/Organizacion-y-emprendimientos-juveniles-Proyectos-juveniles-Colombia-Modulo-6>
- BAZZANI, R. (2010). Gobernanza y salud: Aportes para la innovación en sistemas de salud. Revista de Salud Pública, 12 (Suppl. 1), 1-7. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0124-00642010000700001&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-00642010000700001&lng=en&tlng=es).
- BUCARDO CASTRO, A., SAAVEDRA GARCÍA, M. L., y CAMARENA ADAME, M. E. Hacia una comprensión de los conceptos de emprendedores y empresarios. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X15000154>
- CAFAGGI, F., & IAMICELI, P. (2009). New frontiers in the legal structure and legislation of social enterprises in Europe: A comparative analysis.
- DEFOURNY, J. (2001), "Introduction: From Third Sector to Social Enterprise", in Borzaga, C., Deforuny, J. (eds.), The Emergence of Social Enterprise, New York, Routledge
- DEFOURNY, J. & NYSSSENS, M. (2012) "El enfoque EMES de empresa social desde una perspectiva comparada", CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa
- DEES, J. G. (2001). *The Meaning of "Social Entrepreneurship"*. Recuperado de <https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/>
- DEO, Allianz, Skoll Foundation y SustainAbility (2008). The Social Intrapreneur. The Field Guide. Pg. 27. Recuperado de: [http://10458-presscdn-0-33.pagely.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2016/09/sustain\\_ability\\_the\\_social\\_intrapreneur.pdf](http://10458-presscdn-0-33.pagely.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2016/09/sustain_ability_the_social_intrapreneur.pdf)
- EISENMANN, T. (2013). Entrepreneurship: A Working Definition. Recuperado de: <https://hbr.org/2013/01/what-is-entrepreneurship>
- EMES – International Research Network. Recuperado de <http://emes.net/focus-areas/>
- EUROPEAN COMMISSION. (2014) *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe. Country Report: Italy.*

- EUROPEAN COMMISSION, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion. Social economy and social entrepreneurship, Social Europe guide. Volume 4 (2013). Recuperado de: <http://www.euricse.eu/wp-content/uploads/2015/03/social-economy-guide.pdf>
- FIORENTINI, G. (2006). Empresa social como “spin off” social, en Revista Non Profit, número 4.
- FIORENTINI, G., & CALÒ, F. (2013). Impresa sociale & innovazione sociale. Imprenditorialità nel terzo settore e nell'economia sociale: il modello IS&IS. FrancoAngeli.
- FREIRE, A. (2005). Pasión por emprender: De la idea a la cruda realidad. Bogotá: Editorial Norma.
- GARCÍA ECHEVERRY, T., & MORENO PALACIOS, A. C. (2013). Las empresas sociales en Medellín [recurso electrónico]: análisis teórico-práctico (archivo en formato PDF). Recuperado de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/1174/Tatiana\\_Garc%C3%ADaEcheverry\\_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/1174/Tatiana_Garc%C3%ADaEcheverry_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Global Entrepreneurship Monitor Colombia. Global Entrepreneurship Monitor – Adult Population Survey Measures, 2015. Recuperado de <http://gemcolombia.org/datos/>
- Global Entrepreneurship Monitor. Entrepreneurship and economic development: *How GEM Defines Entrepreneurship*. Recuperado de <http://www.gemconsortium.org/wiki/1149>
- GREEN, J. (2015). The opportunity analysis canvas. Venture Artisans
- GUZMÁN VÁSQUEZ, A, TRUJILLO DÁVILA, M. A. Emprendimiento social - revisión de literatura Estudios Gerenciales [en línea] 2008, 24 (Octubre-Diciembre) : [Fecha de consulta: 14 de mayo de 2016] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21211518005>> ISSN 0123-5923
- JIMÉNEZ BARRAGÁN, C. A. (2013). Una aproximación conceptual a la contribución de las empresas sociales en la generación de procesos de innovación social. Recuperado de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/1320/JimenezBarragan\\_CarlosAandres\\_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/1320/JimenezBarragan_CarlosAandres_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- KANTIS, H., ANGELELLI, P. Y MOORI-KOENIG, V. (2004): Desarrollo Emprendedor: América Latina y la experiencia internacional, Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de



[https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Desarrollo%20Emprendedor\\_AL%20y%20la%20experiencia%20internacional.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Desarrollo%20Emprendedor_AL%20y%20la%20experiencia%20internacional.pdf)

- KANTIS, H., Y DRUCAROFF, S. (2009): Emprendimiento corporativo en América Latina, Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <http://www.uvitec.org.ar/Archivos/Revista/File/Emprendimiento%20Corporativo%20en%20America%20Latina-%20Kantis%20y%20Drucaroff.pdf>
- KLEMM, P. (2013). The three pieces of entrepreneurship: opportunity recognition, opportunity assessment, and opportunity realization. Recuperado de [http://berkeleysciencereview.com/3pieces\\_of\\_entrepreneurship/](http://berkeleysciencereview.com/3pieces_of_entrepreneurship/)
- MARTIN, R. y OSBERG. S. (2007) "Social Entrepreneurship: The Case for Definition. Recuperado de: [https://ssir.org/articles/entry/social\\_entrepreneurship\\_the\\_case\\_for\\_definition](https://ssir.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition)
- NELSON, B. (2012). *The real definition of entrepreneur --- and why it matters*. Recuperado de <http://www.forbes.com/sites/brettnelson/2012/06/05/the-real-definition-of-entrepreneur-and-why-it-matters/#7f50722c71ae>
- Organización de las Naciones Unidas. Recuperado de <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Real Academia Española. (s.f.). Emprender. En Diccionario de la lengua española (versión electrónica de la 23ª ed.) Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=Esp2Nv>
- Ruta n Medellín. Recuperado de <http://rutanmedellin.org/es/recursos/abc-de-la-innovacion-rutan/item/start-up>
- SALAZAR CORREA, L (2011). Empresarismo social, ¿un sistema viable para las economías internacionales? Recuperado de <http://blogs.eafit.edu.co/bitacora/2011/04/15/empresarismo-social-un-sistema-viable-para-las-economias-internacionales/>
- UNIÓN EUROPEA, INICIATIVA COMUNITARIA EQUAL (2008). Modelos organizativos de empresa social: características, habilidades y necesidades de formación del emprendedor social. Recuperado de: [http://www.intesasanpaoloformazione.it/wp-content/uploads/2015/04/Modelli\\_organizzativi.pdf](http://www.intesasanpaoloformazione.it/wp-content/uploads/2015/04/Modelli_organizzativi.pdf)
- VARELA, R. (2008). Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas. Bogotá: Pearson Educación de Colombia, Ltda.
- VARGAS SAENZ, M. (2011, febrero 24). Estado actual del empresarismo social y sus principales características como modelo de desarrollo empresarial para el bienestar de

la comunidad (archivo de video). Recuperado de <http://envivo.eafit.edu.co/EnvivoEafit/?p=1423>

- VARGAS SAENZ, M. (2013, julio 8). Conferencia Magistral Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación y Desarrollo Local (archivo de video). Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/mgs/2013/07/08/conferencia-magistral-gerencia-de-empresas-sociales-para-la-innovaci-n-y-desarrollo-local/>
- VARGAS SAENZ, M. (2013). La importancia de la Gerencia Social en la Empresa Social y el Desarrollo Territorial (diapositivas en PDF). Recuperado de <http://textos.pucp.edu.pe/texto/La-Importancia-de-la-Gerencia-Social-en-la-Empresa-Social-y-el-Desarrollo-Territorial>
- VESGA, R. (2008). Emprendimiento e innovación en Colombia ¿Qué nos está haciendo falta?, Universidad de los Andes: Facultad de Administración: Observatorio de Competitividad: Centro de Estrategia y Competitividad. Recuperado de <https://cec.uniandes.edu.co/images/pdf/rav.pdf>
- VESGA, R. (2010). Emprendimiento e innovación en Colombia: ¿Qué nos está haciendo falta?. Recuperado de <https://cec.uniandes.edu.co/images/pdf/rav.pdf>
- VILLEGAS, R. V., & VARELA, R. (2008). Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. (Tercera ed.) Pearson educación.
- United Nations Conference on Trade and Development. (2004). Entrepreneurship and economic development: The Empretec Showcase. Recuperado de [http://unctad.org/en/Docs/webiteteb20043\\_en.pdf](http://unctad.org/en/Docs/webiteteb20043_en.pdf)
- YUNUS, M. (2010). Empresas para todos: Hacia un nuevo modelo de capitalismo que atiende las necesidades más urgentes de la humanidad (Primera ed.). (A. Buitrago, Trad.) Bogotá, Colombia: Norma S.A.
- YUNUS, M. (2008). Un mundo sin pobreza: Las empresas sociales y el futuro del capitalismo (Primera ed.). (M. Asensio, & A. Santos, Trad.) Madrid, España: Paidós.