

**Formulación del Plan de Direccionamiento Estratégico para la
Comercializadora Social EmprendeVerde**

Autores:

Irina Flórez Ruiz

Lina Bibiana Balaguera

Leonardo García

**Trabajo de Grado para Optar al Título de:
Especialista en Gerencia Social**

Tutora:

Laura Gutiérrez

**Corporación Universitaria Minuto de Dios
Facultad de Ciencias Empresariales
Especialización en Gerencia Social
Bogotá, D.C.
2017**

Tabla de Contenido

Introducción	3
Planteamiento del Problema	4
Justificación	5
Objetivos	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	6
Estado del Arte	7
Emprendimiento en el Ámbito Universitario	7
Fomento al Emprendimiento Desde el Sector Público	15
Fomento al Emprendimiento desde el Sector Privado	21
Marco Conceptual	28
Paradigmas del Desarrollo	28
Mercadeo Verde y Negocios Verdes	36
Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	39
Comercio Justo	44
Innovación Social	47
Emprendimiento Social	49
Perfil de la Comercializadora Social EmprendeVerde	51
Antecedentes de la Organización	51
Objeto de la Organización	53
Marco Contextual	60
Marco Metodológico	64
Enfoque Praxeológico	65
Método Cualitativo	67
Estrategias de Investigación	69
Plan de Direccionamiento Estratégico	71
Instrumentos de la Gerencia Social	71
Planeación Estratégica	72
Balanced Scorecard	97
Redes y Alianzas	100
Conclusiones y Recomendaciones	104
Referencias Bibliográficas	110
Anexos	118

Índice de Figuras

Figura 1. Portafolio de servicios UEI, Universidad Nacional	12
Figura 2 Categorías de Negocios Verdes en Colombia.	38
Figura 3 Línea de tiempo EmprendeVerde.....	52
Figura 4 Organigrama EmprendeVerde.....	53
Figura 5 Ruta de comercialización EmprendeVerde.	55
Figura 6 Emprendimientos comercializados por EmprendeVerde..	57
Figura 7 Mapa presencia del PCIS en Bogotá	61
Figura 8 Áreas operativas del Parque Científico de Innovación Social.....	62
Figura 9 Distribución de la población estudiantil por sedes y vicerrectorías.....	63
Figura 10 Distribución socioeconómica de la población estudiantil	64
Figura 11 Fases del proceso praxeológico	67
Figura 12 Relación entre objetivos y métodos de investigación.....	67
Figura 13 Etapas de la planeación estratégica.....	72
Figura 14 Matriz POAM de diagnóstico externo EmprendeVerde.....	75
Figura 15 Matriz PCI de diagnóstico interno EmprendeVerde.....	79
Figura 16 Matriz DOFA EmprendeVerde. Diagnóstico externo p. clientes	81
Figura 17 Matriz DOFA EmprendeVerde. Diagnóstico interno p. clientes.....	82
Figura 18 Matriz DOFA de EmprendeVerde. Diagnóstico externo p. financiera.....	84
Figura 19 Matriz DOFA EmprendeVerde. Diagnóstico interno p. financiera	84
Figura 20 Matriz DOFA EmprendeVerde. Diagnóstico externo p. procesos internos	85
Figura 21 Matriz DOFA EmprendeVerde. Diagnóstico interno p. procesos internos	86
Figura 22 Matriz DOFA de EmprendeVerde. Diagnóstico externo p. aprendizaje y crecimiento.	87
Figura 23 Matriz DOFA de EmprendeVerde. Diagnóstico interno p. aprendizaje y crecimiento	88
Figura 24 Objetivos Estratégicos EmprendeVerde	92
Figura 25 Proyectos estratégicos EmprendeVerde	94
Figura 26 Cadena de valor EmprendeVerde	95
Figura 27 Mapa estratégico EmprendeVerde.....	96
Figura 28 Cuadro de Mando Integral EmprendeVerde parte 1.....	99
Figura 29 Cuadro de Mando Integral EmprendeVerde parte 2.....	100
Figura 30 Redes y alianzas EmprendeVerde	103

Introducción

El documento presenta los resultados del proyecto gerencial realizado en el marco de la Especialización en Gerencia Social de la Corporación Universitaria Minuto de Dios. Según dispone esta academia, el proyecto gerencial busca “fortalecer una organización real de carácter social o convencional, aplicando instrumentos propios de la gerencia social vistos en el ciclo y que evidencie aprendizajes organizacionales en pro de la innovación y el desarrollo local, regional o nacional” (UNIMINUTO, 2016, p.9). En ese marco, nos acercamos a la Comercializadora Social EmprendeVerde desde el papel de gerentes sociales consultores, determinando junto a sus directivos la necesidad más acuciante para alcanzar perspectivas de crecimiento: la falta del Plan de Direccionamiento Estratégico. Respondiendo a lo anterior, el proyecto parte de una pregunta puntual: ¿cómo generar un plan de direccionamiento estratégico para EmprendeVerde, que le permita planificar sus acciones en el mediano plazo, fundamentado en una sólida revisión conceptual e incorporando instrumentos de la gerencia social? El objetivo general del proyecto es, pues, formular desde la Gerencia Social el Plan de Direccionamiento Estratégico de la Comercializadora Social EmprendeVerde, aportando recomendaciones para su mejoramiento y sostenibilidad de cara al futuro.

El documento presenta el planteamiento del problema, justificación, objetivos, estado del arte y marco conceptual. Elabora un perfil de la organización y el contexto en donde opera, acota la metodología empleada, formula el Plan de Direccionamiento Estratégico aplicando tres instrumentos de la gerencia social: planeación estratégica, *balanced scorecard* y redes y alianzas. Finalmente, elabora una serie de conclusiones y recomendaciones para el fortalecimiento de la organización.

Planteamiento del Problema

La comercializadora social *EmprendeVerde* es una unidad de la Plataforma de Proyectos del Parque Científico de Innovación Social (en adelante, PCIS) de la Corporación Universitaria Minuto de Dios (en adelante UNIMINUTO), que busca fomentar emprendimientos sociales en etapa temprana e impulsar su inclusión en el mercado, para que mejoren la calidad de vida de los emprendedores y las comunidades que impactan. Desde su nacimiento formal en el 2016, ha apoyado 55 emprendimientos de estudiantes y egresados de UNIMINUTO en Bogotá y Cundinamarca.

Hasta la fecha, *EmprendeVerde* se ha dedicado a la asesoría de emprendimientos y al desarrollo del portafolio de servicios para emprendedores, respondiendo a los requerimientos de crecimiento en el corto plazo. Sin embargo, a partir de un diagnóstico de las limitaciones de la organización adelantado junto a sus directivos, se determinó de manera consensuada que los principales problemas para el fortalecimiento son: la falta de un Plan de Direccionamiento Estratégico que le permita el logro de objetivos en el mediano y largo plazo, la falta de sistematización de la experiencia y conocimiento adquiridos, así como la falta de sistemas de gestión de la información. A la par, *EmprendeVerde* se encuentra en un proceso de crecimiento y tiene como objetivo a largo plazo conformarse como una spin-off (empresa independiente) para ampliar sus oportunidades de acción e ingresos. Lo último se ve limitado actualmente porque, al pertenecer a una corporación universitaria, tiene limitaciones de orden legal para vender con ánimo de lucro¹.

¹ Las Instituciones de Educación Superior en Colombia no pueden tener ánimo de lucro, de acuerdo con el artículo 98 de la ley 30 de 1992: “Las instituciones privadas de Educación Superior deben ser personas jurídicas de utilidad común, sin ánimo de lucro, organizadas como corporaciones, fundaciones o instituciones de economía solidaria” (Ley 30 de 1992).

En ese sentido, se parte aquí del cuestionamiento sobre ¿cómo generar un plan de direccionamiento estratégico para la comercializadora social EmprendeVerde, que le permita planificar sus acciones en el mediano plazo, fundamentado en una sólida revisión conceptual e incorporando instrumentos de la gerencia social? Así, el presente proyecto busca formular este plan y elaborar recomendaciones para el mejoramiento y sostenibilidad de la organización, aplicando tres instrumentos de la gerencia social que fueron determinados en conjunto con los directivos de EmprendeVerde: planeación estratégica, *balanced scorecard* y redes y alianzas.

Justificación

Teniendo en cuenta el contexto de crisis ambiental y social a nivel global, se reconoce cada vez más la necesidad de priorizar un desarrollo integral y sostenible que permita “satisfacer las necesidades de la presente generación, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas” (CMMAD, 1987, citado en Gutiérrez, 2007, p.56), y que para ello garantice criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica. En este marco, la actividad de EmprendeVerde es primordial para el contexto nacional y local, pues fomenta el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible² y del Plan Nacional de Negocios Verdes, a través de la promoción de actividades de innovación y emprendimiento social adelantadas por comunidades rurales y urbanas, estudiantes y egresados de UNIMINUTO.

Desde la gerencia social, formular el Plan de Direccionamiento Estratégico de EmprendeVerde constituye el primer paso para aportar a su fortalecimiento y sostenibilidad, puesto que al carecer de la formulación de principios corporativos, misión, visión, objetivos y proyectos estratégicos, la organización pierde claridad sobre cuáles son sus procesos vitales y las

² De los 17 ODS trazados en la agenda 2015-2030, la actividad de la organización fomenta específicamente los objetivos 5 “igualdad de género”, 8 “trabajo decente y crecimiento económico”, 10 “reducción de las desigualdades”, y 12 “producción y consumo responsables”.

áreas en que debe ser excelente para mantener su factor diferencial, se desgasta en planes y proyectos que no necesariamente están alineados con su razón de ser, o que no le permiten dirigir sus esfuerzos hacia un horizonte de crecimiento y permanencia en el mercado. Así mismo, la falta de direccionamiento estratégico acarrea debilidad en los sistemas de gestión, monitoreo y evaluación de los procesos clave de EmprendeVerde, falta de seguimiento del proceso de mejora de los emprendimientos asesorados, estancamiento del nivel de satisfacción de los clientes y falta de medición de los impactos de su labor sobre el mejoramiento de la calidad de vida de los emprendedores. Todo lo anterior implica limitantes para que la importante labor social, económica y ambiental de EmprendeVerde pueda tener continuidad e impactos en el tiempo, que redunden en beneficio de los emprendedores, la comunidad UNIMINUTO y la sociedad en general.

Objetivos

Objetivo General

Formular, desde la Gerencia Social, el Plan de Direccionamiento Estratégico de la Comercializadora Social EmprendeVerde, aportando recomendaciones para su mejoramiento y sostenibilidad de cara al futuro.

Objetivos Específicos

- Elaborar el direccionamiento estratégico de la Comercializadora Social EmprendeVerde: principios, misión, visión y objetivos estratégicos.
- Adelantar el diagnóstico estratégico de la Comercializadora Social EmprendeVerde: cultura organizacional, análisis externo e interno y análisis DOFA.

- Formular las posibles estrategias organizacionales (objetivos estratégicos, proyectos estratégicos, cadena de valor y mapa estratégico) que aporten al mejoramiento y sostenibilidad de la organización.

Estado del Arte

Con el ánimo de formular el plan de direccionamiento estratégico, se presentan los principales hallazgos de la investigación documental sobre el tema del emprendimiento en ámbitos universitarios. Así mismo, se indican algunos actores clave del ecosistema de emprendimiento regional de Bogotá³, entre ellos, las entidades públicas que estipulan políticas para el emprendimiento social y los negocios verdes en Colombia, así como algunas organizaciones del sector privado que fomentan el emprendimiento en el país.

Emprendimiento en el Ámbito Universitario

A nivel mundial, las universidades se convierten cada vez más en promotoras del desarrollo económico y se involucran de forma más directa en tender puentes entre la academia, lo social y lo empresarial, especialmente a través del fomento de la cultura y la actividad emprendedoras. Se ha definido la universidad emprendedora como aquella que “utiliza el conocimiento como un potencial al servicio de los objetivos de su entorno socioeconómico” (Arroyo, 2016, p.88). Ella integra las tradicionales actividades de enseñanza e investigación con la contribución al desarrollo económico y social, actividad que hoy se identifica como “la tercera misión” de las universidades (Etzkowitz, 1998, citado en Arroyo, 2016). Entre las principales

³ El Fondo Multilateral de Inversiones del BID define el ecosistema de emprendimiento como “una comunidad de negocios, apoyada por un contexto público de leyes y prácticas, formada por una base de organizaciones de individuos interactuantes que producen y asocian ideas de negocios, habilidades, recursos financieros y no financieros que resultan en empresas dinámicas” (Auletta & Rivera, 2011, citado en Corredor, 2013). Este tipo de actividad emprendedora se ha asociado con enclaves como el Silicon Valley en California, donde la combinación de emprendedores del área de tecnología, universidades como Stanford y Berkeley y capitalistas de riesgo han generado empresas pioneras como Hewlett Packard.

actividades adelantadas por la universidad emprendedora, en el marco de su tercera misión, están la transferencia de conocimiento y tecnología a la sociedad y la creación de spin-off universitarias (Arroyo, 2016).

Iniciativas universitarias y redes de emprendimiento. En España, por ejemplo, donde han sido promulgadas leyes de fomento al emprendimiento para la promoción de la economía y el alivio de la crisis económica, se ha consolidado hoy una muy fuerte actividad desde las universidades emprendedoras.

La primera iniciativa de fomento del espíritu emprendedor y creación de empresas desde una universidad española se realizó en el año 1992 cuando la Universidad Politécnica de Valencia (UPV), puso en marcha el Programa IDEAS (Iniciativas para el Desarrollo de Empresas Nuevas) con el objetivo de estimular a la comunidad universitaria para la creación de spin-off, convirtiéndose en el único programa de esta naturaleza en España hasta el año 1997. En esta fecha se establecen otros tres programas de creación de empresas en la Universidad Complutense de Madrid, la Universidad Pública de Navarra y la Universidad de Euskadi, iniciándose una tendencia creciente que tuvo su máximo nivel en el año 2000 con la creación de 10 nuevos programas. Actualmente todas las universidades españolas poseen un programa de fomento del emprendimiento y creación de spin-off universitarios (Arroyo, 2016, p.114).

Igualmente, con el apoyo de la División Global Santander Universidades del Banco Santander se conformó la red iberoamericana de universidades RedEmprendia, conformada por 28 universidades de 8 países (España, Portugal, Brasil, Argentina, Chile, Colombia, México y Perú), “que promueve la innovación y el emprendimiento responsables. Lo hace desde el compromiso con el crecimiento económico, el respeto al medioambiente y la mejora de la

calidad de vida” (RedEmprendia, 2017). En Colombia, la Universidad Nacional de Colombia y la Universidad de Antioquia hacen parte de la red. Éstas, junto a la Universidad EAFIT, participan del Proyecto SOLA (*Spin-Off Lean Acceleration*):

Proyecto internacional cofinanciado por el programa Erasmus+ de la Unión Europea que tiene como objetivo mejorar las capacidades de las universidades a la hora de acelerar el emprendimiento de alto impacto, y que atienden a cuatro ejes estratégicos para los emprendedores: Lean Canvas, Finanzas, Propiedad Intelectual e Internacionalización (RedEmprendia, 2017).

RedEmprendia ofrece un variado portafolio de actividades, servicios y programas. Adelanta continuas investigaciones sobre emprendimiento disponibles para el público de forma gratuita en su página web. Entre sus programas están no sólo los de fomento al emprendimiento y financiación para emprendedores de universidades de España, sino programas de rango internacional como el SOLA, arriba descrito, y el BoosterWE, que brinda apoyo a emprendedores de las universidades de América Latina, España y Portugal que hacen parte de la red, conectándolos con las empresas inscritas en el programa.

El programa les ofrece experiencia y un aprendizaje práctico en gestión de negocios a través de estancias en pequeñas y medianas empresas consolidadas y que operan en otro país en sectores complementarios a los proyectos de los emprendedores. Estas estancias tendrán una duración de 6 a 12 semanas. Los beneficiarios/as de BoosterWE contarán con una beca para contribuir a sufragar sus gastos de viaje y alojamiento en el país de destino, así como con mentoría personalizada para sus proyectos o empresas de recién constitución (RedEmprendia, 2017).

Por otra parte, el fomento universitario al emprendimiento se vio impulsado en Colombia mediante la Ley 1014 de 2006, de Fomento para la Cultura del Emprendimiento, que instituye la obligatoriedad de incluir el emprendimiento en los procesos de formación en las instituciones educativas de preescolar, básica, media y, opcionalmente, en las universidades⁴ (Rojas-Caicedo, Quintero, Pertuz-Peralta y Navarro-Rodríguez, 2016). Desde entonces, muchas universidades en Colombia han implementado programas de fomento al emprendimiento en sus comunidades educativas, muchas de ellas mediante la vinculación a REUNE, la Red Universitaria de Emprendimiento de la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN). Como bien recuenta una nota periodística de la revista Portafolio (febrero 27 de 2014):

Esta red es fruto de una Ley de 2006 que apuntó a fortalecer el emprendimiento desde la universidad y a motivar al estudiante mediante el aprendizaje de nuevas tecnologías. Desde entonces, de las 286 instituciones de educación superior existentes en el país, 84 se ha ido sumando a REUNE (...) REUNE es de reciente creación, pero mucho antes ya había universidades colombianas embarcadas en ese desafío, aunque no trabajaban de forma articulada. La primera enfocada al emprendimiento fue EAN, creada en Bogotá en 1967, pero hasta 1999 no formaliza su centro especializado. Desde entonces sus estudiantes han puesto en marcha 400 empresas (...) Rápido se sumaron las regiones y así nacieron el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad ICESI de Cali, en 1985, y años después, en 2000, EAFIT de Medellín, ambas entre las mejores universidades especializadas en innovación y emprendimiento (...) [La] Universidad de

⁴ En su Artículo 13, la Ley 1014 de 2006 establece la enseñanza obligatoria de una cátedra transversal de emprendimiento en todos los establecimientos oficiales o privados para los niveles de educación preescolar, básica primaria, básica secundaria y media. Por otra parte, el Artículo 16 establece que las universidades públicas y privadas y los centros de formación técnica y tecnológica podrán establecer la alternativa del desarrollo de planes de negocios en reemplazo de los trabajos de grado. El Artículo 17 establece que las Cámaras de Comercio y los gremios empresariales podrán generar espacios para constituir el voluntariado empresarial con sus asociados, para actuar como mentores y acompañar procesos de creación de empresas (Ley 1014, 2006).

Antioquia también destaca en este campo. Su unidad de emprendimiento surgió en 2002 y junto al Parque del Emprendimiento, un proyecto de la Alcaldía de Medellín, han creado cerca de 270 empresas desde entonces (...) Otro ejemplo de universidad pública que se ha sumado a estas iniciativas es la Nacional, en Bogotá, que hace 15 años puso en marcha un proyecto de creación de pequeñas y medianas empresas, denominado "Mipymes", que derivó luego en la actual Unidad de Emprendimiento e Innovación.

REUNE es un espacio de “articulación e interacción entre las IES [Instituciones de Educación Superior] que, mediante la sinergia de las funciones sustantivas universitarias, desarrolla y fortalece herramientas, modelos y capacidades en innovación y emprendimiento para generar propuestas de cambio en el tejido social, académico y empresarial” (ASCUN, 2017). Opera en tres líneas de trabajo: observatorio en emprendimiento, fortalecimiento institucional, y conexiones en el escenario emprendedor a nivel internacional y nacional; adicionalmente, busca participar e incidir en la política pública relacionada con innovación y emprendimiento.

En suma, existen hoy múltiples centros de fomento al emprendimiento para los estudiantes y egresados de distintas universidades de Bogotá, y el escenario crece con los años. Entre ellos, cabe destacar la UEI - Unidad de Emprendimiento e Innovación de la Universidad Nacional de Colombia y el Centro de Emprendimiento de la Universidad El Rosario.

La UEI de la Universidad Nacional. “Tiene por objetivo estimular y apoyar las actividades relacionadas con el emprendimiento y la creación de empresa, por parte de los integrantes de la comunidad universitaria” (Unidad de Emprendimiento e Innovación, 2017) y sus objetivos estratégicos son:

Generar y difundir conocimiento interdisciplinario sobre el emprendimiento y sus dinámicas. Apoyar y acompañar a los emprendedores en sus procesos de formulación, creación, fortalecimiento y escalamiento de modelos de negocio innovadores y sostenibles. Crear, fortalecer y mantener relaciones y alianzas estratégicas con agentes del ecosistema del emprendimiento (Unidad de Emprendimiento e Innovación, 2017)).

Además de producir publicaciones, ofertar talleres y eventos, su portafolio de servicios busca acompañar los emprendimientos desde la etapa inicial de generación de la idea de negocio, hasta la adaptación de la nueva empresa al entorno del mercado.



Figura 1. Portafolio de servicios UEI, Universidad Nacional. Tomado de: emprendimientounal.wordpress.com

El centro de emprendimiento de la Universidad El Rosario. Busca “promover el talento para emprender y facilitar el desarrollo de iniciativas y proyectos a través de procesos académicos, investigación y alianzas estratégicas con la comunidad rosarista, que contribuyen a transformar problemas en oportunidades hacia el desarrollo de la sociedad” (Universidad El Rosario, 2017). El centro opera en tres líneas: competencias, para fortalecer e impulsar las capacidades y habilidades que se requieren para emprender; proyectos, para identificar y estructurar la idea de negocio junto a consultores expertos, conocer a otros emprendedores y

participar en actividades de networking; y crecimiento, donde atienden las necesidades de los empresarios rosaristas que tienen una empresa consolidada (Universidad El Rosario, 2017).

Spin off universitarias. El concepto de spin off se ha transformado en el tiempo, dando pie a la variante de spin off universitaria. Beraza & Rodríguez (*s.f*) reseñan diversas definiciones del spin off, como: “nuevas empresas creadas por individuos que salen de otras existentes para crear empresas competidoras de su propiedad” (Garvin, 1983, citado en Beraza & Rodríguez, *s.f*, p.145); “pequeñas empresas que crean ejecutivos corporativos que abandonan de forma colectiva sus organizaciones y establecen empresas independientes” (Lloyd y Seaford, 1987, citado en Beraza & Rodríguez, *s.f*, p.145); o como “la iniciativa empresarial a nivel tecnológico y de conocimiento de un profesional que proviene de otra entidad” (Condom, 2003, citado en Beraza & Rodríguez, *s.f*, p.145). De manera transversal, se ha identificado que todo spin off debe tener tres principios: “generarse a partir de una organización existente, concernir a uno o varios individuos de esta organización y suponer la salida efectiva de estos individuos de la organización que les emplea para crear una nueva organización” (Beraza & Rodríguez, *s.f*, p.146).

Posteriormente, surge la vertiente del spin off universitario, definida en los años 90 como una “invención por un universitario (profesor, investigador, estudiante), solo o con la ayuda de la universidad, con vistas a la explotación comercial de una idea o de una invención universitaria” (Doutriaux, 1992, citado en Beraza & Rodríguez, *s.f*, p.150). Ya para los años 2000, Grimaldi (2005) brinda una definición más integral del spin off universitario, refiriéndose a:

Los casos en los que académicos crean una empresa con base en una tecnología propiedad de la universidad (licencia de una tecnología patentada) o a un conocimiento

tecnológico más genérico (no propiedad de la universidad). También incluye situaciones en las que la universidad opta por conceder los derechos de explotación de la tecnología a un externo, independiente emprendedor, no perteneciente a la universidad (fundador no académico, quien pone en marcha una nueva empresa (Grimaldi, 2005, citado en Beraza & Rodríguez, *s.f*, p.150).

Se han identificado cuatro factores generales que componen la spin-off universitaria: “individuales (atributos y características de la personalidad de los emprendedores académicos), organizativos (disponibilidad de recursos y capacidades de la universidad), institucionales (estructuras y políticas universitarias para facilitar la comercialización) y externos (influencia de estos en el espíritu empresarial académico)” (Seguí, 2013, p.105).

En un sentido histórico, la aparición de spin-off universitarias ha implicado cambios en la normatividad de los países, para eliminar las barreras impuestas a la actividad empresarial por parte de las universidades. Así, en el marco legal para spin-off universitarias en Colombia el Congreso de la República aprobó la Ley 1838 de 2017, a través de la cual pretende impulsar el emprendimiento innovador y de alto valor agregado mediante la creación de empresas de base tecnológica “Spin Offs” en las Instituciones de Educación Superior (IES), y contribuir con el aprovechamiento, transferencia e implementación de las investigaciones en la sociedad (Ley 1838, 2017).

Dicha ley se estructura en seis artículos, entre los que cabe resaltar el artículo 2, que habla de quiénes podrán crear empresas de tipo spin off y cómo deben asociarse en el caso de que se logren acuerdos público-privados, el artículo 3, que trata de la participación de los involucrados en los beneficios económicos que resulten a partir de la actividad propia de las spin off y sus proyectos, el artículo 4 habla sobre las spin off financiadas con recursos públicos y la

creación de fondos para fomentar las actividades de ciencia, tecnología e innovación, el artículo 5 establece una propuesta de estructura administrativa para las IES que crean empresas de tipo spin off (Ley 1838, 2017).

En conclusión, el spin off universitario es relevante como “fuente de transferencia de conocimiento, produce retornos económicos para la universidad, fomenta el crecimiento económico y el desarrollo local, provoca cambios en la cultura universitaria, incrementa la interacción entre la universidad y su entorno” (Gouza, 2015, p.14). Ello ha generado en los gobiernos “un interés en el rol que las universidades pueden jugar en el desarrollo económico por la transferencia de su conocimiento científico al sector privado” (Gouza, 2015, p.14).

Fomento al Emprendimiento desde el Sector Público

El Plan Nacional de Negocios Verdes (PNNV). Colombia se reconoce hoy en día como “uno de los 12 países más ricos en biodiversidad a nivel mundial, en donde se alberga el 70% de la biodiversidad” (Romero y Ortiz, 2008, p.35). Debido a esto, se posiciona como un territorio excepcional para priorizar su preservación e impulso económico por medio de los negocios verdes. En el año 2014 el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADS) publicó la versión actualizada del Plan Nacional de Negocios Verdes, con la premisa estratégica de que los negocios verdes serán el futuro de la economía nacional (MINAMBIENTE, 2014). En este documento el MADS estipula diferentes herramientas de promoción de los negocios verdes en Colombia, para impulsar emprendedores que incursionan en esa modalidad de negocio.

El documento refiere cinco instrumentos económicos que buscan transformar la actuación de las organizaciones en el escenario ambiental. En primer lugar, está el eco-etiquetado, que se relaciona con la Resolución 1555 de 2005, donde se fija el reglamento para el uso del Sello Ambiental Colombiano en productos con buen desempeño ambiental. En segundo

lugar, están los Mecanismos de Desarrollo Limpio, que se relaciona con la Resolución 551 del 2009, donde se establecen los procedimientos para la aprobación nacional de proyectos que contribuyen a la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero. El tercer instrumento es el Certificado de Incentivo Forestal de Reforestación (CIF), reconocimiento económico otorgado por el Estado a organizaciones que aportan a la reforestación protectora-productora, en concordancia con la Ley 139 de 1994. También está el Certificado de Incentivo Forestal de Conservación, aporte económico otorgado por el Estado a propietarios de tierras público-privadas por la conservación de bosques naturales, en concordancia con el Decreto 900 de 1997. El quinto y último instrumento es el Pago por Servicios Ambientales, un aporte voluntario orientado a la conservación medioambiental.

Respecto a las ecoetiquetas, sellos o certificaciones otorgados a productos o servicios que impactan en menor escala al medio ambiente, se identifica a nivel internacional la Organización Internacional de Normalización (ISO), que en la norma ISO 14020 señala los fundamentos generales sobre el ecoetiquetado, y ha definido una norma ISO para cada tipo de ecoetiquetas: etiqueta tipo I, ISO 14024 que es creada por instituciones independientes y que participan en el mercado; etiqueta tipo II, ISO 14021 que son manifiestos informativos por parte del productor referentes al medio ambiente; etiqueta tipo III, ISO 14025 que contienen información detallada sobre el producto. Por otra parte, están algunos sellos como el Rainforest Alliance que ofrece servicios de certificación, verificación y validación en temas de agricultura, silvicultura, turismo y carbono forestal, el Der Blaue Engel que es un certificado ambiental para productos no alimentarios y servicios, el Environmental Choice que garantiza productos y servicios ahorradores de energía, y que utilizan material reciclado o que pueda reutilizarse. En el panorama nacional está el Sello Ambiental Colombiano, el cual establece criterios que

garantizan un mejor desempeño ambiental del producto, el programa de Calidad Turística Sostenible, que fija requisitos ambientales para la sostenibilidad turística, y el Sello Ecológico para Alimentos del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, que pretende impulsar, distinguir y posicionar los productos en su procesamiento, empaçado, etiquetado, almacenamiento, importación, comercialización y control de productos agropecuarios ecológicos.

Por otra parte, el PNNV menciona tres instrumentos tributarios que benefician a personas naturales o jurídicas por prácticas o inversiones que dejan huellas positivas en el medio ambiente, éstos son: deducciones de IVA, que según el Decreto 2332 de 2001 exime a los empresarios u organizaciones de pagar IVA en la adquisición de equipos nacionales o importados imprescindibles para el cuidado ambiental. Deducciones de renta, instrumento mediante el cual la inversión en control y mejoramiento ambiental, la venta de energía eólica y los ingresos obtenidos de los servicios de ecoturismo no pagan impuesto a la renta sobre las utilidades, según los artículos 157, 158 y 207 del Estatuto Tributario. Por último, está la exención del impuesto predial por conservación, que exime de manera especial a todos los predios con coberturas de bosques naturales.

El PNNV 2014-2025 elabora una recopilación de las principales ferias de carácter económico, social o cultural para el escenario de los negocios verdes. Los emprendedores u organizaciones pueden acceder a ellas como una plataforma para fomentar los negocios verdes. Entre las principales ferias está Bioexpo Colombia, que desde el 2002 surge como punto de encuentro entre la demanda y la oferta de agendas académicas, ruedas de negocios y exposiciones de productos y servicios verdes de las instituciones públicas y privadas. También está la Feria Internacional del Medio Ambiente (FIMA), que es un espacio para la difusión y

comercialización de bienes y servicios ambientales en Colombia, con el propósito de ser un evento importante de negocios comerciales de tecnología y servicios especializados para toda la región. Expoartesanías, que desde 1991 sirve como evento para la promoción y comercialización del sector artesanal hacia mercados nacionales e internacionales, y resulta estratégica por ser la única plataforma especializada en el tema de América Latina.

El plan también describe los Nodos de Negocios Verdes, que están divididos por regiones. Cada región cuenta con grupos de especialistas público-privados que tienen como propósito general posicionar los negocios verdes en la economía regional. Sus actividades principales son liderar, coordinar y articular a los actores, y promover el conocimiento y la práctica del programa nacional y regional de negocios verdes, lograr el escalamiento del PNNV, generar estadísticas de impacto económico-ambiental, y hacer la evaluación, ajuste y seguimiento a los negocios verdes.

Por último, se señalan algunas articulaciones público-privada de financiación para el inicio, crecimiento y consolidación de los negocios verdes. Algunas de ellas, por parte del sector público, son el Sistema Nacional de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, que ofrece apoyo a los emprendedores u organizaciones a través de instrumentos financieros y no financieros; el Fondo de Compensaciones Ambientales, que es un mecanismo financiero de redistribución de recursos entre organizaciones, con beneficio especial para las que cuentan con menores oportunidades de lograr ingresos; y COLCIENCIAS, que financia proyectos de investigación de ciencia, tecnología e innovación para el desarrollo empresarial y el fortalecimiento de la competitividad de productos y/o servicios. Por el sector privado está Biocomercio Colombia, entidad de dirección ambiental de tipo financiero y empresarial, con el propósito de brindar una herramienta de sostenibilidad a otras organizaciones con impacto

ambiental; el concurso Ventures creado por la revista Dinero y McKinsey & Company, con el fin de encontrar y condecorar los mejores emprendedores del país; el Centro Nacional de Producción Más Limpia y Tecnologías Ambientales, que permite a las organizaciones obtener hasta un 25% de reembolso sobre sus financiaciones ambientales, entre otras.

Así, pues, el Plan Nacional de Negocios Verdes debe servir como instructivo a los grupos de los distintos sectores que buscan desarrollar negocios verdes exitosos, y garantizar que los proyectos estén “alineados con potencialidades y ventajas competitivas regionales, generando crecimiento económico, social y la conservación de los recursos naturales” (MINAMBIENTE, 2014, p 43).

INNpulsa Colombia. Como vemos, el emprendimiento ha sido una prioridad en el país y se ha impulsado con vigor desde la política pública. Es así como el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 “Prosperidad para Todos” introdujo el tema del emprendimiento bajo el apartado de Crecimiento Sostenible y Competitividad. El PND destacó la obligación del país en materia de innovación, y estructuró las piezas faltantes para que, en febrero de 2012, el Banco de Desarrollo para el Crecimiento Empresarial en Colombia (Bancóldex) diera origen a INNpulsa Colombia - que en un principio se llamaba Unidad de Desarrollo e Innovación-, pensando en “activar el crecimiento empresarial extraordinario jalonado por la innovación en el país” (Vesga, 2015, p 11).

INNpulsa Colombia es la Unidad de Gestión de Crecimiento Empresarial del Gobierno Nacional, que gesta emprendimientos con gran posibilidad de éxito en las ciudades, presta sus servicios a todas las organizaciones que en su direccionamiento estratégico desean innovar, y reconoce la innovación en las regiones para respaldar su progreso en el largo plazo. Todo

emprendedor u organización que se encuentre interesado puede postularse y acceder a las convocatorias, eventos y servicios de INNpuls Colombia, únicamente desde su portal web.

INNpuls Colombia adelanta su actividad mediante tres líneas: innovación y emprendimiento, donde un equipo de trabajo acompaña a emprendedores y empresarios en sus actividades diarias, se financia su actividad para potencializar el crecimiento, y se dinamiza su participación en entornos de innovación y emprendimiento; mentalidad y cultura, que pretende impactar de manera positiva la mentalidad y cultura de los colombianos, superando las limitaciones socioculturales que dificultan el emprendimiento y la innovación; y desarrollo empresarial, donde el equipo trabaja por la rentabilidad sostenida y la apropiación de las TIC en los emprendimientos o empresas, para aumentar la competitividad de los proyectos, acceder a nuevos mercados y fortalecer las regiones. El perfil de los interesados se define en dos categorías: empresario con potencial de crecimiento extraordinario, u organización o institución de apoyo al crecimiento extraordinario. Teniendo en cuenta el perfil de éstos, se clasifican en un tipo de oferta (aprender haciendo, acceder a recursos, redes y transformar la mentalidad).

INNpuls Colombia ha difundido entre los involucrados publicaciones, investigaciones y experiencias nacionales e internacionales para su formación en pro de lograr una dirección empresarial enriquecida. Se han enfocado en transformar sus emprendimientos asociados desde los cimientos, como la visión y la cultura empresarial, para lograr una experiencia moderna y dinámica del emprendimiento.

El Fondo Emprender del SENA. Otra de las entidades públicas más relevantes en el ecosistema regional de fomento al emprendimiento es el Fondo Emprender del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), un fondo de capital semilla “creado por el Gobierno Nacional en el artículo 40 de la Ley 789 de 2002, por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y

ampliar la protección social” (SENA, 2017). Su objetivo es “apoyar proyectos productivos que integren los conocimientos adquiridos por los emprendedores en sus procesos de formación con el desarrollo de nuevas empresas” (Ibíd.). El Fondo Emprender está conformado por “aportes del presupuesto general de la nación, recursos financieros de organismos de cooperación nacional e internacional y de la banca multilateral, recursos financieros de fondos de pensiones y cesantías y recursos de fondos de inversión públicos y privados” (Ibíd., 2017).

El Fondo Emprender se enfoca en la realización del plan de negocio, ofreciendo servicios de apoyo en tres fases: 1) Formulación, donde se realiza un acompañamiento de la idea de negocio mediante asesoría, aprobación técnica y presentación a convocatoria. 2) Evaluación del plan de negocio, asignación de recursos y legalización del contrato. 3) Ejecución, donde se pone en marcha la empresa, el SENA hace seguimiento y evaluación con indicadores de gestión, y se toma la decisión sobre el reembolso de recursos (SENA, 2017). Pueden acceder a los recursos del fondo los ciudadanos colombianos que acrediten la condición de ser estudiantes SENA, técnicos, tecnólogos o profesionales universitario de pregrado, posgrado, maestría o doctorado, de instituciones nacionales o extranjeras, y ciudadanos colombianos caracterizados como población vulnerable (Ibíd., 2017).

Fomento al Emprendimiento desde el Sector Privado

La Promotora de Comercio Social. Una de las entidades privadas centradas en el fomento del emprendimiento social es la Promotora de Comercio Social (PCS) que, entre otras, es vista por EmprendeVerde como su competencia directa. La PCS tiene 32 años de trayectoria y está centrada en “asesorar, comercializar y acompañar a los microempresarios de Colombia en todo el proceso antes, durante y después de la venta para permitir la autosostenibilidad de cada pequeña unidad productiva al lograr ventas frecuentes y obtener pagos oportunos” (PCS, 2017).

[La PCS fue] fundada en 1985 en la ciudad de Medellín con el esfuerzo de varias entidades como la Fundación Social, Fenalco, SENA, entre otros. Para el periodo de 1985-1995, la PCS tenía a nivel regional 285 microempresarios y 15 empleados. Hoy en día, la PCS se unió al pacto global, contando con 53 empleados y 1.124 microempresarios (Ibíd., 2017).

El portafolio de la PCS comprende servicios financieros y de comercialización. El servicio financiero “administra fondos rotatorios para realizar anticipos sobre pedido y descuentos de factura a los microempresarios con que comercializa productos” (PCS, 2017). El servicio de comercialización es “un procedimiento efectivo para preparar los productos microempresariales mediante un diagnóstico, asesorías y seguimiento que le permitirá al emprendedor consolidar su microempresa” (Ibíd., 2017).

Las redes y alianzas más representativas de la PCS son con el Banco Interamericano de Desarrollo, Embajada de España, Fomevi, Cámara de Comercio de Medellín, Gobernación de Antioquia, Conefecto, Fundesmag y Corporación para el desarrollo de las microempresas (Ibíd., 2017). Por otra parte, los clientes más relevantes de la PCS son el Grupo Éxito, Colombiana de Comercio S.A, Sodimac Colombia S.A, Jardín Botánico Medellín, Almacén La 14 S.A, Los Tres Elefantes S.A., Mecanelectro (Home Sentry), Almacenes Flamingo S.A, Fatelares S.A, Easy Colombia S.A., Mercadería Justo y Bueno, Comfama, Novaventa y Socya (PCS, 2017).

Corporación Ventures. Está dedicada al “fortalecimiento para emprendedores y propuestas de negocios que generen valor e impacto económico, social y ambiental para el crecimiento sostenible en el país” (Corporación Ventures, 2017). Sus principales aliados internacionales son Koombea y Business Storytelling, y a nivel nacional Human Bridge, Mprende y ASEC. La Corporación Ventures está compuesta por tres plataformas: arquitectura

de nuevos negocios, basada en incrementar la probabilidad de éxito de los nuevos empresarios, acortando los tiempos de aprendizaje y disminuyendo los costos relacionados con las etapas de descubrimiento; validación empresarial, basada en consolidar el crecimiento empresarial a través del fortalecimiento de estructuras empresariales; emprendimiento corporativo, basada en empoderar a las empresas para que a través de la innovación apalanquen su crecimiento empresarial (Corporación Ventures, 2017).

Esta corporación creó el Concurso Ventures, para que “nuevos emprendimientos innovadores logren visibilidad, alcancen reconocimiento y recursos para seguir creciendo de manera significativa y sostenible para generar un impacto en Colombia” (Ibíd., 2017). Los emprendedores que quieran participar en el concurso deben tener en cuenta los siguientes requisitos: “productos y servicios validados comercialmente, empresas con menos de cinco años de operación comercial, organizaciones sin ánimo de lucro y proyectos de investigación” (Ibíd., 2017). El concurso está dividido en dos categorías: innovación social (para solventar problemáticas socio ambientales mediante emprendimientos innovadores) y grandes negocios (convoca a emprendedores con propuestas de un modelo de negocio innovador que impacte el crecimiento empresarial del país) (Ibíd., 2017). A través del concurso, se entregan diferentes categorías de premios como el premio innovación tecnológica, premio a la mitigación del cambio climático, premio vivienda sostenible, premio al empoderamiento de población víctima del conflicto y el premio de generación de empleo (Corporación Ventures, 2017).

Entre los emprendimientos más destacados de Ventures 2016 se encuentran Cocotech, un emprendimiento realizado por colombianos afectados por la violencia que “recicla biomasa, transformando la cáscara de coco en beneficio social y ambiental para fabricar productos en torno a la industria textil, agro, colchonera y aislamientos termo-acústicos”

(Ibíd., 2017). Otro caso es Don Tarcisio, emprendimiento colombiano que “toma en arriendo el predio del campesino y lo contrata con un salario fijo de \$1’200.000 por 5 años. Construye infraestructura y ofrece huertas a restaurantes y familias que quieran consumir productos orgánicos que programan a su gusto” (Ibíd., 2017).

Bancos que Financian el Emprendimiento. En respuesta a las diferentes iniciativas en materia de emprendimiento de los últimos años, también se han sumado algunas entidades financieras con el propósito de asesorar, financiar y respaldar a los emprendedores en el desarrollo de sus proyectos y en la consolidación en la etapa productiva.

Banco BBVA. Es el primer caso y el más relevante, ya que con la convocatoria Open Talent posiciona la competición más importante para startups⁵ en el panorama internacional, con la que pretende encontrar a los mejores emprendedores de diferentes países participantes, como Colombia, México, Argentina, Chile, Turquía, España, entre otros, para crear oportunidades de emprendimiento (BBVA, 2017).

El equipo de innovación de BBVA ha desarrollado diferentes categorías de competición. El Open Talent Identity trata sobre la protección de la identidad, y de cómo la tecnología contribuye con progresos para los usuarios, desde la seguridad en la web, la seguridad de datos hasta el hecho de brindar un acceso fácil a las personas a la banca. El Open Talent Artificial Intelligence, busca mejorar los sistemas informáticos para que realicen labores que con frecuencia dependen de la inteligencia humana. El Open Talent Fintech for Companies inventa productos o servicios dinámicos para incorporarse dentro de los procesos financieros,

⁵ Una start-up “es una empresa que está arrancando, una empresa incipiente o, simplemente, empresa emergente. El término hace referencia a ideas de negocios que están empezando o están en construcción. Las start-ups comienzan como una idea de negocio creativa, sobre la cual se agregan elementos diferenciales a través de la innovación para, finalmente, emprender el negocio (...) una start-up sólo lo será durante el período de lanzamiento, durante los primeros años. Cuando la empresa está consolidada, no tiene sentido llamarse start-up” (Arroyo, 2016, pp. 85-86)

perfeccionando la interacción cliente-empresa con soluciones más íntegras. El Open Talent Global Trends busca generar oportunidades y cooperar con el ecosistema emprendedor, utilizando las TIC para ofrecer mejores servicios financieros; por último, ofrecen el Open Talent Regional que busca resolver las exigencias de mercado local, aquí las startups concursan en la serie de eventos regionales representando a cada país participante. Los ganadores de cada categoría reciben un premio individual de 30.000 euros, una invitación de cortesía para contribuir durante una semana en Madrid con ejecutivos del BBVA, y un lugar en la gran final BBVA Open Talent Global Summit con un premio individual de 50.000 euros (BBVA, 2017).

En ese sentido, cabe resaltar que las diferentes categorías de concursos impulsadas por el BBVA buscan explorar nuevos caminos para el sector bancario en el futuro, y fomentan la innovación para construir una mejor experiencia con los usuarios finales (Ibíd.).

Fundación Bancolombia. Esta entidad constituye la propuesta de desarrollo sostenible del Grupo Bancolombia para fomentar en los individuos y sociedades mejores posibilidades de edificar territorios equitativos, rentables y prósperos. Sueñan con eliminar las limitaciones entre el campo y la ciudad, hacer de los contextos rurales regiones de innovación con un atractivo especial para los jóvenes, que son los futuros impulsores del desarrollo sostenible en el país (GrupoBancolombia, 2017).

La Fundación Bancolombia está comprometida con el desarrollo económico, social y ambiental en los lugares donde hace presencia, a través de la innovación social y el fortalecimiento de las capacidades de emprendedores y empresarios. También busca el fomento de una educación oportuna, de mayor cobertura y calidad para los niños. Además, apoya a jóvenes en la realización de estudios a nivel técnico, tecnológico y universitario (Ibíd., 2017).

Con el programa In-pactamos la Fundación Bancolombia patrocina emprendedores en los departamentos de Cundinamarca y Antioquia. Se han vinculado cerca de 40 proyectos con el sueño de ser piezas fundamentales para la transformación social al interior de sus comunidades. Los proyectos abordan diferentes temáticas como la resocialización de internos de cárceles, educación sexual, tecnología para un consumo responsable y seguro, temas de inseguridad y drogadicción, entre otros. Los proyectos seleccionados se benefician con el apoyo de la fundación en el planteamiento de la estrategia, capacitación y acompañamiento personalizado en su proceso de implementación y adaptación al medio en que interactúan, por medio de expertos y mentores (Ibíd., 2017).

Fundación Bolívar Davivienda. Lleva cerca de 8 años de recorrido, cimentando caminos de esperanza y respeto en los diferentes entornos del territorio colombiano. Dedicar su trabajo a las transformaciones sostenibles y con gran posibilidad de impacto en la sociedad. Su propósito es respaldar, potenciar y transformar los proyectos de quienes emprenden para la construcción de un país mejor para todos (Fundación Bolívar Davivienda, 2017).

La fundación respalda programas en favor del emprendimiento de alto impacto, el robustecimiento de organizaciones de carácter social, el voluntariado corporativo, la protección de la niñez, la infancia y la adolescencia, la inversión en tejido social, entre otros. La fundación se dedica a identificar proyectos sociales con una problemática claramente determinada y con una propuesta de solución íntegra que empodere, capacite y promueva la sostenibilidad (Fundación Bolívar Davivienda, 2017).

Con el programa Aflora, la Fundación Bolívar Davivienda busca asociarse con organizaciones sociales para acompañarlas en su proceso de evolución, a través del desarrollo de habilidades que las faculte para ser sostenibles y tener impacto en el territorio donde operan. En

el programa se implementa un plan de beneficios personalizado para cada empresa, en concordancia con una autoevaluación que éstas realizan usando la plataforma tecnológica de la Fundación. Así logran conocer sus limitantes y competencias, mediante una categorización en cuatro niveles: formalización, en donde se examina su estado de cumplimiento de requisitos legales y se brinda soporte para alcanzarlo. Una vez se logra lo anterior, se enfocan en el despegue, donde se acompaña a la organización para adelantar un plan de acción diseñado con el grupo de expertos. Después se enfocan en su crecimiento, mediante el diseño, conocimiento e implementación de estrategias y herramientas gerenciales que permitan su competitividad y proyección en el tiempo. El programa finaliza con la etapa de maduración, donde se realiza una retroalimentación semestral y anual para aprender de las experiencias tanto positivas como negativas (Ibíd., 2017).

A modo de conclusión, los hallazgos reseñados en el estado del arte señalan cómo el emprendimiento ha sido considerado uno de los principales motores de desarrollo económico “principalmente por su función en la creación de empleo y en la expansión de sectores económicos y regiones emergentes” (Llanos, 2016, p.111), y cómo adquiere aún más relevancia en contextos de crisis laborales y económicas.

En Latinoamérica, las tasas de desempleo han ido en ascenso en los últimos años y han generado una crisis en la demanda laboral. Para contrarrestar este problema organizaciones de carácter nacional e internacional han diseñado una serie de políticas, relacionadas con la creación de empleo, el desarrollo local y la innovación tecnológica. En este sentido, el Estado colombiano ha promulgado una serie de leyes para el fomento del emprendimiento y las universidades han apoyado e impulsado la cultura emprendedora (Orrego-Correa, 2010, citada en Llanos, 2016, p.109).

Así, se evidencia cómo en Colombia –en relación con la Ley 1014 de 2006– las instituciones de educación superior juegan un papel fundamental como incubadoras de emprendimientos, gestionando redes público-privadas, nacionales e internacionales, para el logro de sus objetivos. Los casos de incubadoras y spin-off universitarias mencionados, así como el panorama de actores del ecosistema regional y nacional de emprendimiento, son un punto de partida idóneo para pensar estratégicamente el lugar que EmprendeVerde tiene y puede ocupar en el escenario.

Marco Conceptual

Con miras a la formulación del plan de direccionamiento estratégico de la comercializadora social EmprendeVerde, la investigación documental ha permitido identificar un corpus de conceptos clave que aportan la base teórica donde se sitúa la organización, y dan sentido tanto a su razón de ser como a su portafolio de servicios ⁶.

En primer lugar, se profundizará en las definiciones de desarrollo humano, desarrollo sostenible y desarrollo local, y con base en ellos abordaremos el entramado de conceptos del marketing verde y negocios verdes, responsabilidad social empresarial y compras inclusivas, comercio justo, valor compartido, innovación social y emprendimiento social.

Paradigmas del Desarrollo

Como preámbulo, cabe mencionar que los paradigmas del desarrollo deben comprenderse desde una perspectiva histórica, en relación con los contextos sociales, políticos y culturales desde donde se emiten. Hoy en día, en los estudios del desarrollo se identifican

⁶ Los conceptos abordados son resultado del análisis e investigación documental adelantados a criterio de los autores. Han sido socializados con los colaboradores de EmprendeVerde, y gracias a su retroalimentación y solicitud se incluyó el mecanismo de las compras inclusivas en relación con la responsabilidad social empresarial.

corrientes que defienden su vigencia, otras que buscan modelos de desarrollo alternativo, y otras que buscan alternativas al desarrollo. “En las transiciones entre una y otra, encontraremos una amplia gama de matices y entreveros, propio de un debate político-ideológico de múltiples opciones” (Carpio, 2015, p.10). Además de ser teorías, las visiones sobre el desarrollo son discursos que dan forma a la realidad social en la que se enclavan. Como plantea Escobar (1995, p.8):

Estos discursos no son necesariamente descripciones “objetivas” de la realidad -como en general se pretende- sino reflejo de la lucha por definir la realidad en ciertas formas y no en otras. Estas luchas siempre están ligadas al poder, así sea solo por el hecho de que de unas percepciones y definiciones dadas saldrán políticas e intervenciones que no son neutras en relación a sus efectos sobre lo social.

En el sentido moderno, “las teorías del desarrollo aparecen como una especialidad de la ciencia económica durante el periodo inmediato que prosiguió a la segunda guerra mundial (...) [que fue también el] momento de constitución de un nuevo sujeto político conocido como el Tercer Mundo” (Gutiérrez, 2007, p.45). En medio de la preocupación mundial por entender las diferencias en los niveles de vida alcanzados en distintas partes del mundo, se consolida una idea universalista y evolucionista del desarrollo como un modelo unilineal a imitar –el de las sociedades occidentales “desarrolladas”–, compuesto por etapas que implican necesariamente el crecimiento económico, que supuestamente generaría derrames positivos sobre toda la sociedad (Bertoni, *et. al.*, 2011). A través de los años se ha equiparado el desarrollo con el crecimiento económico, y las políticas macroeconómicas se centran en hallar la fórmula adecuada para obtener el mayor crecimiento económico nacional.

Desarrollo humano. Durante las últimas décadas –en respuesta a eventos como la crisis económica de Estados Unidos en los 70, las políticas macroeconómicas de ajuste estructural marcadamente neoliberales y en fomento de la globalización, reflejadas en el llamado Consenso de Washington– se ha producido un cuerpo teórico y empírico de conocimientos que reevalúa las teorías clásicas sobre el desarrollo centradas en el crecimiento económico, y aborda de forma crítica los postulados fundantes del neoliberalismo. En los años 90 surge el enfoque del desarrollo humano signado por el pensamiento de Amartya Sen, quien argumenta que la expansión de las libertades humanas constituye tanto el fin principal –papel constitutivo– como el medio principal –papel instrumental– del desarrollo. Así, se plantea una “importancia *intrínseca* de la libertad humana como objetivo sublime del desarrollo” (Sen, 2000; p.56), que ha de lograrse con la puesta en marcha de sus libertades instrumentales ⁷. Esta perspectiva se opone a la visión ortodoxa de que el desarrollo implica “sacrificios necesarios”, entre ellos la desatención calculada y premeditada de aspectos como las redes de protección social para pobres, prestación de servicios sociales, acceso a educación y salud, entre otras. El paradigma del desarrollo humano sostiene que para que haya desarrollo económico es necesario que haya desarrollo social y desarrollo humano (Klikberg, 2001).

El desarrollo se debe entender como ampliación de las capacidades de las personas. El propósito del desarrollo es mejorar las vidas humanas, ampliando el rango de cosas que

⁷ Sen habla de cinco tipos de libertades instrumentales: **1). Libertades políticas**, referentes a la plena capacidad de participación, expresión y opinión política de los sujetos acerca del sistema en que viven. **2). Servicios económicos**, referentes a la oportunidad de utilizar los recursos económicos para consumir, producir o realizar intercambios. **3). Oportunidades sociales**, referentes a los sistemas de educación, sanidad, etc., y que son importantes no sólo para la calidad de la vida privada, sino también para participar más eficazmente en las actividades económicas y políticas. **4). Garantías de transparencia**, referentes a la necesidad de franqueza que pueden esperar los individuos de lo que se les ofrece, y al derecho de plena divulgación de la información y claridad. **5). Seguridad protectora**, que “comprende mecanismos institucionales fijos como las prestaciones por desempleo y las ayudas económicas fijadas por la ley para los indigentes, así como empleo público de emergencia para proporcionar unos ingresos a los pobres” (Sen, 2000, p.59).

las personas pueden ser y hacer, tal como vivir de manera saludable y con buena nutrición, tener conocimientos y participar de la vida de la comunidad. Desde este punto de vista, el desarrollo significa remover los obstáculos para lo que una persona puede realizar. Obstáculos como analfabetismo, enfermedad, falta de recursos o falta de libertades políticas o civiles (Arriola, 2007, p.45).

Con base en el pensamiento de Amartya Sen, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) formula el Índice de Desarrollo Humano como una propuesta de medición del desarrollo más integral que el PIB *per capita*.

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) permite evaluar el nivel medio alcanzado por cada país a partir de tres aspectos esenciales (...) • Longevidad y salud, representadas por la esperanza de vida. • Instrucción y acceso al saber, representados por la tasa de alfabetización de adultos (dos tercios) y la tasa bruta de escolarización para todos los niveles (un tercio). • La posibilidad de disponer de un nivel de vida digno representado por el PIB por habitante. Cabe señalar la importancia de esta contribución al pensamiento económico pues centra su reflexión no en el crecimiento, sino en la capacidad que tiene una sociedad para brindar a la población el conjunto de capacidades que le permitan acceder a mejores oportunidades de bienestar social (Gutiérrez, 2007, p.55).

Desarrollo sostenible. Hacia finales de los 80 se visibilizó en la agenda pública global el problema del crecimiento económico en relación con el carácter finito de los recursos naturales y la crisis ambiental. Según recuenta Gómez-Baggethun (2012, p.52):

El Producto Interior Bruto (PIB) planetario sigue creciendo a un ritmo del 4% anual, empujando las fronteras extractivas a medida que aumentan los requerimientos físicos del metabolismo global (Muradian et al., 2012). Un influyente trabajo de Rockström et

al. (2009) publicado en Nature concluye que el choque entre la escala de la actividad humana y los límites planetarios está afectando a la estabilidad de procesos ecológicos fundamentales y advierten de efectos desastrosos si determinados umbrales de presión son superados.

Fue en esa vía que, en 1987, bajo el título *Nuestro futuro común*, se publicó el I Informe Brundtland que lanzó al mundo la noción de “desarrollo sostenible” (Escobar, 1995), definido como aquél “desarrollo que permite satisfacer las necesidades de la presente generación, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas” (CMMAD, 1987, citado en Gutiérrez, 2007, p.56). El desarrollo sostenible fue acogido mundialmente como una apuesta para integrar el desarrollo económico con lo ambiental y lo social, cuestión que implicaría una reorganización de la estructura económica actual y un proyecto de voluntad política, de “intervención tanto del Estado como de la sociedad y sus organizaciones. Es decir, un Estado promotor y una sociedad comprometida, ambos con la sustentabilidad” (Gutiérrez, 2007, p.57) ⁸.

Aunque el concepto de “desarrollo sostenible” es hoy uno de los principales lugares discursivos a nivel global, la reorganización de la estructura económica no ha sido siempre una opción real en las agendas de los gobiernos ni del capital. Según analiza Escobar (1995, p.12):

En el discurso liberal del ecodesarrollo [léase desarrollo sostenible], no hay duda de que el crecimiento económico es necesario para erradicar la pobreza. Como se piensa que la

⁸ Desde una perspectiva histórica, cabe resaltar que “las Naciones Unidas encargaron a un grupo expertos coordinados por Ignacy Sachs, la acuñación de un término que permitiera armonizar las nociones de desarrollo y protección del medio ambiente. Dicha comisión propuso el término ecodesarrollo, que cuestionaba el modelo económico, industrial y comercial de los países ricos y apostaba por un modelo más endógeno de desarrollo, más adaptado a las particularidades ecológicas y culturales de cada región (...) El concepto de ecodesarrollo generó una fuerte reacción en los países industrializados, [por lo cual] las Naciones Unidas fueron «invitadas» a buscar un nuevo término que se adaptara con mayor comodidad al modelo económico de los países industriales” (Gómez-Baggethun, 2012, p.52-53).

pobreza es tanto causa como efecto de los problemas ambientales, el crecimiento económico se hace necesario para eliminar la pobreza, con el objetivo, a su vez, de proteger el ambiente.

En la práctica, esta corriente rebautiza el “crecimiento sostenido” en términos de “desarrollo sostenible” (Gómez-Baggethun, 2012), y atribuye la responsabilidad de la crisis ambiental no al modelo de producción y crecimiento ilimitado de los países desarrollados, sino a la falta de riqueza de los países subdesarrollados que impediría la aplicación de tecnologías limpias y la consolidación de una conciencia ecológica por parte de los pobres del Tercer Mundo (Ibíd.). En el marco del “ecodesarrollo”, la naturaleza es concebida en términos de recursos naturales, materias primas, diversidad biológica como reserva de valor, e incluso las comunidades indígenas y autóctonas de los territorios se entienden en términos de “guardianes del capital ambiental y social”, “reserva del capital global” (Escobar, 1995). A la postre, se materializó una suerte de mercadotecnia ambiental guiada por principios economicistas –que mide, por ejemplo, las “externalidades ambientales negativas” de las empresas– expresada en dos grandes aplicaciones: “los mercados de contaminación y, posteriormente, los denominados sistemas de Pagos por Servicios Ambientales. El principio de «quien contamina paga», impulsado por el primero, se complementarí­a con el principio de «quien conserva cobra», promovido por los segundos” (Gómez-Baggethun, 2012, p.55). La prevalencia actual del discurso del desarrollo sostenible se relaciona con la potencia de sus postulados nominales - armonizar crecimiento, sostenibilidad ambiental y equidad social-, que sirven muchas veces de fachada para las agendas ocultas de los gobiernos nacionales ⁹. En ese sentido, cabe notar cómo

⁹ “El 25 de septiembre del 2015 los líderes del mundo se reunieron en la sede de las Naciones Unidas en Nueva York para aprobar esta agenda para el desarrollo sostenible (...) el presidente Correa de Ecuador habló de los derechos de la naturaleza y de la justicia ambiental, exactamente el mismo momento en que fuerzas militares y

El desarrollo con el adjetivo “sostenible” desde Río 1992 se ha constituido en el lenguaje donde convergen discursos desarrollistas desde los gobiernos neoliberales hasta progresistas y agencias y organizaciones de todas las tendencias, pues la idea del “aprovechamiento sustentable de los recursos naturales” resulta una pantalla verde para cualquier forma de explotación de la naturaleza bajo el justificativo generalizado en todos nuestros países sobre “*generación de empleo, diversificar la producción, mejorar los ingresos, combatir la pobreza e imponer una distribución equitativa de la riqueza*” (Carpio, 2015, p.76).

Pese a las críticas, la realidad es que la crisis medioambiental –entendida como escasez y finitud de los recursos naturales– constituye el principal cuello de botella del crecimiento económico mundial. Aunque ello no ha traído un cambio estructural de las políticas globales frente al modelo del crecimiento económico sostenido, sí ha obligado a preguntarse por temas como la “ecoefficiencia”: cómo reducir los impactos negativos del proceso de producción, consumo y posconsumo en el ambiente y en las comunidades afectadas por la actividad económica. Aunque desde Europa y Latinoamérica han surgido otros enfoques que hablan, por ejemplo, de la deconstrucción del desarrollo, crecimiento cero, decrecimiento económico y alternativas al enfoque del desarrollo como el “*sumak kawsay*” o el “buen vivir”, el concepto de “desarrollo sostenible” juega actualmente un papel fundamental en las agendas estatales, gubernamentales e internacionales, y guía la formulación de políticas públicas y estrategias de desarrollo.

Desarrollo local. Además del desarrollo sostenible, en Latinoamérica y Colombia el enfoque de desarrollo local se posicionó con potencia a partir de los años 90 (Carpio, 2015). El

privadas de una compañía minera china desalojaban en el suroriente ecuatoriano a familias indígenas de un área concesionada a la trasnacional” (Carpio, 2015, p.97).

concepto surgió en el contexto europeo hacia los años 70 –especialmente desde Italia y España-, donde se propuso el desarrollo económico local –DEL– como una estrategia para impulsar el crecimiento económico de las regiones rezagadas del desarrollo capitalista del país, mediante el aprovechamiento del potencial endógeno de los territorios, la conformación de sinergias empresariales y sistemas productivos locales, con miras a consolidar una ventaja competitiva territorial para su inserción en el contexto nacional y global. En ese marco, la Unión Europea definió el desarrollo local como un:

Proceso reactivador de la economía y dinamizador de la sociedad local mediante el aprovechamiento eficiente de los recursos endógenos existentes en una determinada zona, capaz de estimular y diversificar su creciente economía, crear empleo y mejorar la calidad de vida de la comunidad local” (Comité Económico y Social de las Comunidades Europeas, 1995; citado en Juárez, 2013, p.14).

Aunque existen múltiples definiciones del concepto y no hay un consenso común, pueden señalarse características fundamentales del desarrollo local. En principio, el territorio es un actor esencial del desarrollo, entendido como espacio socialmente apropiado y construido, con relación al cual se construye la identidad a nivel individual y colectivo. “El desarrollo local parte de la hipótesis de que todo territorio tiene un conjunto de recursos materiales, ambientales, económicos, políticos y sociales que lo pueden revalorizar” (Juárez, 2013, p19). Se busca aprovechar las potencialidades tangibles e intangibles del territorio: “las primeras se refieren al espacio natural y construido y sus respectivos recursos (...) y las intangibles atañen a la calidad social (talentos humanos, niveles de organización y redes sociales, institucionalidad, etc.)” (Carpio, 2015, p.88). Se reconoce, entonces, que el desarrollo local se apoya en las fuerzas endógenas del territorio y en la creación de sistemas de producción locales que consoliden una

ventaja competitiva territorial. Es un enfoque “de “abajo-arriba”, pero debe buscar también intervenciones de los restantes niveles decisionales del Estado (provincia, región y nivel central) que faciliten el logro de los objetivos de la estrategia de desarrollo local” (Alburquerque, 2007, p.8). Así, para que el desarrollo local sea viable es necesaria una alta autonomía política para la toma de decisiones en lo local, un modelo descentralizado de Estado, una alta participación y capacidad asociativa de los actores locales. Por último, cabe resaltar que desde el análisis latinoamericano “el desarrollo local no se limita exclusivamente al desarrollo *económico* local” (Ibíd.), “no centra su atención en el crecimiento económico sino en la economía sustentable (...) Desde este enfoque, economía, ambiente y sociedad son parte de un sistema solidario basado en la satisfacción de necesidades” (Carpio, 2015, p.87).

Mercadeo Verde y Negocios Verdes

Con el *boom* mundial del concepto de desarrollo sostenible, los diversos movimientos sociales y ambientalistas preocupados por el ambiente fueron reconocidos como una oportunidad desde el ámbito del mercado: eran muestra de la naciente mega tendencia de los consumidores verdes. Surgieron así estrategias para aplicar la sustentabilidad al escenario empresarial, como el llamado *green marketing*, mercadeo verde o ecológico. Según recuenta Echeverri (2010):

De acuerdo con Peattie [2001], el mercadeo verde ha tenido tres fases. La primera fase ocurre durante los años 60's y 70's, y se denomina *Mercadeo verde Ecológico*. Esta fase (...) tiene como finalidad reconocer el papel que tienen las empresas, los productos y los consumidores frente a los problemas ambientales (...) La segunda fase corresponde al *Mercadeo verde Ambiental* y ocurre en la década de los años 80's. En esta fase el propósito central es utilizar tecnología limpia en el diseño de productos innovadores y sistemas de producción (...) La tercera fase consiste en el *Mercadeo verde Sostenible* y

se evidencia durante la década de los 90's muy cerca al cambio de milenio. Esta etapa demuestra el desarrollo más profundo y significativo del mercadeo verde, puesto que contempla una oportunidad sostenible para el consumo y la producción basada en la protección y aumento de los recursos naturales (p.124-125).

De acuerdo con Polonsky (1994, p.2) “el mercadeo verde o ecológico consiste en el conjunto de actividades diseñadas para generar y facilitar intercambios que satisfagan las necesidades humanas, generando el mínimo impacto negativo en el ambiente”¹⁰. La Asociación Americana de Marketing lo define como “el esfuerzo que hace una empresa para producir, promover, empaçar y recuperar los productos con un enfoque de responsabilidad y sensibilidad ecológica (American Marketing Association, citado en Echeverri, 2010). Desde el mercadeo verde, uno de los objetivos principales es “desarrollar productos que tengan un balance entre las necesidades del consumidor, la calidad, el desempeño, el precio y la conveniencia con una compatibilidad ambiental” (Ottman, 1998, p.45; citado en Echeverri, 2010, p.123). Así, cobran importancia las metodologías del ecodiseño, el cual:

Consiste en integrar los aspectos ambientales en la concepción y desarrollo de un producto, con el objetivo de mejorar su calidad y, a la vez, reducir los costes de fabricación, a través de metodologías basadas en el estudio de todas las etapas de su vida (ciclo de vida del producto) desde la obtención de materias primas y componentes hasta su eliminación y reciclado una vez desechado (Sanz, 2014, p.9).

Ahora bien, desde el enfoque sostenible del mercadeo verde, los productos y servicios que califican como “verdes” no serían solamente los que generan menor impacto ambiental, sino aquellos que involucran la variable social. Warren McLaren (2006) formula que “un producto o

¹⁰ Original en inglés, traducción propia.

servicio verde es el que es social y ambientalmente responsable. Esto quiere decir que son responsables y respetuosos de los lugares y las personas que los proveen y los usan” (Citado en Echeverri, 2010, p.126).

El espacio de encuentro entre la oferta y la demanda de este tipo de bienes y servicios especializados pone en el escenario los negocios verdes y sostenibles. Según la Oficina de Negocios Verdes y Sostenibles del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Colombia (MADS), estos negocios son aquellos que contemplan “las actividades económicas en las que se ofrecen bienes o servicios que generan impactos ambientales positivos y que, además, incorporan buenas prácticas ambientales, sociales y económicas, con enfoque de ciclo de vida, contribuyendo a la conservación del ambiente como capital natural que soporta el desarrollo del territorio” (MINAMBIENTE, 2014, p.53).

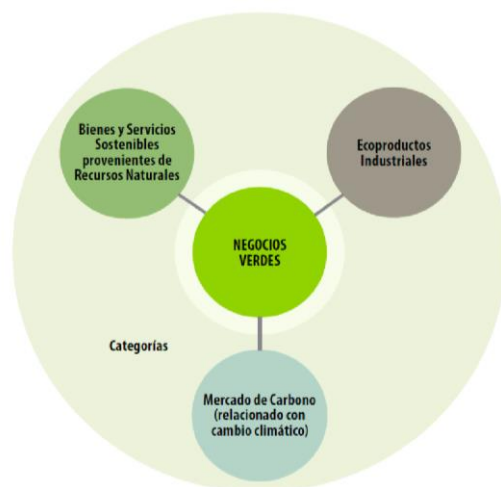


Figura 2 Categorías de Negocios Verdes en Colombia. Tomado de: MINAMBIENTE (2014)

Como se aprecia en la Figura 2, el MADS clasifica dicha actividad económica en tres categorías: bienes y servicios sostenibles provenientes de los recursos naturales, en donde se promueven buenas prácticas ambientales para la preservación del ecosistema y la sostenibilidad de los recursos; ecoproductos industriales, todos aquellos que en su manufactura o producción resultan ser biodegradables o neutrales para el ecosistema; y mercados de carbono, constituidos

por redes de negocios en las que se comercializan reducciones de las emisiones de gases de efecto invernadero.

En ese marco, el Plan Nacional de Negocios Verdes de Colombia señala una serie de criterios que permiten identificar si un negocio es verde: 1). Viabilidad económica del negocio, 2). Impacto ambiental positivo del bien o servicio, 3). Enfoque de ciclo de vida del bien o servicio, 4). Vida útil, 5). No uso de sustancias o materiales peligrosos, 6). Reciclabilidad de los materiales y/o uso de materiales reciclados, 7). Uso eficiente y sostenible de recursos para la producción del bien o servicio, 8). Responsabilidad social al interior de la empresa, 9). Responsabilidad social y ambiental en la cadena de valor de la empresa, 10). Responsabilidad social y ambiental al exterior de la empresa, 11). Comunicación de atributos sociales o ambientales asociados al bien o servicio, 12). Esquemas, programas o reconocimientos ambientales o sociales implementados o recibidos (MINAMBIENTE, 2014).

Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Históricamente pueden identificarse características de la visión filantrópica del concepto de RSE en los discursos de filósofos de Grecia y Roma, como Aristóteles y Platón, que reconocieron cómo los conceptos de filantropía y caridad rigen el actuar de las personas que viven para hacer el bien, y el rol que pueden tener para el desarrollo de la sociedad (Cancino & Morales, 2008). Mucho después, en el siglo XIX, cuando algunas empresas muestran interés por mejorar la calidad de vida de la población, Andrew Carnegie propone un modelo de RSE basado en dos principios: caridad (que las personas con fortuna compartan su riqueza con empleados, personas en situación de discapacidad, enfermos y ancianos), y custodia (los recursos de personas con fortuna deben ser propiedad de toda la sociedad) (Cancino & Morales, 2008). Sin embargo, lo que podría llamarse el modelo filantrópico de la RSE fue cuestionado en cuanto

estaba basado “en la distribución de recursos cuando las empresas obtenían utilidades y no en lo responsable que son las empresas durante el desarrollo de su negocio (...) Es decir, su responsabilidad empezaba una vez que el proceso de negocio terminaba” (Cancino & Morales, 2008, p.10). Carnegie, por ejemplo, sólo desarrolló este concepto después de terminado el producto o servicio y no dentro de su empresa, generando bajos salarios y el incumplimiento de contratos.

Posteriormente, la visión moderna de la RSE no se centra en la filantropía que pudieran o no tener las organizaciones, sino se preocupa “por el desarrollo de acciones durante los procesos productivos en que una empresa es responsable con trabajadores, proveedores y cualquier otro interesado que participe o se vea afectado por el proceso de transformación que genere una empresa” (Cancino & Morales, 2008, p.10). En este marco de definiciones más integrales, el World Business Council for Sustainable Development dice que la RSE es “el compromiso continuo de las empresas para comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico, mejorando la calidad de vida de los empleados y sus familias, de la comunidad local y de la sociedad en general” (Ibíd., p.11).

Teniendo en cuenta lo anterior, Cancino & Morales (2008) agrupan las teorías sobre RSE en cuatro grandes grupos: teorías instrumentales, integradoras, políticas y teorías sobre ética y moral. Las teorías instrumentales se enfocan en las actividades sociales que permiten cumplir los objetivos de creación de riqueza, “las empresas buscarían desarrollar actividades de RSE siempre que estas acciones estén ligadas a la obtención de mayores beneficios económicos para sus accionistas” (Cancino & Morales, 2008, p.14). Uno de los autores más relevantes de estas teorías es Milton Friedman, según el cual “la única obligación o responsabilidad social que posee y debe poseer una empresa es la maximización de la riqueza para sus accionistas, dentro

del marco legal y las reglas del juego que hayan sido acordadas entre las partes” (Ibíd., p.16), ya que las acciones socialmente responsables son meras obras de caridad e imponen una injusta y costosa carga hacia los accionistas. Otros autores que respaldan estas teorías son Montanari y Murray, que en los años 80 se refieren a la RSE como el “desarrollo de actividades altruistas con el fin de mejorar la imagen y reputación de las empresas (...) el desarrollo de actividades socialmente responsables se justifica sólo en la medida que generen un retorno asociado a mejoras en la marca de una empresa” (Ibíd., p.17). Finalmente, Porter y Kramer se refieren a la RSE como “parte vital del posicionamiento estratégico que debe desarrollar una empresa, en que se generan valores compartidos con distintos grupos de interés” (Ibíd., p.20). Así, los autores ligan la RSE con la ventaja competitiva de una empresa, e identifican cuatro argumentos clave de la RSE: la obligación moral de la empresa (contribuir al desarrollo económico regional), la sustentabilidad (sostenibilidad económica, social y ambiental), licencia para operar (lograr un nivel de aceptación y participación con los grupos de interés), y reputación (las actividades sociales fomentan la reputación y pueden generar ganancias a largo plazo). Para estos autores, “las actividades de RSE deben estar ligadas a la estrategia de la empresa y a la gestión de las operaciones a lo largo de toda la cadena de valor” (Cancino & Morales, 2008, p.21).

Por otro lado, las teorías integradoras postulan que las empresas deben respetar las instituciones establecidas en cada sociedad mediante el cumplimiento de las leyes, políticas públicas y la gestión balanceada de los intereses particulares de los grupos de interés de una organización (Ibíd.). Entre los autores más importantes de estas teorías está Carroll que, en los años 70, dice que la empresa debe estar guiada por un modelo de desempeño social, el cual implica que cada organización adopte una definición de RSE que “debe incluir las categorías económica, legal, ética y discrecional” (Ibíd., p.23). El modelo de Carroll sitúa primero el nivel

económico, pues los negocios tienen la responsabilidad de producir los bienes y servicios que la sociedad necesita, y de obtener utilidades por ello, luego incluye las responsabilidades legales (las sociedades se desarrollan bajo reglas, leyes y regulaciones), responsabilidades éticas (equidad, justicia, imparcialidad, respeto de los derechos de los individuos y no hacer daño a la comunidad) y responsabilidades discrecionales (deseo voluntario de la compañía de hacer contribuciones sociales que no están incluidas en los mandatos económicos) (Ibíd.).

Jones, en los años 80, relaciona la RSE como “una forma de autocontrol que envuelve elementos de limitaciones normativas, incentivos altruistas y el imperativo moral en la búsqueda del nirvana social de las empresas” (Ibíd., p.26). Finalmente, Wilcox, en los 2000, postula la RSE como “una herramienta para el desarrollo de políticas y acciones corporativas, en donde algunas de ellas deben estar destinadas directamente a mejorar la parte operacional de su negocio, responsabilidad operacional” (Cancino & Morales, 2008, p.28).

Las teorías de carácter político son aquellas que prestan atención al poder social que adquieren las empresas en la medida que más influyen en una sociedad. “Bajo esta mirada la empresa se ve presionada por la sociedad a participar activamente en asegurar la colaboración social” (Ibíd., p.14). Uno de los autores fundamentales de estas teorías es Davis que, en los años 60, indica que “las organizaciones mientras más grandes sean pueden ser vistas como un ente político” (Ibíd., p.30). En ese sentido, la RSE implica considerar la relación entre poder y responsabilidad, pues los negocios, “además de sus objetivos económicos, [deben] administrar sus relaciones con justicia de acuerdo con el marco institucional establecido mutuamente entre todos los grupos involucrados” (Ibíd., p.30).

Finalmente, las teorías sobre ética y moral en los negocios consideran el desarrollo de actividades de RSE “en respuesta al cumplimiento de derechos universales, como el respeto

por los derechos humanos, los derechos de la fuerza de trabajo, el respeto por el medio ambiente, la preocupación por un desarrollo sustentable” (Ibíd., p.14). Dentro de estas teorías Freeman, en los años 80, postula que “las acciones de negocios representan actividades en red que integran a los distintos actores como una cadena en que se afectan unos a otros” (Ibíd., p.37). Así, la responsabilidad social ha de “integrar la visión de los grupos de interés dándole énfasis a la sustentabilidad de las actividades empresariales (...) cada actor involucrado directa o indirectamente en las actividades de la empresa es parte del eslabón que agrega valor y bienestar para todos” (Ibíd., p.37). El Pacto Global de Naciones Unidas, en los años 90, se refiere a la RSE “como parte integral de las operaciones y de la estrategia de la empresa, ya que promueve el desarrollo tanto de la sociedad como del mundo empresarial” (Cancino & Morales, 2008, p.44). Finalmente, Chomali y Majluf refieren la RSE como las actividades empresariales basadas en valores éticos y morales, que tienen como función ayudar al desarrollo social y no sólo a la obtención de ganancias en sí (Ibíd.).

Compras inclusivas. Este mecanismo ha sido implementado por las organizaciones de los sectores público-privados como parte de su práctica de RSE y el valor compartido.

Actualmente son más las organizaciones que desafían las tendencias tradicionales del mercado a la hora de comprar productos o servicios, prestando especial atención a cada proveedor en características como precio, calidad y canales de distribución, pero también a su valor agregado. Como apunta el diario El Cronista (2017), con las compras inclusivas las empresas obtienen nuevas incorporaciones en sus redes de abastecimiento, y logran alianzas con actores de la economía social: grupos que han sido excluidos del mercado productivo durante un largo periodo de tiempo por dificultades como la pobreza, discapacidad o condición de vulnerabilidad. Así, la inclusión en el mercado competitivo actual de los actores sociales se ha convertido en

prioridad, beneficiando a empresas con iniciativas de impacto social. En dicha inclusión se contemplan diferentes criterios de participación como la vinculación de jóvenes sin experiencia en el mercado laboral, personas en riesgo social, minorías étnicas, mujeres, adultos mayores, personas con discapacidad física, mental o sensorial, entre otros; la inclusión debe ser accesible y no discriminatoria, garantizando la igualdad y la participación entre las empresas sin importar su tamaño o trayectoria en el mercado (Dirección ChileCompra, 2014).

Según la RedEAmerica, que implementa dicha práctica, las compras inclusivas promueven “la integración al mercado de aquellos emprendedores que en situación de pobreza o vulnerabilidad social intentan, por medio del trabajo, mejorar sus ingresos y, por ende, su calidad de vida.” (RedEAmerica, 2017), y también, el gobierno chileno mediante la Dirección ChileCompra define el propósito de la compra inclusiva como:

Otorgar igualdad de acceso, participación y oportunidades a aquellos oferentes que presentan alguna característica de desventaja (...) buscando atenuar las barreras que por diversas circunstancias le impiden estar en una condición de igualdad material frente al resto de sus competidores (Dirección ChileCompra, 2014, p.2).

En este sentido, cabe resaltar que las compras inclusivas pueden ser una de las prácticas dentro de un programa de RSE en los sectores público-privados, ya que promueven la igualdad y la inclusión en el mercado productivo de las pequeñas empresas, construyendo valor para las partes involucradas.

Comercio Justo

El comercio justo, *fair trade* o economía solidaria, se ha consolidado como una red internacional que busca aportar al desarrollo humano y sostenible, incluyendo aspectos como la política, la economía, el medio ambiente y la sociedad. En el transcurso de los años ha generado

impactos en la calidad de vida de los productores y trabajadores, promoviendo la ética entre las personas y la preservación del medio ambiente. Desde la óptica del *fair trade*, el papel del comercio dirigido en pro de la justicia social es fundamental para aportar a la calidad de vida.

Si no se implementa de una manera justa y responsable, el comercio puede de hecho exacerbar la pobreza y la desigualdad, socavar el desarrollo sostenible y la seguridad alimentaria y generar impactos negativos sobre las culturas locales y sobre los recursos naturales que son vitales. El comercio no es un fin en sí mismo, sino que debe ser un medio para el desarrollo sostenible” (Andrade, 2008, p.103).

Hoy en día, el comercio justo conforma una red mundial que congrega comercializadoras, ONGs, minoristas, fábricas, productores y trabajadores, eliminando la presencia de intermediarios innecesarios y consolidando relaciones comerciales a largo plazo. El objetivo va mucho más allá que generar réditos, el comercio justo promueve valores en favor de la sociedad y el medio ambiente. Siguiendo a Andrade (2008, p.107), los principios que promueve el comercio justo son:

Los productores forman parte de cooperativas u organizaciones voluntarias que funcionan democráticamente. Libre iniciativa y trabajo, en rechazo a los subsidios y ayudas asistenciales. Rechazo a la explotación infantil. Igualdad entre hombres y mujeres. Trabajo con dignidad respetando los derechos humanos. El precio que se paga a los productores permite su progreso económico. Se promueve la calidad y la producción ecológica. Eliminación de intermediarios entre productores consumidores. Producto de origen.

En esa vía, el comercio justo busca incentivar el comercio en igualdad de condiciones entre países, eliminar la disparidad entre el precio que pagan los consumidores y lo que se paga a

los productores. Según el FINE ¹¹, el comercio justo “es una forma de comercio alternativo al comercio convencional. Es una relación de socios (*partnership*) en comercio que tiene como meta el desarrollo sostenible de los productores marginados y en desventaja (Vizcarra, 2002, p.8). Esto implica que se deben idear estrategias para conseguir cambios en las políticas que permitan la inclusión de los sectores marginados al comercio nacional e internacional. El *fair trade* juega un papel fundamental porque:

Valoriza el rol del pequeño productor en la vida económica, política, social y cultural del país, reduce la pobreza y las desigualdades a través de la creación de oportunidades, genera un mercado solidario, transparente y basado en relaciones de confianza, gestiona de manera eficiente los procesos de producción y comercialización de los productos y fortalece tejidos productivos para contrarrestar los intereses de las grandes industrias (Coscione, 2013, p.67).

En ese marco, organizaciones como la Coordinadora Latinoamericana y del Caribe - CLAC¹² y la Coordinadora Nacional Colombiana¹³ promueven el comercio justo en Colombia.

¹¹ El FINE fue creado en 1998, y es una instancia que coordina las cuatro organizaciones sombrilla del Fair Trade a nivel mundial, cuyas iniciales dan pie a su nombre: **F**, Fairtrade Labelling Organizations International (FLO); **I**, International Fair Trade Association, ahora la World Fair Trade Organization (WFTO); **N**, Network of European Worldshops (NEWS); y **E**, European Fair Trade Association (EFTA).

¹² La CLAC comprende actualmente 300 organizaciones aproximadamente de pequeños productores de 21 países de América Latina y el Caribe, para un total de más de 300.000 pequeños y medianos productores. Asu vez, se articula con siete redes regionales de producto: Red Café, Red Banano, Red Cacao, Red de Azúcar, Red Miel, Red de Jugos y Frutas Frescas y Red de Quinoa. Su compromiso es la defensa de los pequeños productores organizados, que representan el corazón y la razón de ser del movimiento por un comercio con justicia (Coscione, 2013).

¹³ La Coordinadora Nacional Colombiana articula la comunicación entre la Coordinadora Latinoamericana y del Caribe y las organizaciones de productores, promueve el mercadeo de los productos con el símbolo “Pequeños Productores” a nivel nacional, identifica las ofertas de productos provenientes de las organizaciones del país para recomendarlas a la CLAC, busca mecanismos para incidir en las políticas nacionales y locales que favorezcan a las organizaciones miembro, y formula proyectos orientados hacia la sostenibilidad (Coscione, 2013).

Innovación Social

El mundo actual se caracteriza por sus retos sociales, cambios potentes y veloces en un entorno globalizado, donde la innovación social “es el eje central del modelo de competitividad y sostenibilidad” (Innobasque, 2009, p.7). La Agencia Vasca para la Innovación define la innovación social como “una oportunidad para producir valor económico y social en respuesta a los desafíos actuales, interviniendo en lo regional, pero con una visión global” (Innobasque, 2011, p.11). Stanford University define la innovación social como “nuevos conceptos, planteamientos y proyectos que mitigan las diferentes problemáticas sociales integralmente” (Nambisan, 2009, p.48). Según Mulgan (2007), la innovación social consiste en “nuevas ideas que trabajan en el cumplimiento de objetivos sociales” (p.8). Por su parte, la Comisión Europea (2010) afirma que la innovación social consiste en:

Utilizar la ingeniosidad de las organizaciones caritativas, las asociaciones y los emprendedores sociales para encontrar nuevas formas de satisfacer las necesidades sociales que no están adecuadamente cubiertas por el mercado o el sector público. También puede tratarse de aprovechar esa misma ingeniosidad al objeto de producir los cambios de comportamiento necesarios para resolver los principales retos de la sociedad (...) Además de satisfacer necesidades sociales y abordar los retos de la sociedad, las innovaciones sociales capacitan a los ciudadanos y crean nuevas relaciones sociales y modelos de colaboración (p.23).

En el libro *Innovación Social en Latinoamérica*, publicado por UNIMINUTO en el año 2016, han progresado considerablemente en la definición de innovación social y valor compartido, y sobre cómo han de estar cohesionados para producir el cambio cultural. De esta manera, UNIMINUTO entiende la innovación social como “la búsqueda e implementación de

soluciones novedosas, eficientes, participativas y sustentables a los problemas que limitan el logro de mejores condiciones de vida en una comunidad” (Howaldt *et al.*, 2016, p.271). Esto debe hacer eco porque los desafíos que tenemos como sociedad no son obligación exclusiva de los gobiernos, es necesaria la cooperación y contribución de los diversos actores.

Reflexionando sobre el valor compartido, Porter y Kramer (2011) afirman que las organizaciones deben comprometerse en fusionarse con la sociedad y trabajar con ella. Este concepto de valor compartido debe “crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos” (Porter y Kramer, 2011, p.3). Desde esta perspectiva, el éxito de una organización no sólo se mide en resultados de capital, sino también en su impacto social. En suma, el valor compartido “tiene la llave para abrir la próxima oleada de innovación y crecimiento para las empresas” (Porter y Kramer, 2011, p.18), pero implica la articulación entre las organizaciones y las comunidades de manera que, en vez de batallar por la diferencia de intereses, cooperen en la cimentación de acuerdos con beneficios económicos y sociales.

En ese marco, la innovación social es un modelo que posibilita la fabricación de relaciones novedosas entre las organizaciones que crean valor y la sociedad. La innovación social pretende facilitar el progreso de intangibles, entre ellos nuevas escalas de prioridades en beneficio del ser, principios y valores para la integración y el empoderamiento de la sociedad. Esto demanda nuevas formas de administración a favor de la democracia, que permitan la unión de los actores clave, apoyo para el escalamiento y la expansión de las innovaciones sociales. Ante la emergencia del paradigma de innovación “se hace más importante dedicar mayor atención a la innovación social como un mecanismo de cambio” (Howaldt *et al.*, 2016, p.54). La innovación social se comprueba por su impacto frente a la complejidad de los problemas en la

sociedad, tiene como expectativa mejorar temas como la preservación del medio ambiente, producción y consumo responsable, trabajo decente y desarrollo social.

Emprendimiento Social

Este concepto se viene acuñando desde los años 90 y de manera más marcada en los últimos años (Fournier, 2011). Con mucha frecuencia empresarios, investigadores y líderes políticos o sociales acuden a él, prestigiosas universidades del mundo como Harvard, California y Stanford divulgan artículos sobre emprendimiento social. A menudo se reflexiona sobre la diferencia entre el emprendimiento de tipo empresarial y social; en el primero, el emprendedor es equiparado al empresario que “emprende para crear por su propia cuenta, por sus riesgos y provechos, cualquier producto” (Fournier, 2011, p.13), y prima el contexto de la economía capitalista. Gregory, uno de los autores más importantes en la actualidad en temas de emprendimiento social, señala que “emprendimiento social es encontrar caminos novedosos y mejores para crear valor social” (2012, p.328)¹⁴. Resalta que este tipo de emprendimiento es diferente al emprendimiento empresarial ya que:

“Los emprendedores sociales tienen una misión social explícita en mente. Su principal objetivo es convertir al mundo en un lugar mejor. Ello afecta cómo miden su éxito, y cómo estructuran los emprendimientos (...) La mejor medida de éxito para el emprendedor social no es cuántas ganancias monetarias genera, sino cuánto valor social crea” (Gregory, 2012, p. 325)¹⁵.

Desde una comprensión amplia, se puede nombrar como emprendimiento social todo acto, actividad o movimiento en el entorno socioeconómico de una comunidad, en favor del interés de la mayoría y del bien común, que desde una articulación público – privada favorezca a

¹⁴ Original en inglés, traducción propia.

¹⁵ Original en inglés, traducción propia.

una mayoritario de la sociedad, y con prioridad especial en favor de los excluidos, de aquellos que no gozan de representación y que no son tenidos en cuenta. En otras palabras, su propósito es subsanar la brecha entre los intereses privados, públicos y sociales, es una búsqueda constante a favor de los beneficios compartidos.

En la escuela de emprendedores sociales de la Fundación Claritas y el doctor Bernardo Kliksberg -padre de la gerencia social-, se reflexiona sobre la problemática de la desigualdad, sus causas y consecuencias, y sobre la importancia del emprendimiento social en ese contexto. Los autores exponen que las problemáticas sociales son generadas a causa de una codicia desenfadada y que es trascendental educar en sólidos principios y valores éticos a las nuevas generaciones, al mismo tiempo que escucharlos y promover las ideas que ellos generen. Afirman que “el emprendurismo social, es una hermosa manera de honrar y dar sentido a la vida. Merece ser impulsado vigorosamente y la formación es la vía para lograrlo” (Kliksberg, 2011, p.99).

Entonces, el emprendedor social es un ser solidario, sensible a las problemáticas que abruma a sus iguales, que a diferencia del emprendedor empresarial “emprende de forma desinteresada” (Fournier, 2011, p.11). Este tipo de emprendedor no sólo encuentra soluciones, sino que “modifica la capacidad de actuación de la sociedad” (Drucker, 1997, p.21).

También Bornstein (2006) indica con urgencia que, en la medida que el papel del emprendimiento social se comprenda mejor, así también se unificarán los esfuerzos de los sectores públicos y privados. Desde un punto de vista productivo, estos sectores pueden ser una asombrosa máquina comercializadora de productos y servicios, siendo innovadores y propiciando entornos de desarrollo económico y prosperidad. Afirma que los emprendedores sociales son “*fuerzas transformadoras*; gentes con nuevas ideas para abordar problemas importantes (...) gente que sencillamente no aceptará un no ante un reto social apremiante”

(Bornstein, 2006, p.20). Teniendo en cuenta lo anterior, debemos entender las diferencias entre la dinámica del entorno social y el entorno empresarial, y cómo mediante el emprendimiento y la innovación social se pueden tender puentes entre ambos, que permitan resolver problemáticas sociales desde escalas de valor enfocadas en el ser y en lo social.

Perfil de la Comercializadora Social EmprendeVerde ¹⁶

Antecedentes de la Organización

La idea de generar la comercializadora social surgió hacia “el año 2012 bajo la creación de un proyecto del PCIS con Colciencias en la región del Guavio” (PCIS, 2017, p.2). Durante el desarrollo de dicho proyecto se realizó el trabajo *La ruta del agua*, en conjunto con CorpoGuavio, que se basaba en el fortalecimiento de los servicios turísticos alrededor de la ruta del agua en la región del Guavio. El coordinador de EmprendeVerde, Camilo Velásquez, comenta que durante ese proyecto se identificaron ideas de emprendimiento con la población rural del Guavio, de lo que resultó la creación de varias ideas de negocio. Sin embargo, se encontró la dificultad de materializarlas porque la población no tenía dónde vender sus productos. Por tal razón, en el 2013 surgió el modelo inicial de EmprendeVerde, que buscaba apoyar al joven rural por medio de la comercialización de sus productos (C. Velásquez, comunicación personal, 12 de septiembre de 2017). Así, en el año 2014 la naciente organización obtuvo el registro de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio.

Durante el 2014 UNIMINUTO evidenció que los estudiantes comercializaban productos en los pasillos o salones de la universidad, de manera informal. EmprendeVerde identificó esta práctica como una oportunidad de crecimiento organizacional: vincular estudiantes con miras a

¹⁶ Al inicio del presente proyecto, la Comercializadora Social EmprendeVerde no contaba con un perfil organizacional elaborado. Por lo anterior, el presente apartado constituye uno de los aportes de este trabajo.

la comercialización de sus productos. Así, la Rectoría de Cundinamarca de UNIMINUTO expidió una resolución rectoral para prohibir la venta de productos por parte de los estudiantes, a menos que hicieran parte de *EmprendeVerde* (C. Velásquez, comunicación personal, 12 de septiembre de 2017).

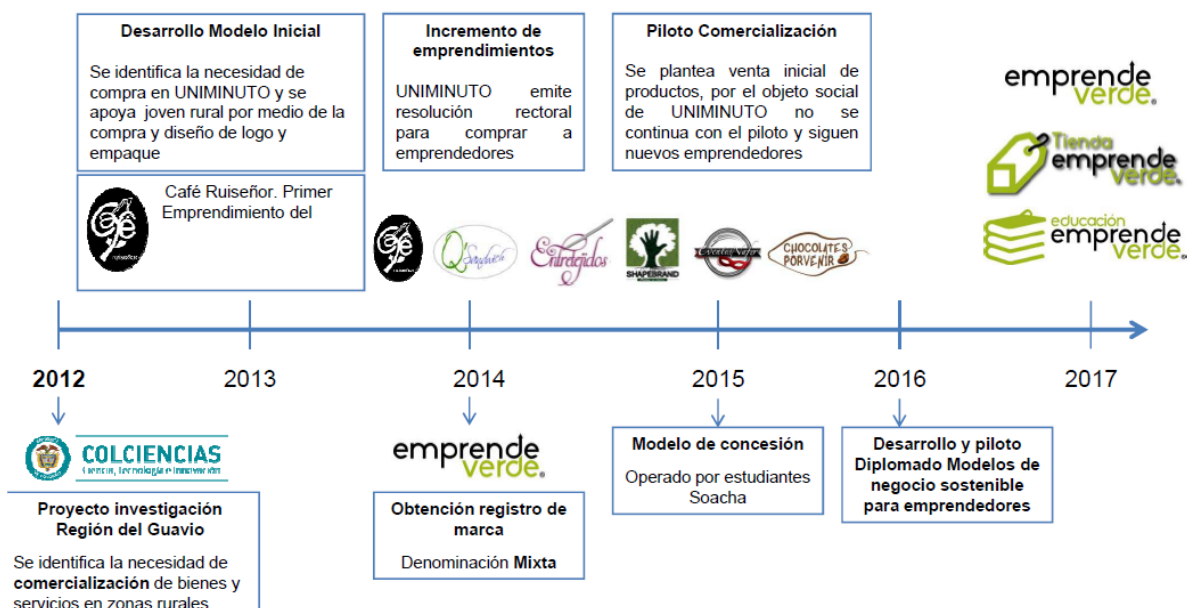


Figura 3 Línea de tiempo EmprendeVerde. Tomado de: PCIS, 2017, p.2.

Para el 2015 *EmprendeVerde* había recibido un incremento considerable de emprendimientos, e identificó que sus productos podían ser comprados por los estudiantes en los centros regionales. Así, surgió la tienda *EmprendeVerde* con el fin de ofrecer los productos de los emprendedores a la comunidad. *EmprendeVerde* creó un modelo de concesión a dos años, que entregaba la administración de la tienda al estudiante mejor puntuado en un concurso realizado por la comercializadora (C. Velásquez, comunicación personal, 12 de septiembre de 2017). En el transcurso del mismo año, *EmprendeVerde* formuló una prueba piloto donde planteaba la comercialización inicial de los productos, pero identificó la limitante de que la actividad de venta de productos con ánimo de lucro no correspondía con el objeto social de UNIMINUTO, que según Velásquez “es la educación, y no la compra y venta de productos

desarrollados por emprendedores” (Ibíd., 2017). Finalmente, durante el periodo 2016 y lo que va del 2017, se delinearán las líneas de negocio que ofrece la comercializadora social y que serán detalladas más adelante: Tienda EmprendeVerde, Educación EmprendeVerde, Aceleración EmprendeVerde y Comercialización EmprendeVerde (PCIS, 2017). La Figura 3 evidencia los hitos de la comercializadora social.

Objeto de la Organización

La comercializadora social EmprendeVerde es actualmente una unidad de la Plataforma de Proyectos del PCIS de UNIMINUTO, cuyo objeto principal es:

Incluir en el mercado emprendedores en etapa temprana, [provenientes] de comunidades rurales y urbanas, para mejorar su calidad de vida, fortalecer sus capacidades sociales, ambientales y económicas, y agregar valor a su región a través de la generación de canales de comercialización (Camilo Velásquez, comunicación personal, 12 de septiembre de 2017).

Equipo de trabajo. El equipo de la comercializadora social está conformado actualmente por tres personas, y tienen injerencia en ella los directivos del PCIS, como se aprecia a continuación:



Figura 4 Organigrama EmprendeVerde. Elaboración propia.

Camilo Velázquez, Coordinador *EmprendeVerde*, es el encargado de direccionar, hallar emprendedores y oportunidades de negocio, y buscar financiamiento con diferentes entidades públicas y privadas; Angélica Lara, ingeniera de alimentos, se encarga de brindar soporte técnico a los emprendimientos centrados en productos alimenticios; Paola Quiroga, administradora de empresas, se encarga de la parte operativa en relación a la gestión de compras y al contacto entre los emprendedores y *EmprendeVerde* (C. Velásquez, comunicación personal, 12 de septiembre de 2017).

Según el documento de trabajo *Cartilla EmprendeVerde* del Observatorio del PCIS, el valor diferencial de la organización radica en que es:

Una tecnología social que empodera y conecta a los emprendedores con posibles clientes, vinculándolos al mercado a través de la promoción de un modelo de comercialización justo, incluyente y responsable con el medio ambiente, promoviendo pagos justos a los trabajadores, compra de bienes a precios equitativos a los proveedores y venta de productos de calidad a precios justos a los clientes (...) busca que sus emprendedores entreguen productos con un alto valor agregado, es decir, productos que provienen de comunidades locales y de productos naturales, desarrollados con buenas prácticas ambientales (Cartilla *EmprendeVerde*, 2017, p.5).

Portafolio de servicios. Como se aprecia en la Figura 5, la ruta que sigue el emprendedor en *EmprendeVerde* consta de siete fases. La primera consiste en la identificación de emprendimientos con bienes o servicios listos para ser comercializados, a través del Concurso Descubriendo Negocios Verdes realizado anualmente en la UNIMINUTO a nivel nacional, o gracias a la remisión de emprendimientos desde Centro Progesa. La segunda fase es la inscripción de los emprendedores a través del portal web del PCIS, donde envían algunos

formularios sobre su modelo de negocio. Con base en esto se efectúa una retroalimentación vía mail, que clasifica los emprendimientos según su nivel de maduración en: 1) *Idea*, cuando el producto no está materializado; se remite a Centro Progresar para servicios de prototipado y plan de negocio. 2) *Prototipo*, cuando el producto es tangible y está listo para ser comprado por *EmprendeVerde*; desde esta fase el producto/servicio empieza a ser mercadeado, y accede a servicios a la medida para el mejoramiento del producto. 3) *PMV (Producto Mínimo Viable)*, cuando el producto ha implementado las mejoras o tiene el nivel de viabilidad requerido. 4) *Producto escalable*, cuando está listo para comercializarse en otras organizaciones (PCIS, 2017).

PROCESO EMPRENDEVERDE



Figura 5 Ruta de comercialización EmprendeVerde. Tomado de: PCIS, 2017.

Los productos clasificados como prototipo, PMV y producto escalable son llevados al Comité *EmprendeVerde*, encargado de aprobar los emprendimientos que serán formalizados como proveedores de UNIMINUTO, cosa que les garantiza un canal de comercialización (Ibíd., 2017). El Comité *EmprendeVerde* está conformado por los directivos del PCIS, la directora de

Centro Progresá, el Director General Administrativo de UNIMINUTO y el coordinador de EmpeñeVerde. Una vez formalizados como proveedores de UNIMINUTO, se realiza la “primera compra” de los productos de los emprendedores (Ibíd., 2017). Todo el proceso se basa en la filosofía de la mejora continua y del aprender haciendo, por lo que buscan que en el ejercicio mismo de mercadear los emprendedores identifiquen cómo deben mejorar su producto/servicio.

En ese proceso de mejoramiento continuo, los emprendedores acceden a los servicios EmpeñeVerde agrupados en cuatro componentes principales: 1) *Creación de imagen corporativa*, diseño de marca, logo y empaque del producto. 2) *Gestión de caso*, evaluación del cumplimiento de los lineamientos social, ambiental y económico del concepto de negocios verdes¹⁷. 3) *Plan de calidad*, la Ingeniera de Alimentos asesora el mejoramiento en las técnicas de producción, por ejemplo, en la durabilidad de los productos, prácticas y conservantes naturales, etc. 4) *Plan de innovación*, entregando un valor agregado al producto (PCIS, 2017).

Finalmente, la fase de escalamiento corresponde al momento en que los emprendedores han realizado ventas por encima de 20 millones de pesos, el emprendedor conoce todos los procesos que implica el comercializar, no sólo en EmpeñeVerde sino en otras organizaciones, y su producto impacta a nivel social, ambiental y económico (PCIS, 2017).

Este proceso general se cumple a través de cuatro líneas de negocio: Comercialización EmpeñeVerde, Aceleración EmpeñeVerde, Tienda EmpeñeVerde y Educación EmpeñeVerde, descritas a continuación.

¹⁷ El lineamiento social, referido a la generación de empleo por medio de la inclusión de personas en condición de vulnerabilidad en el desarrollo de producto. El lineamiento económico, en relación a los costos de producción y la cadena de logística, y el lineamiento ambiental, que involucra prácticas de reciclaje y que el material del empaque sea amigable con el medio ambiente.

Comercialización social EmprendeVerde. Línea de negocio basada en la “comercialización de bienes y servicios certificados bajo estándares sociales, ambientales y económicos, desarrollados por comunidades locales, estudiantes y graduados UNIMINUTO” (PCIS, 2017, p.3).



Figura 6 Emprendimientos comercializados por EmprendeVerde. Tomado de: PCIS, 2017, p 5.

La Figura 6 evidencia algunos de los emprendimientos de estudiantes de UNIMINUTO comercializados por EmprendeVerde hasta la fecha. Algunos de ellos son: Bolsas de Papel Biodegradable, creado por Daniel Gutiérrez Tao, “el cual tiene como finalidad colaborar con el medio ambiente, reemplazando las bolsas de plástico de las grandes cadenas de supermercados” (EmprendeVerde, 2017). Juegos que Cambian la Vida, creado por Andrea Rodríguez Sossa y que “tiene como objetivo diseñar y fabricar juegos didácticos para personas en condición de discapacidad cognitiva” (EmprendeVerde, 2017). Bioclean, creado por Lina Johana Bedoya Barbosa, basado en “diseñar, producir y comercializar productos derivados de los desechos vegetales, como lo son la piña, la arveja, etc. a través de internet, y ofrecer el producto a diferentes empresas, con la posibilidad de ir ampliando progresivamente la gama de productos”

(EmprendeVerde, 2017). Según el PCIS (2017), los resultados que ha generado la línea de servicios de comercialización son:

55 emprendimientos con estudiantes, egresados y la comunidad en general, compras por valor de mil millones de pesos en 3 años, cartas de intención de compra a EmprendeVerde por parte de empresas que requieren un solo proveedor, y apoyo en crédito con COOP – UNIMINUTO (p.5).

Si bien se han generado compras efectivas que originan ganancias para los emprendedores y las comunidades que impactan, esta línea de negocios no es aún una fuente significativa de ingresos para EmprendeVerde, debido a las limitaciones de orden legal que las corporaciones universitarias tienen para vender con ánimo de lucro. El plan a futuro es que, cuando la organización sea un spin-off, esta línea de negocios generará ganancias a través de una participación en los ingresos de entre el 5% y 10% por los servicios prestados para facilitar la comercialización.

Aceleración EmprendeVerde. Línea de negocio que busca impulsar comercialmente a los emprendedores, mediante el apoyo en la primera compra de bienes y servicios certificados bajo estándares sociales, ambientales y económicos. En la línea de aceleración los emprendimientos son clasificados según el nivel de desarrollo del producto o servicio en idea, prototipo, Producto Mínimo Viable (PMV) y producto escalable (Cartilla EmprendeVerde, 2017, p.4).

Tienda EmprendeVerde. Línea de negocio basada en el “modelo de franquicias de tiendas en universidades y colegios. Se ofertan productos locales desarrollados por comunidades” (PCIS, 2017, p.3). Tales productos son alimentos de consumo básico del estudiante, como café, sándwich, panela, chocolate, entre otros (C. Velásquez, comunicación

personal, 12 de septiembre de 2017). *EmprendeVerde* entrega los equipos y arrienda la infraestructura al emprendedor, que se convierte en administrador de la tienda a través de un concurso que realiza la comercializadora social. El administrador debe comprar los productos de los emprendedores y promover los productos locales (Ibíd.).

Como resultado de esta línea de negocio, para el 2017 se han creado dos tiendas *EmprendeVerde*, una en el municipio de Soacha y otra en el municipio de Girardot, donde se fomenta el desarrollo regional mediante la comercialización de emprendimientos y productos locales. Actualmente, los ingresos que recibe la organización por esta línea de negocio provienen de los arriendos de dichas tiendas (C. Velásquez, comunicación personal, 12 de septiembre de 2017).

Educación EmprendeVerde. Línea de negocio basada en el “modelo de venta de servicios educativos para emprendedores, apoyo en servicios y diseño de marca, prototipado y validación de mercados” (PCIS, 2017, p.3).

Surgió en el 2016, a raíz de la identificación de necesidades puntuales de educación de los emprendedores. Así, se han formulado dos rutas vitales en servicios de educación. La primera abarca la creación y oferta del diplomado *Modelos de negocio sostenible para emprendedores*, dirigido a estudiantes que desean tomarlo como opción de grado. La segunda ruta, aún en proceso de formulación, consiste en la idea de crear “clínicas” (cursos) para los emprendedores que quieran fortalecer sus conocimientos en los servicios ofertados por *EmprendeVerde*: marcas, logos, empaques y marketing digital. Dichos cursos serán dictados en línea, y se busca que tengan bajo costo y sean accesibles (C. Velásquez, comunicación personal, 12 de septiembre de 2017).

Los resultados que ha generado esta línea de negocio son los ingresos por más de 200 millones de pesos y 130 graduados del diplomado *Modelos de negocio sostenible para emprendedores*. Es la línea que más genera ingresos a la comercializadora social, debido a que se relaciona directamente con el objeto social de UNIMINUTO: ofrecer servicios de educación (C. Velásquez, comunicación personal, 12 de septiembre de 2017).

Marco Contextual

La comercializadora social *EmprendeVerde* está ubicada en la ciudad de Bogotá, localidad de Engativá, barrio Los Cerezos. Para el 2016 la localidad de Engativá contaba con aproximadamente 873.243 habitantes (SCRD, 2016, p.1). En la localidad se destacan sectores muy definidos de uso económico de comercio y servicios, donde se concentran grandes superficies comerciales, servicios empresariales e industriales, comercio aglomerado y comercio cualificado (Cámara de Comercio de Bogotá, 2007, p.18). Por otra parte, en ella se presentan problemáticas que afectan la calidad de vida de la población. Según la *Encuesta calidad de vida – Bogotá 2007* “16.657 personas viven en hogares con hacinamiento crítico, 6.149 personas viven en hogares con inasistencia, 9.463 personas viven en hogares con alta dependencia, 31.902 personas son pobres por NBI y 1.190 personas se encuentran en miseria por NBI” (DANE, 2007, p.40).



Figura 7 Mapa presencia del PCIS en Bogotá. Tomado de: PCIS, 2017.

Las oficinas de la comercializadora se ubican en el edificio del PCIS, que hace parte de un complejo de instalaciones de la Corporación Minuto de Dios en la localidad. El PCIS se dedica a promover la innovación social basada en conocimiento científico, articulando investigadores y comunidades alrededor de proyectos público- privados, y promoviendo la apropiación social del conocimiento (PCIS, 2017). Cuenta con cinco áreas operativas - Plataforma de Apoyo a la Investigación, Plataforma de Proyectos, Observatorio, Apropiación Social del Conocimiento y la Red de Conocimiento-, y ofrece tres tipos de servicios, transversales a toda su operación: servicio de articulación de proyectos, servicios de información y servicios pedagógicos¹⁸.

¹⁸ **Servicios de articulación de proyectos:** Apoyo en estructuración de proyectos de gestión integral de proyectos, gestión de aliados, asesoría en innovación social, fondo de apoyo a la innovación social, dinamización semilleros inter-sedes, ligas de innovación social y tesis en innovación social, asesoría en transferencia de conocimientos a comunidades (proyectos, emprendimientos), alojamiento de centros, proyectos y grupos de investigación, incubación de emprendimientos e innovaciones sociales y creación de spin-off. **Servicios de información:** Conformación de tecnologías sociales, georeferenciación de problemas, necesidades e innovaciones sociales, medición de indicadores de innovación social, sistematización de experiencias de innovación social, mapas de conocimiento y consultas de información. **Servicios pedagógicos:** Divulgación de conocimiento, cursos en Innovación Social, cursos sobre tecnologías sociales y eventos y ferias. Por otro lado, lo que buscamos del PCIS es la generación de estrategias participativas, eficientes e innovadoras para solventar una problemática o necesidad social. Así mismo, se busca que esta organización, a través de sus servicios de información, pedagógicos y de articulación de proyectos, mejore la calidad de vida de la comunidad en general (PCIS, 2017).



Figura 8 Áreas operativas del Parque Científico de Innovación Social. Tomado de: PCIS, 2017, p.12.

El PCIS pertenece a la Corporación Universitaria Minuto de Dios, a través de la Rectoría General. La UNIMINUTO fue fundada “en 1988 por el padre Rafael García Herreros, que junto al Centro Carismático Minuto de Dios y la Congregación de Jesús y María, firmaron el acta de constitución de la universidad” (UNIMINUTO, 2017). Corporación universitaria que hoy en día “consolida factores diferenciales como la formación integral de los estudiantes, buscando mejores seres humanos en contacto con la realidad del país, a través de prácticas sociales” (UNIMINUTO, 2017). Precisamente, tal vez uno de sus factores más distintivos es la filosofía praxeológica que, necesariamente, relaciona la teoría con la práctica, la academia con la intervención y el impacto social. La institución se guía por “el pensamiento del padre Rafael García Herreros (un hombre profundamente espiritual, profeta de la autenticidad, innovador, comunicador, gestor y educador social) y la espiritualidad eudista (la misericordia del Evangelio expresada en obras de evangelización)” (UNIMINUTO, 2014, p.25). Dicha filosofía se expresa en las célebres palabras del padre Rafael García Herreros:

Vamos a formar jóvenes soñadores de Colombia, capaces de darle un rumbo totalmente nuevo al país, para lograr dirigir la República por los nuevos caminos que ella anhela y necesita. Queremos ofrecerle al país una Universidad donde se formen los nuevos

hombres de Colombia, los que estarán preparados para enrumbar el país por los cauces de honradez, de progreso y de trabajo que él necesita (UNIMINUTO, 2014, p.29).

Población Usuaría de EmprendeVerde

Los usuarios de la comercializadora social son, fundamentalmente, los estudiantes y egresados de UNIMINUTO. Al respecto, la Corporación Universitaria Minuto de Dios (2014) evidencia en su *Plan de Desarrollo 2013-2019* que el “68% son mujeres, valor que puede oscilar entre 60% y 75%, según las distintas regiones (con una tendencia hacia un decremento de la participación masculina) y el rango de edad de los estudiantes oscilan entre 16 y 26 años” (p.75). Además, “la gran mayoría de la población se encuentra fuera de la Sede Principal en Bogotá, el 85% de la población se ubica en las sedes regionales” (p.74).

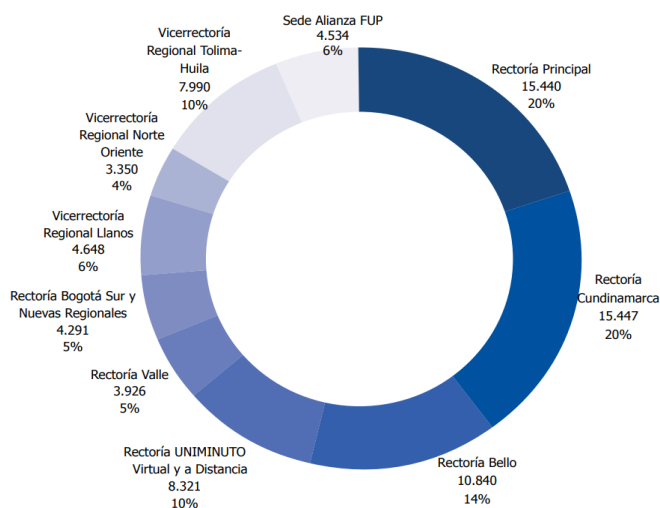


Figura 9 Distribución de la población estudiantil por sedes y vicerrectorías. Tomado de: UNIMINUTO, 2014, p.74.

Con relación a la distribución socioeconómica de la población estudiantil (ver Figura 10), se evidenció que:

97% pertenece a estratos 1, 2 y 3. No obstante, existe una amplia variabilidad entre las distintas sedes y regiones; se destacan, en particular, las sedes de Bogotá sur y Tolima-Huila, en donde cerca del 90% de la población pertenece a estratos 1 y 2, y la Sede

Principal y la Sede Engativá (UVD), en donde cerca del 40% de la población pertenece a estrato 3. Sin embargo, no se puede perder de vista que la población objetivo de UNIMINUTO es aquella que no tiene fácil acceso a la educación superior por condiciones socioeconómicas (UNIMINUTO, 2014, p.75).

Respecto a los programas educativos, “el 39% de la población estudiantil, estudia programas relacionados con administración, educación e ingenierías. Los programas de educación y de ciencias humanas y sociales acogen al 20% y 19% de la población estudiantil, respectivamente” (UNIMINUTO, 2014, p.80). Finalmente, en relación con los egresados UNIMINUTO, “el Sistema ha otorgado títulos profesionales a más de 17.500 estudiantes. De estos, el 45,4% se ha graduado de programas universitarios de pregrado, el 17,3% de programas de posgrado y el 37,3%, de programas técnicos y tecnológicos” (UNIMINUTO, 2014, p.81).

	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4.5 y 6
Rectoría Sede Principal	6,0%	51,7%	40,4%	1,9%
Rectoría Cundinamarca	14,0%	69,3%	16,0%	0,8%
Rectoría Bello	21,5%	49,6%	25,4%	3,5%
Rectoría Uniminuto Virtual y a Distancia	4,7%	47,9%	44,1%	3,3%
Rectoría Valle	21,4%	48,0%	27,4%	3,2%
Rectoría Bogotá Sur y Nuevas Regionales	17,3%	69,6%	12,8%	0,3%
Vicerrectoría Llanos	21,0%	41,8%	34,9%	2,3%
Vicerrectoría Tolima Huila	30,2%	58,7%	10,0%	1,0%
Vicerrectoría Norte Oriente	25,6%	43,8%	24,7%	5,9%
TOTAL	15,8%	55,3%	26,8%	2,1%

Figura 10 Distribución socioeconómica de la población estudiantil. Tomado de: UNIMINUTO, 2014, p.76.

Marco Metodológico

Teniendo una visión más precisa del perfil de la organización, el contexto donde opera, y en relación con el objetivo general del proyecto: formular el Plan de Direccionamiento Estratégico de EmprendeVerde, se indicarán aquí los enfoques, métodos y técnicas de recolección de información empleados durante su desarrollo. Se abordará la praxeología como el enfoque metodológico general de los proyectos de la especialización en gerencia social de la

UNIMINUTO, se indicará el carácter cualitativo de la investigación, así como los instrumentos de recolección de información propios de la investigación praxeológica cualitativa empleados (investigación documental, observación y entrevista cualitativa).

Enfoque Praxeológico

La investigación praxeológica pertenece a la investigación/intervención que, a su vez, es una modalidad o tipo de investigación social aplicada¹⁹. La investigación/ intervención “es un terreno intermedio de producción de conocimientos y prácticas socio-profesionales transformadoras de la realidad” (Juliao, 2011, p.68), que propone “asumir la investigación como producción de conocimiento, pero imbricada en una práctica social y/o profesional” (Ibíd., p.68). Así, “el interés de la investigación praxeológica no es el conocimiento por el conocimiento, sino la comprensión para la acción transformadora o la acción transformadora para la comprensión” (Juliao, 2011, p.16). Desde este enfoque metodológico, este proyecto adelanta reflexiones académicas partiendo de una realidad organizacional puntual –la necesidad de un plan de direccionamiento estratégico–, que genere un mapa de acción pertinente, conceptualmente fundamentado y éticamente posicionado. En este sentido, la praxeología pone en primer plano la reflexividad del investigador sobre su quehacer, en pro de una práctica profesional y social responsable. El profesional reflexivo observa de forma crítica las prácticas y metodologías que emplea en la resolución de un problema, y parte del reconocimiento de su posicionamiento histórico, social y cultural en relación con los contextos que aborda. Así, “el objetivo de este tipo de investigación es el perfeccionamiento del practicante y de su práctica profesional (...) y, obviamente, como consecuencia, del contexto en el que la realiza” (Juliao, 2011, p.69).

¹⁹ Según Juliao, los cinco principales tipos de investigación aplicada, que responden a las necesidades del campo de la intervención social, son: “la praxeología, la investigación-acción, la investigación evaluativa, la investigación participativa y la investigación documental” (2011, p.68-69).

El proceso de investigación praxeológica discurre en un ciclo continuo que implica la “acción-reflexión-acción” (Juliao, 2011, p.46), partimos de la práctica para volver a ella, teniendo en cuenta que dicha práctica es realizada con otros, lo que nos habla de la necesaria participación y protagonismo de las comunidades y organizaciones en sus procesos de cambio y crecimiento. Siguiendo a Juliao (2011, p.35), el objeto principal de la praxeología “es la elaboración, experimentación y validación de modelos de acción que sean útiles para la gestión de la praxis: permite formalizar, validar y programar lo que generalmente se hace de modo espontáneo, intuitivo y empírico”. Por ello, este proyecto busca elaborar el plan de direccionamiento estratégico de manera participativa y dialógica con los directivos y colaboradores de EmpredeVerde²⁰, partiendo tanto del análisis documental, como de la sistematización y reflexión sobre la práctica de esta organización –que en muchos sentidos ha discurrido de forma espontánea e intuitiva–, para poder formular un plan de acción desde la praxis, una ruta como fruto de transitar el ciclo acción-reflexión-acción praxeológico. Este ciclo es un proceso que involucra cuatro fases complementarias entre sí: ver, juzgar, actuar y devolución creativa, que ocurren a lo largo de todo el proceso de investigación de este proyecto.

²⁰ En concordancia con el enfoque praxeológico, el documento fue socializado y retroalimentado, en sus diferentes fases de avance, con los colaboradores de EmpredeVerde. Igualmente, las herramientas de la planeación estratégica fueron adelantadas en talleres participativos, y el resultado de toda la investigación responde al propósito de hacer una devolución creativa del ejercicio de la gerencia social.

Fase	Responde a	Proceso
Ver	¿Qué sucede?	Se identifica y se formula la problemática mediante la recolección, el análisis y la sintetización de las fuentes de información. Se planea la investigación/intervención a nivel teórico y metodológico.
Juzgar	¿Qué puede hacerse?	Se interpreta y analiza lo observado, considerando diversas formas de enfocar la problemática, para comprenderla y formular una hipótesis de sentido propia.
Actuar	¿Qué hacemos en concreto?	Etapa programática, que define procedimientos, estrategias y tácticas delimitadas en tiempo y espacio.
Devolución creativa	¿Qué aprendemos de lo que hacemos?	Etapa prospectiva, donde el futuro se plantea <i>a priori</i> como un ideal. Se trata de extrapolar el futuro a partir de una opción entre las tendencias del presente. Es proyección de las consecuencias de la intervención, las tareas que vendrán y sus exigencias.

Figura 11 Fases del proceso praxeológico. Elaboración propia con base en Juliao, 2011.

Método Cualitativo

“Una investigación/intervención praxeológica se puede basar en un método cualitativo o cuantitativo” (Juliao, 2011, p.73). La elección de uno u otro depende de la pertinencia en relación con los objetivos y la perspectiva de la investigación. La Figura 12 recuenta la relación que Sabariego y Bisquerra (2004, p.119) establecen entre los objetivos y algunos métodos de investigación.

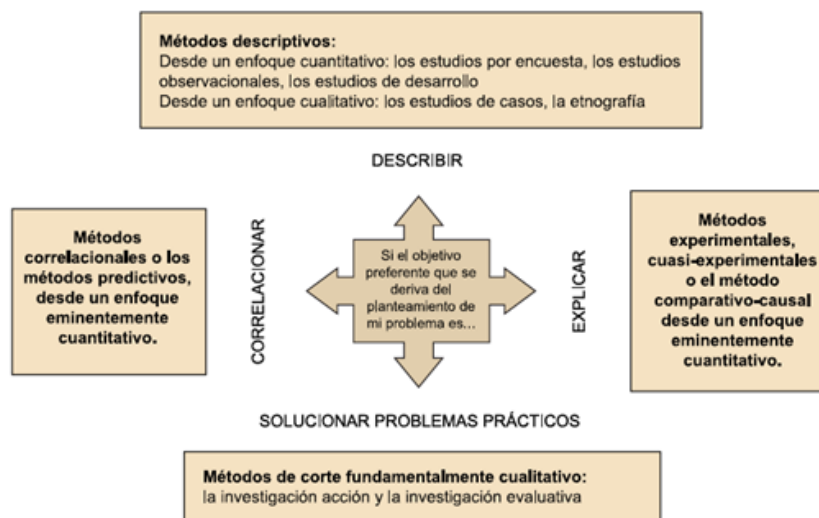


Figura 12 Relación entre objetivos y métodos de investigación. Tomado de: Sabariego y Bisquerra, citado en: Rodríguez y Valdeoriola, 2009, p.25.

El objetivo general de este proyecto se orienta a la solución de un problema práctico, y a la vez implica una necesaria profundización descriptiva del caso *EmprendeVerde*, por lo que las metodologías cualitativas son pertinentes para su desarrollo.

Las metodologías cualitativas se orientan hacia la comprensión de las situaciones únicas y particulares, se centran en la búsqueda de significado y de sentido que les conceden a los hechos los propios agentes, y en cómo viven y experimentan ciertos fenómenos o experiencias los individuos o los grupos sociales a los que investigamos (Rodríguez y Valdeoriola, 2009, p.47).

Así mismo, Rodríguez y Valdeoriola señalan que “la investigación cualitativa es, en esencia e inevitablemente, multimétodo y plural” (2009, p.49). En esa vía, el desarrollo del proyecto implica el uso del método de estudio de caso desde un enfoque cualitativo, cuya finalidad es comprender para tomar decisiones (Ibíd., p.51).

Estudio de caso. Aunque existen disensos sobre si el estudio de caso es un método o una estrategia de investigación, se comparte que “el estudio de casos implica un proceso de indagación que se caracteriza por el examen detallado, comprensivo, sistemático y en profundidad del caso objeto de interés” (Rodríguez, Gil y García 1999, citado en Rodríguez y Valdeoriola, 2009, p.57). El caso de estudio puede ser una persona, un grupo u organización (*Ibidem*). Un caso “tiene un funcionamiento específico; es un sistema integrado” (Gundermann, 2013, p.233), es “un fenómeno provisto de especificidad y límites espacio temporales definidos” (Ibíd., p.234). De acuerdo con Stake (2005), uno de los tipos de estudio de casos es el estudio de caso intrínseco, donde:

El estudio se desarrolla porque queremos conseguir una mejor comprensión de un determinado caso. No optamos por un caso concreto porque éste represente a otros

casos o porque sea ilustrativo de un determinado problema o fenómeno, sino porque es de interés por sí mismo (citado en Rodríguez y Valdeoriola, 2009, p.58).

Estrategias de Investigación

Las estrategias o técnicas de investigación se refieren a “modos, maneras o estilos de recoger la información, mientras que los instrumentos, son herramientas concretas de cada técnica o estrategias que nos permiten llevar a la práctica la obtención de la información” (Rodríguez y Valdeoriola, 2009, p.38). Así, en este proyecto empleamos fundamentalmente las estrategias de investigación documental y entrevista cualitativa para la recolección de datos, que tienen sus instrumentos particulares (la ficha bibliográfica, en el primer caso, y el cuestionario de entrevista, en el segundo).

Investigación documental. Aquí se ha empleado la estrategia de investigación documental (ID) en la elaboración del estado del arte y el marco conceptual, teniendo en cuenta que constituye una de “las estrategias de investigación más recursiva de que dispone el investigador para dar sentido a los complejos fenómenos sociales de hoy y contribuir a la producción de nuevo conocimiento en ciencias sociales” (Roldán, 2011, p.195). Según Roldán (2011):

La ID es en esencia el estudio metódico, sistemático y ordenado con objetivos bien definidos, de datos, documentos escritos, fuentes de información impresas, contenidos y referencias bibliográficas, los cuales (...) sirven de base para la comprensión del problema, la definición o redefinición de nuevos hechos o situaciones problemáticas, la elaboración de hipótesis o la orientación a nuevas fuentes de investigación en la construcción de conocimiento (p.196).

Por su naturaleza, la investigación documental hace parte de procesos de investigación más amplios. Los resultados que arroja son el fundamento para tales procesos de investigación, así como para la formulación de planes y proyectos. La ID depende fundamentalmente de la información contenida en los documentos impresos, electrónicos y audiovisuales.

Entrevista cualitativa. Esta técnica de investigación ha sido definida como una situación social que “pone en relación de comunicación directa cara a cara a un investigador/entrevistador y a un individuo entrevistado con el cual se establece una relación peculiar de conocimiento que es dialógica, espontánea, concentrada y de intensidad variable” (Gaínza, 2006, p.219). Según los diferentes niveles de libertad y profundidad con que se efectúe, la entrevista cualitativa se clasifica en tres grandes grupos: entrevista estructurada, no estructurada y semi-estructurada (Peón, 2013). La entrevista estructurada implica “una serie preestablecida de preguntas con un conjunto limitado de categorías de respuestas” (Ibíd., p.68); la no estructurada “nunca se apoya en una lista de preguntas establecidas con relación al orden en que se efectúan o en la forma como son planteadas, sino más bien en una conversación más libre” (Peón, 2013, p.69), por lo que permite un alto grado de libertad y profundidad, con un papel receptivo y no directivo del entrevistador que le permita captar el sentido en el discurso más libre del entrevistado. Por último, la entrevista semi-estructurada es el modelo más pertinente para el presente proyecto, ya que “el entrevistador mantiene la conversación enfocada sobre un tema particular, y le proporciona al informante el espacio y la libertad suficientes para definir el contenido de la discusión” (Bernard, 1988, citado en Peón, 2013, p.75). En relación con los contextos organizacionales, se ha señalado su especial utilidad: “Las entrevistas semiestructuradas funcionan adecuadamente en aquellas investigaciones que se interesan por interrogar a administradores, burócratas o miembros de élite de alguna comunidad, personas que

tienen poco tiempo o que están acostumbradas a usar eficientemente su tiempo” (Peón, 2013, p.75).

Plan de Direccionamiento Estratégico

Instrumentos de la Gerencia Social

Aunque el campo de la gerencia social no es nuevo, los autores dedicados a definirlo indican que es un campo en construcción²¹, y en ese sentido, no existe un concepto estándar de gerencia social, sino enfoques diferentes desde los cuales se la define y aplica. Partiendo del significado amplio de gerenciar en cuanto “manejo científico de las organizaciones (...) [que implica] orientación, estrategia, sentido de logro, capacidad de direccionamiento para el alcance de los objetivos propuestos” (Ortiz, 2013, p. 13), gerenciar lo social implica además la capacidad de gestión para el logro de transformaciones que mejoren las condiciones de las organizaciones y sujetos involucrados. Así, esta intervención para la formulación del plan estratégico de *EmprendeVerde* está basada en el enfoque problémico y de gestión de la gerencia social que, según Nohora Rey de Marulanda, “trata de buscar solución a problemas organizacionales y de gestión en políticas y programas” (citada en Ortiz, 2013, p.33). Al interior de las organizaciones, busca solventar la falta de un plan orientador, baja coordinación, retrasos en los tiempos de decisión, entre otros, haciendo uso de diversos instrumentos de la gerencia social. De esta manera, se formula el plan de direccionamiento estratégico de *EmprendeVerde* con base en tres instrumentos de la gerencia social: planeación estratégica, *balanced scorecard* y redes y alianzas, desarrollados a continuación.

²¹ Como explica Alfonso Ortiz (2013, p.18) “en los años 90 el Instituto Interamericano de Desarrollo Social -INDES- del Banco Interamericano de Desarrollo -BID- comenzó a construir el concepto de gerencia social, el cual surgió de reflexiones conjuntas con el Banco Mundial, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD- y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe -CEPAL-, en referencia a problemas como la pobreza, la inequidad, el monto del gasto social en América Latina y los pocos efectos que este tenía en la modificación de las condiciones de pobreza y marginamiento de esa población”.

Alcance del proyecto. Se abordará la elaboración de las tres primeras fases del plan de direccionamiento estratégico: diagnóstico, direccionamiento y formulación estratégica. Las dos últimas etapas (operacionalización e implementación estratégica) superan los límites de tiempo y capacidad del presente proyecto.

Planeación Estratégica

Según Humberto Serna Gómez (2008) –uno de los principales autores de la gerencia estratégica– el plan de direccionamiento estratégico es “la carta de navegación de la compañía y debe ser conocido por todos los que participan y contribuyen para que la organización alcance sus metas” (Serna, 2008, p.250). El plan está conformado por la planeación estratégica, que es:

El proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro (Ibíd., p.55).

La planeación estratégica se divide en cinco etapas: diagnóstico estratégico, direccionamiento estratégico, formulación estratégica, operacionalización estratégica e implementación estratégica.



Figura 13 Etapas de la planeación estratégica. Tomado de: Serna, 2008, p.57.

Fase I. Diagnóstico estratégico. Permite que la organización defina estrategias para aprovechar sus fortalezas, actúe frente al efecto de sus debilidades, aproveche las oportunidades que le brinda el entorno y actúe oportunamente frente a los efectos de las amenazas (Serna, 2008). En esta etapa se definen cuatro elementos: cultura organizacional, análisis externo (auditoría del entorno), análisis interno (auditoría organizacional) y análisis DOFA.

Cultura organizacional *EmprendeVerde*. La cultura organizacional es la manera cómo las organizaciones generan su propia identidad, basándose en sus valores, creencias, comportamientos, normas, procedimientos y características de las partes involucradas (Serna, 2008). Para identificar la cultura corporativa de *EmprendeVerde* fue necesario adelantar una encuesta a los colaboradores de *EmprendeVerde* (ver Anexo 2), mediante la cual fue posible identificar que los valores más importantes en el desarrollo de su actividad son: fe, confianza en sí mismo, servicio al emprendedor, originalidad, creatividad, optimismo, practicidad, determinación y compromiso. Según los encuestados, éstos son el punto de partida para una relación sólida de trabajo en equipo.

Por otra parte, afirman que la organización trabaja por construir entornos laborales amenos, que brinden felicidad por lo que se hace, donde los colaboradores puedan recibir ejemplo de motivación y buen comportamiento por parte de los directivos. En *EmprendeVerde* valoran la innovación y la creatividad, por lo que tienen talleres para su fortalecimiento. En la misma vía, no es necesario usar un uniforme o dotación corporativa estándar, ya que buscan que el equipo se sienta cómodo con su presentación personal y con el desarrollo de sus actividades.

En cuanto a los lugares y espacios de encuentro, cuentan con espacios al aire libre que sirven como puntos de reunión para sus actividades, y son usadas también para el descanso durante los periodos de receso. Anualmente se realiza la Fiesta de Fin de Año, en donde se

reúnen todos los colaboradores de la Corporación Minuto de Dios y se celebra el trabajo realizado durante el año.

Actualmente, *EmprendeVerde* no cuenta con políticas, normas y procedimientos consignados en documentos formales, puesto que al ser una unidad de la Plataforma de Proyectos del PCIS se ciñe a las directrices, normas y políticas de éste. Sin embargo, en el mediano plazo y de cara a la constitución como spin-off, es necesario iniciar el desarrollo de un código de ética, y de las diferentes políticas que sean pertinentes y vitales para la organización (por ejemplo: reglamento interno de trabajo, política de compras, de pagos, de calidad, de incentivos, entre otras), y que sean divulgados entre todos los colaboradores y emprendedores para su apropiación, identificación y sentido de pertenencia con la cultura *EmprendeVerde*.

Análisis externo. Pretende conocer el entorno y los factores externos que afectan o condicionan el éxito de la organización para enfrentarse oportunamente a los desafíos del cambio (Serna, 2008). Comprende seis factores esenciales: factores económicos (economía y flujo de bienes y servicios), factores políticos (normas y leyes), factores sociales (cultura, empleo, educación), factores tecnológicos (procesos), factores competitivos (mercado competencia, calidad y servicio) y finalmente los factores geográficos (espacio).

Factores políticos. A nivel político, puede identificarse que las estrategias gubernamentales colombianas de las últimas décadas han promovido la innovación, el emprendimiento, el cuidado y preservación del medio ambiente. Se han creado políticas en materia de negocios verdes, ecoturismo, ecoproductos, cuidado del suelo en la actividad agrícola, empresas forestales, sociales, de tecnología y energía alternativa, entre otros.

Este marco normativo puede verse como una fortaleza para la acción de *EmprendeVerde*, por su compromiso con la sostenibilidad económica, social y ambiental. Así, resulta

trascendental que en el corto y mediano plazo EmprendeVerde conozca a cabalidad la Ley 1838 de 2017, que dicta normas sobre la creación de empresas de base tecnológica (spin off), la Ley 1014 de 2006, para el fomento a la cultura del emprendimiento, la Ley 590 de 2000, que promueve el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas, el documento CONPES 3582 de 2009 que dicta las políticas nacionales de ciencia, tecnología e innovación, y el Plan Nacional de Negocios Verdes, que promueve negocios más sostenibles. Igualmente, EmprendeVerde debe contar con un conocimiento actualizado de las normas y regulaciones en materia tributaria (incluyendo permisos de venta y registros sanitarios), de emprendimiento, negocios verdes, tecnologías de la información y la comunicación.

DIAGNÓSTICO EXTERNO PERFIL DE CAPACIDAD EXTERNA (POAM) EMPRENDEVERDE									
Factores/Calificación	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Políticos									
1 Política del Gobierno Nacional en emprendimiento	X								X
2 Descoordinación entre los frentes político, económico y social				X				X	
3 Corrupción				X			X		
4 Leyes en innovación, emprendimiento y negocios verdes		X						X	
5 Falta de credibilidad en algunas instituciones del Estado				X			X		
Económicos									
1 Solidez económica				X			X		
2 Fuentes de financiación	X						X		
3 Creación de nuevos impuestos				X				X	
4 Perspectiva de reducción de la inflación				X			X		
5 Perspectiva del incremento del PIB				X			X		
6 Experiencia en el mercado			X					X	
7 Tendencia de crecimiento en mercados verdes y productos saludables	X						X		
Sociales									
1 Posconflicto y prácticas de paz	X						X		
2 Principios, valores y creencias sociales	X						X		
3 Aumento en el indicador de desempleo				X				X	
4 Resignación de la sociedad con problemáticas actuales				X					X
5 Proyectos con impacto social	X						X		
Tecnológicos									
1 Implementación de nuevas TIC's		X					X		
2 Fácil acceso a la tecnología			X				X		
3 Baja adaptabilidad de la sociedad a cambios tecnológicos				X			X		
4 Deficiencia en los canales de comunicación				X			X		
Ambientales									
1 Adopción de la RSE		X					X		
Competitivos									
1 Redes y alianzas estratégicas	X						X		
2 Nuevos competidores en el mercado				X			X		
3 Alta rotación del talento humano					X			X	
4 Desarrollo del sector bancario en inversiones al emprendimiento	X							X	
5 Baja presencia de comercializadoras sociales en el país	X						X		
Geográficos									
1 Instalaciones	X						X		
2 Zonas en conflicto				X			X		
3 Zonas de difícil acceso terrestre/aéreo				X			X		

Figura 14 Matriz POAM de diagnóstico externo EmprendeVerde. Elaboración propia.

Factores económicos. El aspecto económico resulta relevante y altamente sensible, no sólo para EmprendeVerde sino para los emprendedores vinculados, ya que ambos grupos pueden verse impactados por las variaciones de la economía nacional y del ingreso *per capita* de la nación. De esta riqueza depende la obtención de utilidades y resultados adecuados en su actividad. Por ello, han de prestar especial atención a los indicadores económicos más relevantes: tasa de crecimiento del PIB, que indica el valor de todos los bienes y servicios finales producidos en el país durante un periodo de tiempo determinado; tasa de inflación (IPC), que determina el precio promedio de una canasta de bienes y servicios específicos en el consumo final de los hogares expresado un periodo de tiempo determinado; tasa de cambio representativa del mercado (TMR) que indica el valor adquisitivo del peso colombiano frente a otros, y resulta importante en temas de exportación e importación; por último, la tasa de interés, que indica el costo del dinero en el mercado financiero, lo que determina el precio de cualquier producto o servicio.

Factores sociales. Hacen referencia a las diferentes tendencias que configuran las creencias, valores y normas de conducta de una población. En el escenario social existen diversos grupos de interés con demandas particulares, y en relación con segmentos de ellos es que la actividad de la organización adquiere o no sentido: en este marco adquiere efectividad el compromiso misional de EmprendeVerde.

Colombia se encuentra en un proceso de transición en materia de posconflicto, prácticas de paz y desarrollo de proyectos con impacto en la mitigación de problemáticas sociales, que representan oportunidades para EmprendeVerde. Por ello, resulta importante para la organización conocer los movimientos de este escenario de paz y desarrollo regional, con el fin de entender y filtrar sus grupos de interés, de compartir intereses en materia de sostenibilidad,

negocios verdes, emprendimiento, comercio justo y ética en los negocios con el propósito de atender la demanda social de nuevas prácticas y formas de hacer negocios.

Factores tecnológicos / ambientales. Tienen que ver con el desarrollo e implementación de las TIC's en la actividad de la organización, y con la adopción de la responsabilidad social empresarial (RSE), incorporando nuevas prácticas en favor del cuidado, preservación y mejoramiento de la sociedad y el medio ambiente. Evidentemente, su aplicación representa grandes oportunidades para EmprendeVerde, para lo cual debe desarrollar entornos de investigación, innovación y emprendimiento social, al mismo tiempo que responde a las necesidades económicas, sociales y ambientales, adaptando e incorporando el uso de la tecnología para ser cada vez mejor en sus líneas de negocio y potenciar su competitividad.

Factores competitivos. Son altamente sensibles para EmprendeVerde, pues la competencia frente a otras comercializadoras sociales definitivamente se focaliza en la experiencia del cliente. El principal competidor de EmprendeVerde es la Promotora de Comercio Social, que actualmente es una de las entidades privadas más relevantes para el fomento del emprendimiento social con 32 años de trayectoria en el mercado. Comparte los mismos clientes objetivo y modos de operación como comercializadoras sociales, pero lleva más tiempo en el entorno, tiene más casos de usuarios asociados por su trayectoria y emprendimientos muy sólidos.

Factores geográficos. Tienen que ver con su ubicación, espacio topográfico e instalaciones, entre otros. Este factor resulta ser una oportunidad para EmprendeVerde, ya que está ubicada en la ciudad de Bogotá, localidad de Engativá, barrio Los Cerezos, con vías de fácil acceso, sectores muy definidos de uso económico, comercio y servicios. La comercializadora

social tiene oficinas en el edificio del PCIS y hace parte del complejo de instalaciones de la Corporación Minuto de Dios (CMD), lo cual respalda sus líneas de negocio y genera confianza.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que la UNIMINUTO tiene presencia y un gran número de estudiantes en todo el territorio nacional, lo que representa a la vez una oportunidad de expansión con mayor facilidad en temas de ubicación e instalaciones, pero un factor de amenaza en cuando implica asumir la presencia y prestación de servicios en zonas rurales de difícil acceso aéreo-terrestre o en situación de conflicto armado y social.

Análisis interno. Busca identificar las fortalezas y debilidades al interior de la organización para evaluar el cumplimiento de sus metas empresariales. Comprende cinco competencias: directiva (planeación y dirección), competitiva (calidad y servicio), financiero (capital), tecnológico (procesos) y del talento humano (actores).

De acuerdo con la Figura 15, se evidencia que en la capacidad directiva existe una fortaleza para atraer y retener gente altamente creativa, en consonancia con una estructura organizacional flexible orientada al servicio y la creatividad. Por otra parte, existen debilidades directivas que tienen un impacto alto en EmprendeVerde, tales como: falta de un sistema de toma de decisiones, control y coordinación, carencia de evaluaciones de la gestión, falta de un plan de direccionamiento estratégico, débil imagen corporativa, así como bajo control gerencial dado que actualmente hacen parte de la Plataforma de Proyectos del PCIS.

En la capacidad competitiva se puede apreciar que poseen fortalezas que tienen un impacto relevante en la organización, como la calidad, exclusividad, experiencia y fuerza de los servicios prestados, el alto uso de la curva de experiencia, y la posibilidad de acceso a organismos privados y públicos a través del PCIS. Además, se evidencia una fortaleza baja en temas como la lealtad y satisfacción del cliente y el portafolio de servicios, que serían aspectos

con gran oportunidad de mejora. Por otro lado, las debilidades competitivas afectan de manera relevante a la comercializadora, debido a que no existe un plan de marketing para la divulgación de sus servicios, carecen de programas “posventa” o pos entrega del servicio, hay ausencia de estudios de mercado, poca administración de clientes y poca inversión en I+D para el desarrollo de nuevos productos.

DIAGNÓSTICO INTERNO PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI) EMPRENDEVERDE									
I. CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
1 Imagen corporativa				X			X		
2 Uso de planes estratégicos / Análisis estratégico				X			X		
3 Flexibilidad de la estructura organizacional		X						X	
4 Comunicación y control gerencial					X		X		
5 Orientación empresarial					X		X		
6 Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa			X					X	
7 Sistemas de control				X			X		
8 Sistemas de toma de decisiones					X			X	
9 Sistema de coordinación					X			X	
10 Evaluación de gestión					X			X	
II. CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
1 Fuerza de servicios, calidad, exclusividad		X					X		
2 Lealtad y satisfacción del cliente			X				X		
3 Uso de la curva de experiencia	X							X	
4 Administración de clientes					X		X		
5 Acceso a organismos privados o públicos	X						X		
6 Portafolio de servicios			X					X	
7 Programas "posventa"				X			X		
8 Inversión en I+D para desarrollo de nuevos productos					X		X		
III. CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
1 Acceso a capital cuando lo requiere				X			X		
2 Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento				X			X		
3 Rentabilidad, retorno de la inversión			X				X		
4 Liquidez, disponibilidad de fondos internos					X		X		
5 Inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda				X			X		
IV. CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
1 Capacidad de innovación		X						X	
2 Valor agregado al producto		X						X	
3 Fuerza de patentes y procesos					X			X	
4 Aplicación de tecnología de computadores					X		X		
5 Nivel de coordinación e integración con otras áreas					X		X		
6 Efectividad de la producción y programas de entrega					X		X		
V. CAPACIDAD TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
1 Nivel académico del talento humano					X		X		
2 Estabilidad				X			X		
3 Rotación					X		X		
4 Absentismo	X						X		
5 Pertenencia		X					X		
6 Motivación			X					X	
7 Nivel de remuneración					X			X	

Figura 15 Matriz PCI de diagnóstico interno EmprendeVerde. Elaboración propia.

Respecto a la capacidad financiera, existen debilidades que tienen un alto impacto al interior de la comercializadora, y que tienen que ver con las limitaciones legales actuales de EmprendeVerde para comercializar productos, en tanto parte de una corporación universitaria.

Entre tales debilidades cabe resaltar la falta de acceso a capital cuando lo requiera, poca disponibilidad de fondos internos, baja capacidad de endeudamiento y baja capacidad para satisfacer la demanda (dado que muchos emprendedores tienen baja capacidad de producción). Se evidencia una fortaleza financiera poco desarrollada, que es la obtención del retorno de la inversión, principalmente a través de la línea Educación EmprendeVerde.

En cuanto a las capacidades tecnológicas, las debilidades tienen un mayor impacto al interior de EmprendeVerde, porque actualmente tiene una baja capacidad de aplicación de tecnologías, carece de programas de entrega, tiene un bajo nivel de coordinación e integración con otras áreas (evidenciado principalmente en la coordinación del Comité EmprendeVerde), y una baja fuerza de patentes y procesos. Las fortalezas que evidencia la comercializadora a nivel tecnológico son la capacidad de innovación y el valor agregado a los productos y servicios.

Finalmente, a nivel del talento humano posee fortalezas que generan un alto impacto, como el alto sentido de pertenencia, alta motivación y poco absentismo de los colaboradores. Las mayores debilidades respecto a esta capacidad, que tienen un alto impacto sobre la actividad de la organización, son la alta rotación del personal, el bajo nivel de remuneración, así como el bajo nivel académico y baja formación en competencias específicas de los colaboradores (en aspectos como comercio justo y negocios verdes).

Análisis DOFA. Con base en las matrices de análisis POAM y PCI, el análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) ayuda al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio para la formulación de estrategias organizacionales que mejoren el desempeño de la empresa (Serna, 2008). La matriz DOFA de EmprendeVerde se construyó a partir de la realización del diagnóstico externo (oportunidades y amenazas) y un

diagnóstico interno (fortalezas y debilidades), vistos desde cuatro perspectivas: clientes, financiera, procesos, y crecimiento y aprendizaje.

Perspectiva clientes. Desde esta perspectiva (ver Figura 16), EmprandeVerde puede encontrar oportunidades en la necesidad de generación de ingresos y empleo de la sociedad colombiana, especialmente del segmento de personas emprendedoras, que requieren un apoyo significativo durante los 3 primeros años para mejorar su modelo de negocio, vender y consolidarse. Así mismo, la necesidad de canales de comercialización en la población urbana y rural, y la necesidad de los emprendedores de recibir servicios de direccionamiento estratégico, asesoría para la creación de planes que direccionen su empresa, son oportunidades para la comercializadora social. Por otro lado, existen amenazas de alto impacto para la organización, como la baja capacidad de asumir riesgos compartidos de los emprendedores y su bajo grado de autonomía o proactividad. Otras amenazas son la baja apropiación de la cultura emprendedora, la baja capacidad de resiliencia ante los obstáculos en el proceso de emprendimiento y la deserción que ello genera.

Perspectivas / DOFA	Diagnóstico Externo											
	Oportunidades			Impacto			Amenazas			Impacto		
	Nº	Oportunidades P. Clientes	Alto	Medio	Bajo	Nº	Amenazas P. Clientes	Alto	Medio	Bajo		
Perspectiva clientes	a.	Necesidad de generar ingresos y fomentar el empleo	x			a.	Baja apropiación de la cultura de emprendimiento	x				
	b.	Necesidad de canales de comercialización para la población urbana y rural		x		b.	Baja capacidad de asumir riesgos compartidos de emprendedores	x				
	c.	Necesidad de apoyo en la consolidación de emprendimientos durante los 3 primeros años	x			c.	Bajo grado de autonomía de los emprendedores	x				
	d.	Necesidad de servicios de direccionamiento estratégico		x		d.	Baja capacidad de resiliencia en el proceso de emprendimiento		x			
	e.					e.	Deserción del proceso de emprendimiento		x			

Figura 16 Matriz DOFA EmprandeVerde. Diagnóstico externo p. clientes. Elaboración propia.

Entre las fortalezas de la organización frente a la perspectiva clientes está la capacidad de creación de sus emprendedores como proveedores de UNIMINUTO, proceso mediante el cual brindan apoyo en la primera compra. A la vez, los criterios inclusivos y de comercio justo en la comercialización, la segmentación de servicios con base en criterios de desarrollo del emprendimiento (idea, prototipo, PMV, producto escalable), y el acompañamiento al emprendedor a la medida de sus necesidades, tienen un impacto alto al interior de la comercializadora, porque acompaña al emprendedor en el mejoramiento de su producto, atendiendo sus necesidades y aportando valor agregado.

Perspectivas / DOFA	Diagnóstico Interno											
	Fortalezas			Impacto			Debilidades			Impacto		
	Nº	Fortalezas P. Clientes	Alto	Medio	Bajo	Nº	Debilidades P. Clientes	Alto	Medio	Bajo		
Perspectiva clientes	a.	Creación de emprendedores como proveedores para apoyo en la primera compra	x			a.	Bajo posicionamiento de EmprendeVerde en la comunidad UNIMINUTO	x				
	b.	Criterios inclusivos y de comercio justo en la comercialización		x		b.	Bajo sentido de pertenencia de los emprendedores - Falta de creación de redes y contacto entre emprendedores	x				
	c.	Segmentación de servicios con base en criterios de desarrollo del emprendimiento (idea, prototipo, PMV, producto escalable)	x			c.	Desconocimiento del nivel de satisfacción de los emprendedores		x			
	d.	Acompañamiento al emprendedor a la medida de sus necesidades		x		d.	Falta de manejo de expectativas de emprendedores y compradores			x		

Figura 17 Matriz DOFA EmprendeVerde. Diagnóstico interno p. clientes. Elaboración propia.

Sin embargo, presenta debilidades como el bajo posicionamiento y reconocimiento de imagen en la comunidad UNIMINUTO, en la medida que los estudiantes no conocen el portafolio de servicios por falta de un plan de marketing que posicione a la comercializadora. Además, se evidencia un bajo sentido de pertenencia de los emprendedores frente a la comercializadora, relacionado con la falta de creación de redes, contacto y servicios premium o “posventa” (pos entrega del servicio) que motiven a los emprendedores. Finalmente, el desconocimiento del nivel de satisfacción de los emprendedores y la falta de manejo de

expectativas de emprendedores y compradores se presentan como fuertes debilidades, que se relacionan con la ausencia de un sistema de seguimiento, monitoreo y control.

Perspectiva financiera. Entre las oportunidades del entorno en cuanto a lo financiero, de impacto alto porque permitirían generar ingresos y rentabilidad al interior de la comercializadora social (ver Figura 18), está el interés de compra de productos *EmprendeVerde* manifestado por clientes externos, y la adopción de políticas de compras inclusivas por parte de Organización Minuto de Dios que priorizaría los productos de la comercializadora social. La existencia de oferta de financiación por parte de organismos privados o públicos es también una oportunidad de fuentes de recursos. Igualmente, la alineación con el Plan Nacional de Negocios Verdes es una oportunidad alta porque genera solidez normativa en torno a emprendimientos económicos, sociales y ambientales que causen inclusión en los territorios. Así mismo, se evidencian oportunidades de impacto medio como la poca existencia de comercializadoras sociales que compitan con la organización, la adopción de planes de RSE por parte de posibles benefactores o compradores, y la tendencia de crecimiento de los mercados verdes y productos saludables. Por otra parte, las amenazas presentes a nivel financiero son la alta corrupción público-privada, las barreras financieras a la creación de empresas y la creación de nuevos impuestos.

El diagnóstico interno de la perspectiva financiera (ver Figura 19) muestra fortalezas tales como el valor agregado al producto y la capacidad de rentabilizar emprendimientos, que generan un impacto significativo debido a que aporta un factor diferenciador de sostenibilidad y comercio justo a los emprendimientos que apoya. Adicional a esto, las debilidades evidenciadas son el bajo porcentaje de rentabilidad en sus líneas de negocio, la baja disponibilidad de fondos internos/recursos financieros propios, la baja capacidad de endeudamiento, y la baja capacidad

para satisfacer la demanda (que guarda relación con la ausencia de estudios de mercado y la baja capacidad de producción de sus emprendedores).

Perspectivas / DOFA	Diagnóstico Externo											
	Oportunidades			Impacto			Amenazas			Impacto		
	Nº	Oportunidades P. Financiera	Alto	Medio	Bajo	Nº	Amenazas P. Financiera	Alto	Medio	Bajo		
Perspectiva Financiera o de benefactores	a.	Interés de compra de productos EmprendeVerde por parte de clientes externos	x			a.	Productos genéricos más económicos en el mercado		x			
	b.	Adopción de políticas de compras inclusivas por parte de Organización Minuto de Dios	x			b.	Creación de nuevos impuestos	x				
	c.	Alineación con el Plan Nacional de Negocios Verdes	x			c.	Barreras financieras a la creación de empresas		x			
	d.	Baja competencia de comercializadoras sociales			x	d.	Alta corrupción público-privada		x			
	e.	Tendencia de crecimiento en mercados verdes y productos saludables		x		e.						
	f.	Acceso a financiación por parte de organismos privados o públicos		x		f.						
	g.	Adopción de planes y programas de responsabilidad social empresarial		x		g.						

Figura 18 Matriz DOFA de EmprendeVerde. Diagnóstico externo p. financiera. Elaboración propia.

Perspectivas / DOFA	Diagnóstico Interno											
	Fortalezas			Impacto			Debilidades			Impacto		
	Nº	Fortalezas P. Financiera	Alto	Medio	Bajo	Nº	Debilidades P. Financiera	Alto	Medio	Bajo		
Perspectiva Financiera o de benefactores	a.	Lineas de negocio definidas	x			a.	Limitación de generar ventas en las líneas de negocio comercialización y tienda - Falta de ingresos por comisiones	x				
	b.	Valor agregado al producto	x			b.	Bajo % de rentabilidad en sus líneas de negocio	x				
	c.	Rentabilizar emprendimientos	x			c.	Baja disponibilidad de fondos internos/recursos financieros propios	x				
	d.	Eficiencia del gasto		x		d.	Baja capacidad para satisfacer la demanda - Falta de estudios de mercado		x			
	e.					e.	Baja capacidad de endeudamiento			x		

Figura 19 Matriz DOFA EmprendeVerde. Diagnóstico interno p. financiera. Elaboración propia.

Perspectiva de procesos internos. En cuanto a las oportunidades externas desde la perspectiva de procesos (ver Figura 20), una de impacto alto para EmprendeVerde es el posible apoyo del PCIS como socio - benefactor en el proceso de conformación como spin-off, así como

en servicios de capacitación, y aprendizaje/obtención de sistemas de gestión, control y seguimiento. Igualmente existe la oportunidad de estudiar cómo gestionan los procesos internos y con emprendedores los otros actores del ecosistema regional de emprendimiento, es decir, aprender de organizaciones afines para el mejoramiento de los propios procesos. A la vez, existen sistemas nacionales de monitoreo del emprendimiento cuya observación permitiría reconocer tendencias estadísticas y adaptarse competitivamente al entorno, por lo que es una oportunidad contar con mecanismos de observación de las cifras del emprendimiento en Colombia. La acreditación con sellos de comercio justo y negocios verdes es otro tipo de proceso ofertado por organismos nacionales e internacionales, cuya consecución es una oportunidad para fortalecer dos de los valores centrales de *EmprendeVerde*.

Perspectivas / DOFA	Diagnóstico Externo											
	Oportunidades			Impacto			Amenazas			Impacto		
	Nº	Oportunidades P. Procesos	Alto	Medio	Bajo	Nº	Amenazas P. Procesos	Alto	Medio	Bajo		
Perspectiva de Procesos Internos	a.	Apoyo del PCIS como socio - benefactor en el proceso de spin off y en servicios de capacitación, sistemas de control y seguimiento	x			a.	Cumplimiento de políticas de calidad (INVIMA, ISO, entre otras).	x				
	b.	Sistemas nacionales de monitoreo del emprendimiento	x			b.	Oferta limitada y alto costo de insumos amigables con el medio ambiente para procesos de producción y presentación del producto		x			
	c.	Acreditación con sellos de comercio justo y negocios verdes		x		c.	Deficiencia en los canales de comunicación en áreas rurales y de difícil acceso			x		
	d.	Aprender de organizaciones afines para el mejoramiento de los procesos internos			x	d.						

Figura 20 Matriz DOFA *EmprendeVerde*. Diagnóstico externo p. procesos internos. Elaboración propia.

Por otra parte, existen amenazas del entorno que limitan el accionar de *EmprendeVerde* y de sus emprendedores, como el requerimiento de cumplir con políticas de calidad, registros sanitarios, permisos de comercialización (INVIMA, ISO, entre otras), debido a los altos precios

y al desconocimiento del paso a paso para su cumplimiento. Igualmente, la oferta limitada y el alto costo de insumos amigables con el medio ambiente para procesos de producción y presentación del producto disminuyen las opciones de implementar la sostenibilidad ambiental y el ecodiseño. Por último, se identifica una posible amenaza para la expansión de los servicios en las regiones, y es la deficiencia de canales de comunicación en áreas rurales y de difícil acceso.

Perspectivas / DOFA	Diagnóstico Interno											
	Fortalezas			Impacto			Debilidades			Impacto		
	Nº	Fortalezas P. Procesos	Alto	Medio	Bajo	Nº	Debilidades P. Procesos	Alto	Medio	Bajo		
Perspectiva de Procesos Internos	a.	Interfaz virtual de rápida respuesta para inscripción de los emprendedores	x			a.	Falta de planeación estratégica	x				
	b.	Metodología del aprender haciendo	x			b.	Demora en la creación de los emprendedores como proveedores en el sistema UNIMINUTO, por falta de agilidad en Comité EmprendeVerde	x				
	c.	Criterios de mejora continua	x			c.	Carencia de sistemas de gestión, seguimiento y evaluación. (Falta de seguimiento y control del proceso de cada emprendedor (inducción política de compras, nivel de satisfacción, quejas y reclamos)	x				
	d.	Estructura organizacional horizontal		x		d.	Falta de sistematización del portafolio de servicios		x			
						e.	Falta de pólizas de cumplimiento de pedidos		x			
						f.	Falta de formalización de redes y alianzas actuales		x			
						g.	Falta de uso de TICS (redes sociales y boletines informativos) para mejoramiento continuo en servicios			x		

Figura 21 Matriz DOFA EmprendeVerde. Diagnóstico interno p. procesos internos. Elaboración propia.

A la vez, una debilidad de alto impacto para la organización es la falta de agilidad en la concertación del Comité EmprendeVerde, que demora la creación de los emprendedores como proveedores en el sistema UNIMINUTO (durante el 2017 no se ha podido realizar un comité). La falta de pólizas de cumplimiento de pedidos ante compradores, la falta de uso de TIC's (redes sociales y boletines informativos), y la falta de formalización de las redes y alianzas actuales son también debilidades del manejo de los procesos internos.

Perspectiva crecimiento y aprendizaje. Desde la perspectiva de crecimiento y aprendizaje (ver Figura 22), una gran oportunidad de crecimiento es la inclusión y articulación de académicos nivel especialización y maestría de UNIMINUTO para temas cruciales como la teorización de *EmprendeVerde*, la asesoría en planeación estratégica, la operacionalización e implementación del plan estratégico aquí formulado, y demás temas vitales de la organización.

La necesidad de asesorías en emprendimiento por parte de la comunidad externa a UNIMINUTO y la alta posibilidad de expansión en el territorio nacional son oportunidades de crecimiento a futuro. El apoyo gubernamental y de organismos privados e internacionales a proyectos de desarrollo local con impacto social y la política de creación de spin off universitarias son también oportunidades para el crecimiento organizacional.

Perspectivas / DOFA	Diagnóstico Externo											
	Oportunidades			Impacto			Amenazas			Impacto		
	Nº	Oportunidades P. Crec y Apr	Alto	Medio	Bajo	Nº	Amenazas P. Crec y Apr	Alto	Medio	Bajo		
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	a.	Política de creación de spin off universitarias	x			a.	Ingreso de nuevos competidores en el mercado	x				
	b.	Demanda externa del Diplomado de modelos de negocios verdes para emprendedores		x		b.	Barreras del entorno cultural y social que tienden a imponer resistencia a productos de comercio justo y consumo responsable			x		
	c.	Necesidad de asesorías en emprendimiento por la comunidad externa		x		c.	Barreras socioculturales que tienden a imponer resistencia al emprendimiento (miedo a asumir riesgos controlados y al factor de pérdida)			x		
	d.	Inclusión de académicos de UNIMINUTO (nivel especialización y maestría) para el mejoramiento y teorización de <i>EmprendeVerde</i>		x		d.	Baja calidad y cobertura de la educación en el país que limita el desarrollo de los grupos poblacionales			x		
	e.	Articulación de académicos de UNIMINUTO (nivel especialización y maestría) para el mejoramiento y teorización de <i>EmprendeVerde</i>		x		e.						
	f.	Alta posibilidad de expansión en el territorio nacional			x	f.						
	g.	Apoyo a proyectos con impacto social que promuevan el desarrollo local.			x	g.						

Figura 22 Matriz DOFA de *EmprendeVerde*. Diagnóstico externo p. aprendizaje y crecimiento. Elaboración propia.

Por otro lado, las amenazas para el crecimiento de la comercializadora social son el ingreso de nuevos competidores en el mercado, las barreras del entorno cultural y social que tienden a imponer resistencia a productos de comercio justo y consumo responsable, así como resistencia a la innovación y el emprendimiento (miedo a asumir riesgos controlados y al factor de pérdida).

Finalmente, las fortalezas de Empeverde que aportan a las perspectivas de crecimiento (ver Figura 23) son el uso de la curva de experiencia para la mejora continua, la creación de contenidos académicos a partir de la experiencia con emprendedores, la capacitación y aprendizaje continuo, el buen clima laboral y el alto sentido de pertenencia de los colaboradores.

Perspectivas / DOFA	Diagnóstico Interno											
	Fortalezas			Impacto			Debilidades			Impacto		
	Nº	Fortalezas P. Crec y Apr	Alto	Medio	Bajo	Nº	Debilidades P. Crec y Apr	Alto	Medio	Bajo		
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	a.	Uso de la curva de experiencia para la mejora continua	x			a.	Falta de una estrategia de marketing interno y externo	x				
	b.	Creación de contenidos académicos a partir de la experiencia con emprendedores	x			b.	Falta de personal, alta rotación del talento humano y carencia de personal altamente calificado		x			
	c.	Capacitación y aprendizaje continuo		x		c.	Falta de políticas de calidad y cultura de orientación al cliente		x			
	d.	Buen clima laboral		x		d.	Falta de creación de redes y alianzas		x			
	e.	Alto sentido de pertenencia en los colaboradores de EV		x		e.	Falta de inversión en I+D para la creación de nuevos productos y servicios			x		
	f.					f.	Falta de estímulos para los colaboradores		x			
	g.					g.	Falta de diversificación del grupo de beneficiarios			x		

Figura 23 Matriz DOFA de Empeverde. Diagnóstico interno p. aprendizaje y crecimiento. Elaboración propia.

Las debilidades de la comercializadora social ante la perspectiva de crecimiento son la falta de diversificación de los clientes objetivo (se limita a estudiantes y egresados UNIMINUTO), la falta de una estrategia de marketing interno y externo, la escasez de personal, la alta rotación del talento humano y carencia de personal altamente calificado, la ausencia de políticas de calidad y cultura de orientación al cliente, la falta de creación de nuevas redes y alianzas y la poca inversión en I+D para creación de nuevos productos y servicios.

Fase II. Direccionamiento estratégico. Define el rumbo y la dirección de una organización para su crecimiento, la permanencia en el mercado y la generación de utilidades (Serna, 2008). Esta etapa busca definir cuatro aspectos esenciales: principios corporativos, visión, misión y objetivos corporativos.

Principios corporativos. Son el conjunto de “valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización, que dan soporte de la visión y la misión, y a su vez son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa (Serna, 2008). En ese sentido, los principios corporativos de EmprendeVerde son²²:

Sentido humano y social: Somos sensibles a la realidad de nuestro entorno socioeconómico y cultural, ponemos al servicio nuestro talento personal y excelencia profesional, guiados por el reconocimiento de la dignidad humana y el interés por el mejoramiento de la calidad de vida.

Espíritu emprendedor: Fomentamos el espíritu emprendedor como clave para crear valor social y económico en el contexto local, regional y nacional. Creemos en el emprendimiento social y su capacidad de generar innovación, competitividad y crecimiento de

²² Los principios de mejora continua y aprender haciendo fueron incluidos e incorporados tras la retroalimentación de los directivos de la organización.

las organizaciones y comunidades, guiados por una misión social que genere beneficios compartidos.

Comercio justo: Apoyamos el comercio justo, reduciendo el número de intermediarios entre el productor y el consumidor final, propiciando el trabajo digno con criterios de sostenibilidad.

Responsabilidad social y ambiental: Creemos en las actividades empresariales basadas en valores éticos y morales, que tienen como función el compromiso ambiental, social y económico para aportar calidad de vida a la comunidad.

Respeto por el cliente: Los clientes son el corazón de nuestro quehacer, por lo que buscamos aplicar buenas prácticas, procedimientos y políticas de protección al cliente, implementando una entrega transparente, responsable y justa de nuestros productos y servicios.

Calidad: Trabajamos por brindar productos y servicios de alta calidad en todas las líneas de nuestro portafolio, trabajando con los mejores insumos, profesionales y talento humano para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y emprendedores.

Mejora continua: Aprendemos constantemente de nuestras experiencias, y creemos en la mejora continua como principio rector hacia la excelencia.

Aprender haciendo: Nuestro portafolio de servicios y acompañamiento se basa en la metodología del aprender haciendo. Impulsamos a los emprendedores a implementar su modelo de negocio teniendo en cuenta que es un proceso de perfeccionamiento de sí mismos y de su práctica profesional.

Misión. La misión define con claridad un propósito organizacional, evidencia los fundamentos y principios que la guían, logra consolidar las razones de su existencia, identifica los intereses de los actores, guía la planeación y la toma de decisiones organizacionales (Serna,

2008). Para formular la misión de EmprendeVerde se partió de conocer su actividad principal, sus propósitos, servicios, clientes y sus elementos diferenciales. Dicho lo anterior, la misión de la comercializadora social es:

Impulsar la inclusión en el mercado de emprendimientos en etapa temprana, de comunidades rurales y urbanas, para mejorar su calidad de vida, fortalecer sus capacidades sociales, ambientales y económicas, agregando valor a su región a través de la generación de emprendimientos sostenibles y escalables.

Visión. La visión es “un conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. Permite establecer el rumbo de la organización para lograr el desarrollo esperado en el futuro” (Serna, 2008, p.213). La visión de EmprendeVerde se formuló mediante la identificación de su nicho de mercado y su objetivo desafiante, en el marco de un horizonte de tiempo de tres años -por decisión del Coordinador de la organización. La visión 2018-2020 de la comercializadora social es:

Ser reconocida como una empresa sólida, posicionada entre los principales referentes regionales en promoción y comercialización de emprendimientos sostenibles, basados en comercio justo e innovación social.

Buscamos posicionarnos gracias a la calidad de nuestros productos y servicios, y mediante la ampliación de redes y alianzas estratégicas.

Buscamos promover las compras inclusivas, enlazando a nuestros emprendedores con las empresas de la Organización Minuto de Dios.

Objetivos estratégicos. Los objetivos estratégicos se definen como “los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión” (Serna, 2008, p.225). Los objetivos corporativos de EmprendeVerde se

construyeron a partir de cinco perspectivas de planeación estratégica (misional, financiera, clientes, procesos y crecimiento y aprendizaje)²³, y se detallan en la figura a continuación:

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO
P. MISIONAL	Mejoramiento de la calidad de vida a través de la inclusión económica
P. CLIENTES	Incremento de satisfacción del cliente: Crear una cultura de servicio al cliente, apoyada en el conocimiento del cliente y sus índices de satisfacción.
P. FINANCIERA	Solidez financiera: Alcanzar la sostenibilidad financiera de la organización
P. PROCESOS	Planeación y gestión: Diseñar e implementar herramientas de la planeación estratégica para planificar, monitorear y medir nuestras acciones e impactos en el mediano y largo plazo.
P. CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Investigación, desarrollo e innovación I+D+i Desarrollar un área de investigación, desarrollo e innovación que permita incrementar la productividad y competitividad de la organización, fortalecer la cadena de valor y los factores diferenciales.

Figura 24 Objetivos Estratégicos EmprndeVerde. Elaboración propia.

Fase III. Formulación estratégica. Consiste en seleccionar los proyectos estratégicos que han de integrar el plan estratégico, definir el posicionamiento competitivo de la compañía, alinear las actividades, gestionar procesos y construir una diferencia en su competencia (Serna, 2008). Esta etapa consta de tres elementos: iniciativas o proyectos estratégicos, cadena de valor y mapa estratégico.

Proyectos estratégicos.

Los proyectos estratégicos son los resultados de analizar las opciones estratégicas y los factores clave de una compañía (Serna, 2008). Son las acciones prioritarias en las que la organización debe centrarse para alcanzar sus objetivos estratégicos. “En nuestras empresas hacemos cosas, pero ¿están realmente enfocadas hacia el cumplimiento de la estrategia? (...) Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos” (Fernández, 2001,

²³ El sentido e intención de lo que cada perspectiva es se indica más adelante, en el apartado de aplicación del instrumento Balanced Scorecard.

p.38). Se formulan aquí los proyectos estratégicos para EmprendeVerde con base en las estrategias resultado del análisis DOFA, priorizándolos en relación con los objetivos estratégicos antes señalados. Cabe recordar que el alcance de este proyecto en cuanto a la fase III es la formulación de las estrategias, y no la operacionalización ni ejecución de las mismas (fases en las que corresponde formular presupuestos estratégicos para cada programa de acción). Los proyectos formulados se aprecian en la Figura 25.

Cadena de valor. La cadena de valor la integran los procesos estratégicos: corporativos, vitales y de apoyo, que direccionan la institución (Serna, 2008). “Es una herramienta para analizar la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes integrantes, buscando identificar las fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor” (Buitrago, 2008, p.37). Partiendo de esto, la cadena de valor de EmprendeVerde se formula en la Figura 26.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS O PROYECTOS ESTRATÉGICOS	
P. MISIONAL	Mejoramiento de la calidad de vida a través de la inclusión económica	1	Fomento de emprendimientos Fomentar emprendimientos en etapa temprana y promover su inclusión en el mercado
P. CLIENTES	Incremento de satisfacción del cliente: Crear una cultura de servicio al cliente, apoyada en el conocimiento del cliente y sus índices de satisfacción.	2	Ampliación y rediseño del portafolio de servicios Implementar un Plan de Mejoramiento del portafolio de servicios
		3	Satisfacción y fidelización Aumentar la satisfacción y retención de clientes
		4	Reconocimiento de marca en la comunidad UNIMINUTO Implementar un Plan de Mercadeo para aumentar el reconocimiento de EV en la comunidad UNIMINUTO.
P. FINANCIERA	Solidez financiera: Alcanzar la sostenibilidad financiera de la organización	5	Aumento de la rentabilidad En los próximos tres años, aumentar en un 10% la rentabilidad neta a través de las líneas de negocio.
		6	Aumento de la participación en ventas por cliente Aumentar la participación en ventas de productos de emprendedores a la Organización Minuto de Dios, con base en la demanda total y la demanda por segmento de esta organización.
P. PROCESOS	Planeación y gestión: Diseñar e implementar herramientas de la planeación estratégica para planificar, monitorear y medir nuestras acciones e impactos en el mediano y largo plazo.	7	Conformación de spin-off Conformar a EmprendeVerde como una spin-off
		8	Sistemas de gestión, monitoreo y evaluación Diseñar e implementar sistemas de monitoreo y seguimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Diseñar e implementar un sistema de gestión y seguimiento del proceso de los emprendedores en tres hitos fundamentales: ingreso, primera venta, fase de escalamiento
		9	Calidad del producto Diseñar e implementar un sistema de gestión de la calidad de los productos, en concordancia con los lineamientos de los negocios verdes.
P. CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Investigación, desarrollo e innovación I+D+i: Desarrollar un área de investigación, desarrollo e innovación que permita incrementar la productividad y competitividad de la organización, fortalecer la cadena de valor y los factores diferenciales a través de la innovación para la comercialización de productos y servicios.	10	Talento humano creativo y altamente capacitado Promover un alto nivel profesional, educativo y creativo para la organización
		11	Incrementar el uso de las TIC Adoptar plataformas tecnológicas de software libre o licenciado para lograr una entidad más eficiente y un mejor servicio al cliente.
		12	Redes y alianzas Crear y gestionar redes y alianzas con organizaciones clave del ecosistema de emprendimiento regional Bogotá, generando valor agregado para los emprendedores.

Figura 25 Proyectos estratégicos EmprendeVerde. Elaboración propia.

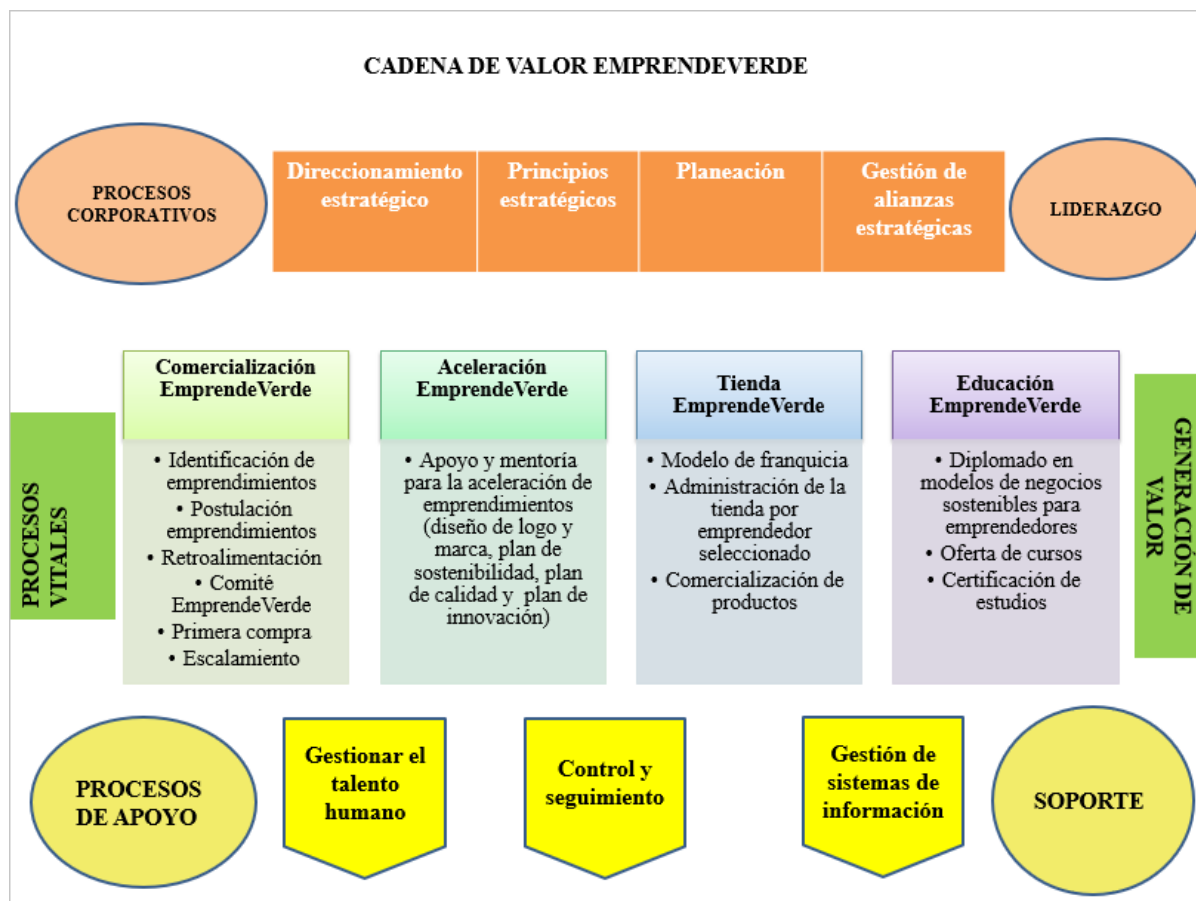
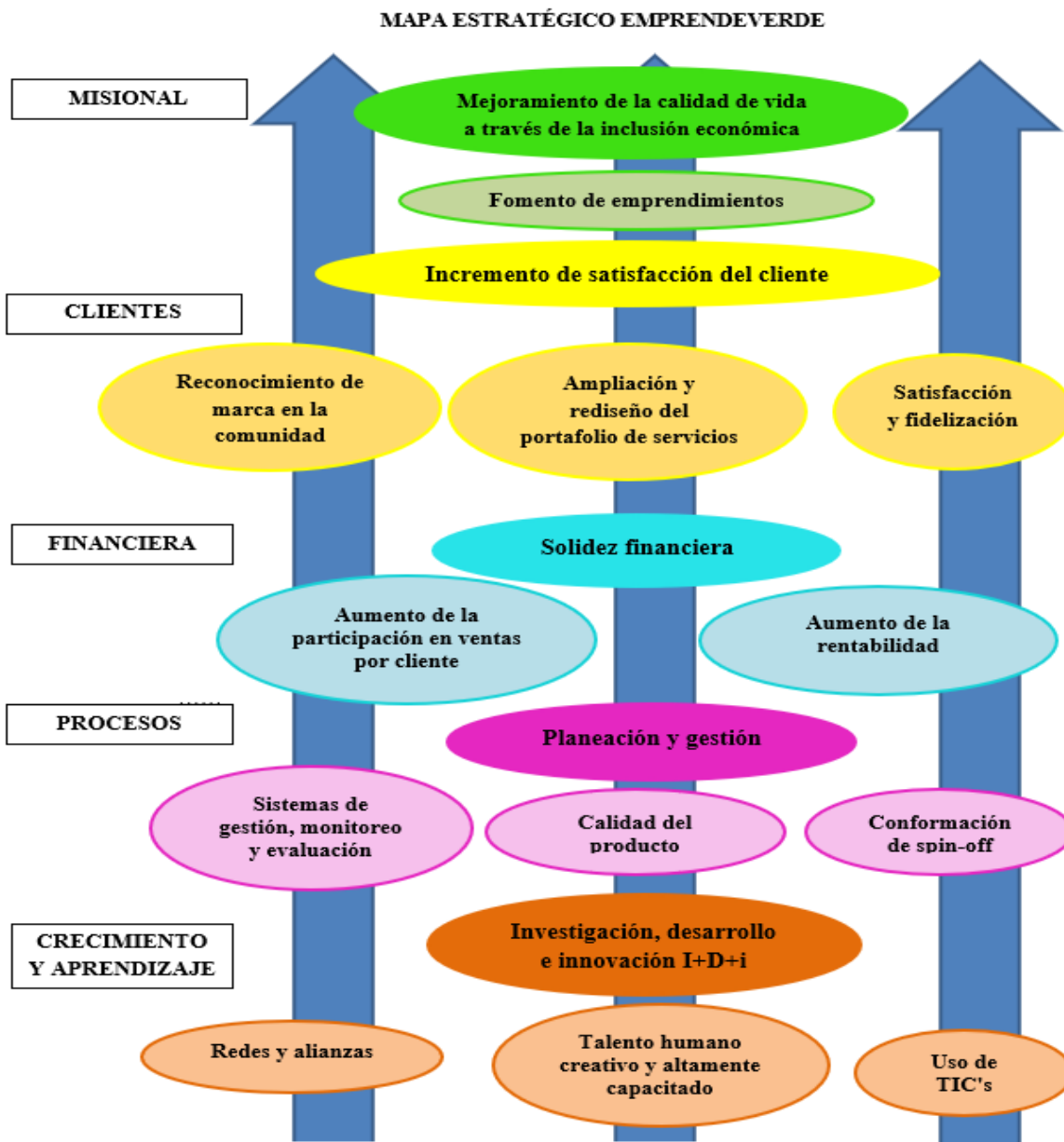


Figura 26 Cadena de valor EmprendeVerde. Elaboración propia.

Mapa estratégico. Según Kaplan y Norton (2000), el mapa estratégico es una arquitectura que “describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles (...) Proporciona a los directivos un marco que les permite describir y gestionar la estrategia” (citados en Serna, 2008, p.272). Para la construcción del mapa estratégico de EmprendeVerde se tuvieron en cuenta los objetivos estratégicos y los respectivos proyectos estratégicos. Éste se formula en la Figura 27.



Convenciones		
Perspectiva	Objetivo estratégico	Proyecto estratégico
Misional	●	●
Cientes	●	●
Financiera	●	●
Procesos Internos	●	●
Crecimiento y Aprendizaje	●	●

Figura 27 Mapa estratégico Emprende Verde. Elaboración propia.

Balanced Scorecard

El *Balanced Scorecard*, o Cuadro de Mando Integral (CMI), es un sistema de gestión con visión a largo plazo, que traduce la estrategia organizacional en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos proyectos estratégicos que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización (Fernández, 2001). Según Norton y Kaplan (2002), el Cuadro de Mando Integral “traduce la visión y estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de actuación” (p.37). Así, el CMI permite medir el grado de consecución de la estrategia organizacional, teniendo en cuenta las perspectivas clave de éxito de la organización:

Conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo (Norton y Kaplan, 2002, p.34)

Norton y Kaplan, los creadores del *Balanced Scorecard*, proponen considerar cuatro perspectivas clave (financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento) por su demostrada validez en una amplia variedad de empresas y sectores. Sin embargo, acotan que “deben ser tomadas como una plantilla, y no como un corsé o una camisa de fuerza” (Norton y Kaplan, 2002, p.48), de forma que pueden incluirse otras perspectivas que sean vitales para el éxito de la estrategia organizacional. Las cuatro -o más- perspectivas del Cuadro de Mando “permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas” (Ibíd., p.39).

Desde la perspectiva financiera tendremos “medidas de actuación financiera [que] indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable” (Norton y Kaplan, 2002, p.39). La perspectiva del cliente fija objetivos para los segmentos de clientes clave para la organización, y se pregunta ¿qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes? La perspectiva de procesos identifica los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente para satisfacer a los clientes y alcanzar sus objetivos financieros. Además de centrarse en la mejora de procesos existentes, “el enfoque del CMI acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos (...) puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo, y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito” (Ibíd., p.41). Por último, la perspectiva de formación o aprendizaje y crecimiento “identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo (...) La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos” (Norton y Kaplan, 2002, p.42). Además de estas perspectivas, incluimos en este análisis la misional, en cuanto la razón de ser de la comercializadora social está ligada a la generación de impactos sociales positivos. Esta perspectiva permite visualizar lo que la organización pretende cumplir para entregar valor a la sociedad, y permite hacer vigilancia del cumplimiento de la misión (UNIMINUTO, 2014).

Según Norton y Kaplan (2002, p.236) “la formulación de un [CMI] que vincule la misión y la estrategia de una unidad de negocio con indicadores y objetivos explícitos es sólo el principio de la utilización del cuadro de mando como un sistema de gestión”. El alcance y las características del CMI se deben adaptar a las características, necesidades y situación de cada organización particular:

Hay empresas que lo pueden utilizar sólo como ayuda a la planificación, a través de la elaboración de mapas estratégicos; otras pueden preferir utilizarlo únicamente como sistema de información y seguimiento de la gestión. En cualquier caso, una de las virtudes del modelo puede ser establecer el enlace entre la planificación y la gestión (Fernández, 2001, p.40).

En ese marco, se muestra a continuación la aplicación del Cuadro de Mando Integral a EmprendeVerde, teniendo en cuenta que su alcance es la vinculación de la misión y la estrategia con objetivos e indicadores explícitos. Así, se presentan los objetivos estratégicos de cada perspectiva, y las iniciativas o proyectos estratégicos con sus respectivos indicadores de medición.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL EMPRENDEVERDE										
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTO ESTRATÉGICO	INDICADOR		UND. DE MEDIDA	META (3 años)	FRECUENCIA MEDICIÓN	ÓPTIMO	MEDIO	DEFICIENTE
MISIONAL	Mejoramiento de la calidad de vida a través de la inclusión económica	Fomentar emprendimientos en etapa temprana y promover su inclusión en el mercado	Emprendimientos primera compra	Total emprendimientos primera compra / Total emprendimientos inscritos *100	%	70%	Anual	70%	35%	17%
			Emprendimientos en etapa escalable	Total emprendimientos en etapa escalable / Total emprendimientos con mentorías *100	%	80%	Anual	80%	40%	20%
CLIENTES	Incremento de satisfacción del cliente	Ampliación y rediseño del portafolio de servicios	Cumplimiento de cronograma y presupuesto	% cumplimiento del cronograma y % de cumplimiento del presupuesto	%	100%	Mensual	100%	50%	25%
			Índice de satisfacción de clientes	Índice de satisfacción de clientes = Calidad del servicio + Satisfacción desarrollo de producto / Agilidad primera venta + Tiempo de acompañamiento para la consolidación	%	80%	Semestral	80%	40%	20%
		Satisfacción y fidelización	Índice de retención de clientes	Índice de retención de clientes = Total clientes periodo X / Total clientes periodo X-1	%	50%	Anual	50%	25%	12%
			Reconocimiento de marca en la comunidad UNIMINUTO	Cumplimiento de cronograma y presupuesto	% de cumplimiento del cronograma y % de cumplimiento del presupuesto	%	80%	Mensual	80%	40%
FINANCIERA	Sólidez financiera	Aumento de la rentabilidad	Aumento de la rentabilidad neta	Rentabilidad Neta = Utilidad neta / Ingresos *100	%	40%	Anual	40%	20%	10%
				% Aumento de la rentabilidad neta = Rentabilidad neta Año X - Rentabilidad neta Año X-1 *100	%	30%	Anual	30%	15%	7%
		Aumento de la participación en ventas por cliente	Participación en ventas a Organización Minuto de Dios	% Participación total en ventas a OMD = Ventas de productos de emprendedores / Compras totales de productos OMD *100 % Participación en ventas a OMD por segmento = Ventas productos emprendedores (Segmento) / Compras OMD (segmento) * 100	%	90%	Mensual	90%	45%	22%
				%	5%	Semestral	5%	3%	2%	

Figura 28 Cuadro de Mando Integral EmprendeVerde parte 1. Elaboración propia.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL EMPRENDEVERDE										
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTO ESTRATÉGICO	INDICADOR		UND. DE MEDIDA	META (3 años)	FRECUENCIA MEDICIÓN	ÓPTIMO	MEDIO	DEFICIENTE
PROCESOS	Planeación y gestión	Conformación de spin-off	Cumplimiento de los requisitos para conformación de spin off	% de cumplimiento del cronograma de conformación de spin-off	%	90%	Bimestral	90%	45%	22%
		Sistemas de gestión, monitoreo y evaluación	Informes de metas y entregables realizados	# de informes de control y seguimiento mensuales entregados / # total de informes realizados	%	100%	Mensuales	100%	50%	25%
			Emprendimientos primera compra	# emprendimientos primera compra / # emprendimientos inscritos*100	%	50%	Mensual	50%	25%	12%
			Emprendimientos en etapa escalable	# emprendimientos en etapa escalable / # emprendimientos primera compra*100	%	70%	Mensual	70%	35%	17%
		Calidad del producto	EmprendeVerde	Indicador EmprendeVerde	%	100%	Mensual	100%	50%	25%
			Emprendimientos con Sello EmprendeVerde	# de emprendimientos con sello EV / # total de emprendimientos*100	%	100%	Mensual	100%	50%	25%
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Investigación, desarrollo e innovación I+D+i	Talento humano creativo y altamente capacitado	Profesionales vinculados	# profesionales vinculados semestre X / # profesionales vinculados semestre X-1 *100	%	90%	Semestral	90%	45%	22%
			Profesionales con competencias específicas	# profesionales con competencias específicas / total de profesionales vinculados * 100	%	100%	Semestral	100%	50%	25%
		Uso de TIC's	TIC's utilizadas	# de plataformas intranet empleadas año X / # plataformas intranet año X-1*100 y # plataformas extranet empleadas año X / #plataformas extranet año X-1*100	%	70%	Anual	70%	35%	17%
		Redes y alianzas	Redes y alianzas	# redes y alianzas año X / # redes y alianzas año X-1* 100	%	90%	Anual	90%	45%	22%

Figura 29 Cuadro de Mando Integral EmprendeVerde parte 2. Elaboración propia.

Redes y Alianzas

Establecer redes y alianzas resulta fundamental para fortalecer el direccionamiento estratégico de EmprendeVerde, en cuanto puede potenciar la consecución de sus objetivos corporativos.

[Una red es] un grupo de individuos que, en forma agrupada o individual, se relacionan con otros con un fin específico, caracterizado por la existencia de flujos de información. Las redes pueden tener muchos o pocos actores y una o más clases de relaciones entre pares de actores. Una Red se compone, por tanto, de tres elementos básicos los cuales son: nodos o actores, vínculos o relaciones, y flujos (Velásquez y Aguilar, 2005, p.3).

Por otra parte, el concepto de alianza alude a un acuerdo de trabajo voluntario y colaborativo entre entidades del sector público, privado y sociedad en general, a través del cual comparten riesgos, responsabilidades, recursos y beneficios, mediante planes y estrategias

enfocados en objetivos puntuales (BOT Concesiones de Gerencia, 2004). La Fundación Corona define las alianzas como “una relación abierta establecida entre socios activos cuya fortaleza radica en los aportes distintos pero complementarios que cada uno hace para alcanzar un propósito común acordado por todos” (Peñaranda y Salamanca, 2007, p.7). En ese sentido, cabe resaltar que las alianzas nacen desde relaciones horizontales entre los actores, que aportan a la alianza según su capacidad. A continuación, presentaremos las redes y alianzas de EmprndeVerde a través de dos herramientas fundamentales: la representación gráfica y el semáforo de alianzas.

Análisis de redes mediante plataformas Ucinet y NetDraw. El análisis de redes sociales “es una herramienta que nos permite conocer las interacciones entre cualquier clase de individuos partiendo de datos de tipo cualitativo más que cuantitativo” (Velásquez y Aguilar, 2005, p.1). Es necesario ordenar la información de tales interacciones para que puedan ser representadas mediante un grafo o red (Ibíd.), que se genera mediante la plataforma de software Ucinet. Ésta fue desarrollada por Martin Everett y Steve Borgatti, y viene acompañada de la herramienta de visualización de redes NetDraw (UCINET Software, 2017). La herramienta permite visualizar los nodos o actores de la red, los vínculos o lazos existentes entre ellos, y el sentido del flujo de la información entre los vínculos, es decir, si el flujo de información en una relación es unidireccional, $A \rightarrow B$, o bidireccional, $A \leftrightarrow B$.

Aplicando estas herramientas a EmprndeVerde, se obtiene la gráfica de sus redes actuales y potenciales. Como se aprecia en la Figura 27, EmprndeVerde tiene un total de ocho redes y alianzas con organizaciones de tipo privado y de carácter nacional. Cinco de éstas (el 62,5% de sus alianzas) son con empresas internas al nicho de la Organización Minuto de Dios (OMD), con entidades como Centro Progresá, encargado de remitir emprendedores en fase de

comercialización, Cooperativa UNIMINUTO, generadora de créditos a los emprendedores, y la Corporación Industrial Minuto de Dios, interesada en la posible compra de productos. El 37,5% de sus alianzas lo constituyen organizaciones externas a la OMD: la Fundación Bolívar Davivienda y la Fundación Emprende Vida, encargadas de la compra de productos. Son entidades dedicadas al fomento de emprendimientos sociales e innovadores, y sólo una de ellas (12,5%), la Fundación Emprende Vida, tiene una línea dedicada específicamente a la promoción y fortalecimiento de negocios verdes, sostenibles e inclusivos, muy a la par de lo que busca EmprendeVerde.

Por otro lado, se mapean en la red entidades públicas nacionales como el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADS) y el Ministerio de Agricultura, con quienes la UNIMINUTO ha adelantado proyectos conjuntos, pero que sin embargo no tienen relaciones directas con EmprendeVerde. En ese sentido, puede verse que el sector público es todavía un campo de alianzas potenciales, hasta ahora inexplorado por la organización. Entre esas potenciales alianzas cabe considerar de forma especial a la Oficina de Negocios Verdes y Sostenibles del MADS.

Por último, en la parte superior izquierda del gráfico se aprecia una serie de nodos sueltos en la red²⁴, que se incluyen para mapear potenciales aliados estratégicos. Estos cinco actores (dos nacionales y tres de carácter internacional) fueron identificados durante la investigación documental de antecedentes del proyecto, y existen otros potenciales que han sido mencionados en el estado del arte. Los dos primeros son la Red Universitaria de Emprendimiento REUNE de Colombia, y la Red iberoamericana de emprendimiento RedEmprendia. Se señalan, además:

²⁴ “Cuando un actor no tiene ningún tipo de flujo, lo que a su vez implica ningún vínculo, se dice que este nodo está suelto dentro de la Red” (Velásquez y Aguilar, 2005, p.3).

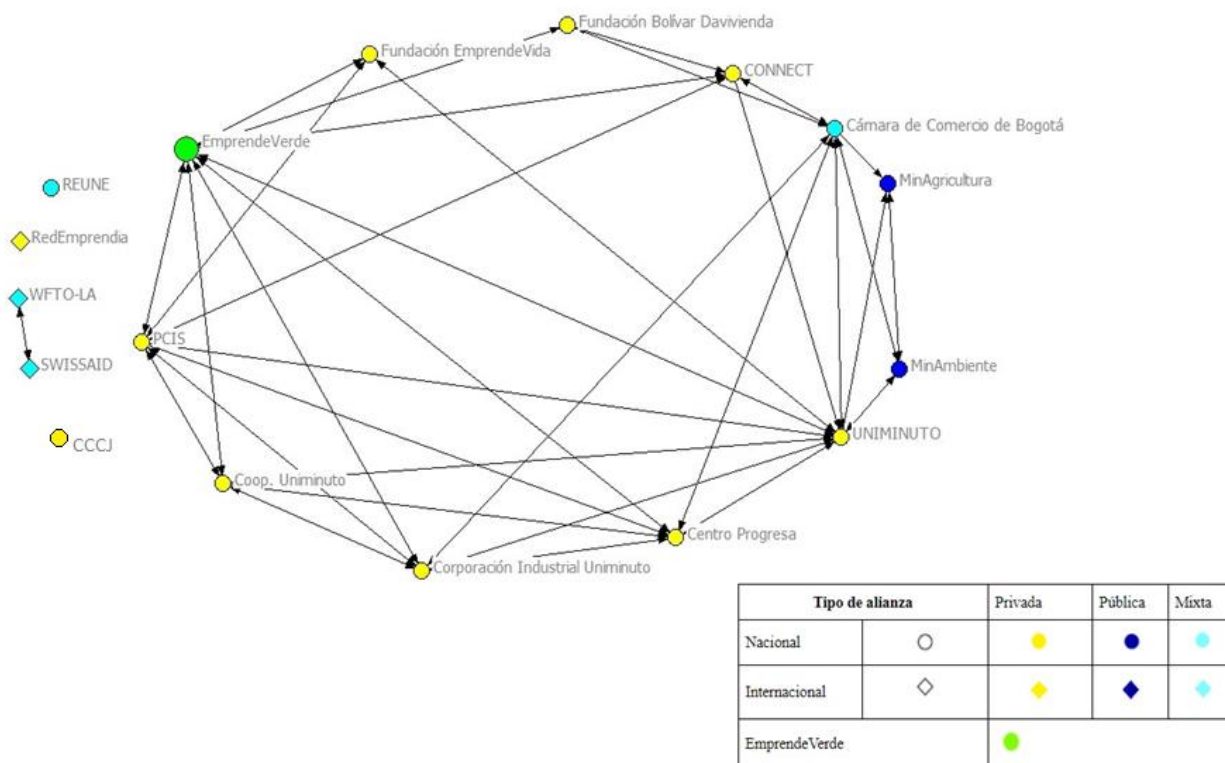


Figura 30 Redes y alianzas Empeverde. Elaboración propia.

- La Coordinadora Colombiana de Comercio Justo (CCCJ) es una asociación sin ánimo de lucro, cuya finalidad y objeto es buscar la integración de los distintos grupos productores, y organizaciones que se desenvuelven dentro del principio fundamental de mercado justo (CCCJ, 2017).
- WFTO-LA (*World Fair Trade Latin America*) es la oficina regional para Latinoamérica de la Organización Mundial de Comercio Justo. Actualmente está conformada por 63 miembros provenientes de 13 países, entre ellos Colombia. Su objetivo general consiste en ayudar al desarrollo social y económico de pequeños productores bajo los principios del Comercio Justo (WFTO-LA, 2017).
- SWISSAID es la Fundación Suiza de Cooperación al Desarrollo, y trabaja en Colombia desde 1983 con influencia en las regiones Andina, Pacífico y Caribe, con la misión de

lograr en todos sus miembros el empoderamiento social, a través del acompañamiento, soporte y capacitación en la creación e implementación de proyectos apropiados para el contexto, los entornos multiculturales y ecológicos, basados en sus pilares de democracia, buen gobierno, institucionalidad, buenas prácticas de paz y equidad de género para contribuir al desarrollo rural sostenible. (SWISSAID, 2017).

Conclusiones y Recomendaciones

Ante la búsqueda de fortalecer una organización real mediante la aplicación de instrumentos de la gerencia social, y respondiendo el objetivo de este proyecto gerencial, se ha formulado el Plan de Direccionamiento Estratégico de la Comercializadora Social EmprendeVerde con la intención de que sea la hoja de ruta para el mejoramiento organizacional.

Por un lado, el estado del arte y el marco conceptual aquí elaborados aportan al proceso de teorización en que se encuentra EmprendeVerde, y han de servir de base para la elaboración de documentos de presentación de la organización (*brochures*, cartillas, entre otros). Por otro lado, a partir de las tres fases de direccionamiento estratégico adelantadas fue posible elaborar un diagnóstico de las necesidades y oportunidades de mejora para la organización en ámbitos clave como el misional, de clientes, financiero, de procesos internos, crecimiento y aprendizaje, teniendo en cuenta el entorno y las capacidades internas de EmprendeVerde. Entendiendo la razón de ser y los servicios de la organización, formulamos los principios, declaración de misión, visión y objetivos estratégicos, que constituyen la punta de flecha de la organización. Desde ahí, formulamos la cadena de valor de EmprendeVerde, los proyectos y el mapa estratégico, y aportamos un esquema de Cuadro de Mando Integral para la medición del cumplimiento de la estrategia una vez inicie la implementación. A partir de todo lo anterior, es posible señalar recomendaciones puntuales que aporten al mejoramiento y sostenibilidad futura

de la organización. A continuación, presentamos los resultados de una entrevista cualitativa a emprendedores para conocer mejor su experiencia con EmprndeVerde, y una serie de recomendaciones estratégicas para cada perspectiva de análisis clave.

Perspectiva Misional:

Como apoyo clave para el cumplimiento del objetivo misional de EmprndeVerde (mejorar la calidad de vida a través de la inclusión en el mercado de emprendedores en etapa temprana), hacemos énfasis en la necesidad de conocer de manera cercana a los emprendedores, en su humanidad, sueños, necesidades y expectativas, de forma que el portafolio de servicios se retroalimente con la realidad de las personas.

Con ese ánimo, adelantamos una entrevista cualitativa (Anexo 3) a dos de los emprendimientos que han hecho parte de EmprndeVerde, uno considerado de éxito (Shapebrand) y otro no tan exitoso (Poncakes). En general, las emprendedoras entrevistadas tenían un concepto positivo de EmprndeVerde, consideran que cumple con lo que dice, que su emprendimiento mejoró en aspectos administrativos y comerciales, y en temas a la medida, como la manipulación de alimentos. De la información obtenida, puede decirse que la frecuencia de comunicación es un tema que requiere proactividad de parte de los emprendedores, y cuando carecen de ella (el caso de Poncakes) disminuye la frecuencia de contactos comunicativos, con una alta probabilidad de que se reduzcan a temas económicos y de compras. En el caso de Poncakes, la emprendedora comenta que renunció a continuar con el emprendimiento por dos factores determinantes: diferencias personales con la socia de negocios, y problemas económicos, ya que las utilidades generadas mensualmente no alcanzaban a cubrir los gastos personales. En este sentido, es valioso que EmprndeVerde conozca y documente los factores que intervienen en el abandono de emprendimientos, para responder de manera efectiva a las

necesidades más sentidas de los emprendedores. De este caso puntual, podría mapearse una oportunidad de capacitar a los emprendedores en el manejo de conflictos y cómo sostener una sociedad comercial, e identificar mejoras en la capacitación para formular un plan financiero.

Por otra parte, las entrevistadas se enteraron de EmprndeVerde por algún docente en su centro regional, y no por un canal de divulgación masiva. Ello confirma la necesidad de trabajar en la divulgación y conocimiento de la organización en la comunidad UNIMINUTO. Las entrevistadas coincidieron en que la rotación semestral de los practicantes (colaboradores de EmprndeVerde) representa un reto, ya que cada practicante trabaja de manera diferente y se pierde lo avanzado con el anterior. Por último, comentaron que EmprndeVerde debe establecer una ruta de seguimiento a su proceso, donde se evidencie el progreso logrado por cada emprendedor desde su llegada hasta su momento actual, porque es claro que con EmprndeVerde se marca un antes y un después en temas administrativos, financieros y comerciales, pero para ellos es necesario tener claro en qué aspectos sigue siendo necesario trabajar.

Perspectiva Clientes:

1. Es fundamental que EmprndeVerde diseñe e implemente un Plan de Comunicación y Marketing de sus servicios a través de radio UNIMINUTO, redes sociales, página web y programas de bienestar institucional, puesto que su población objeto (estudiantes y egresados UNIMINUTO) no conoce el quehacer de la organización, generando pérdidas y limitaciones para su crecimiento.
2. Mejorar y sistematizar el portafolio de servicios de EmprndeVerde, con el fin de incrementar el valor agregado de sus servicios. Para ello, recomendamos considerar opciones como definir un plan de acceso para los emprendedores a los cursos de Educación

EmprendeVerde (gratuito o con descuento especial). A la vez, es recomendable investigar el perfil de sus emprendedores y sus necesidades en materia de educación, para responder adecuadamente a sus demandas.

3. Es necesario conocer los índices de satisfacción y retención de clientes (emprendedores). A la vez, requieren empezar a planificar sistemas de medición de los mismos índices para el otro tipo de clientes de la comercializadora (los compradores como la Organización Minuto de Dios) una vez la comercializadora sea una spin-off.

Perspectiva Financiera:

1. Hasta que EmprendeVerde pueda conformarse como una spin-off, es necesario que aumente su rentabilidad neta a través de las dos líneas que actualmente generan ingresos: tienda y educación. Por ello, recomendamos aumentar el número de franquicias de la línea Tienda EmprendeVerde, y aumentar la oferta de cursos de la línea Educación EmprendeVerde, ofertándolos al público general a un precio rentable y haciéndolos parte de la estrategia de cursos para emprendedores vinculados.
2. En relación con la oportunidad de la política de compras inclusivas de la Organización Minuto de Dios, es necesario que EmprendeVerde adelante un estudio cuantitativo de la demanda de productos de la Organización Minuto de Dios, lo que permitirá definir líneas clave de demanda de productos, para fomentar emprendimientos en esas líneas a través del concurso anual “Descubriendo Negocios Verdes”.

Perspectiva Procesos Internos:

1. Es necesario priorizar el proyecto de conformación de EmprendeVerde como spin-off y estipular una línea interna de trabajo, con un porcentaje de dedicación horaria mensual,

talento humano asignado y un cronograma de cumplimiento. Ello permitirá aumentar la rentabilidad en el mediano plazo.

2. Es fundamental implementar sistemas de gestión, monitoreo y evaluación para todas las líneas de negocio, para el proceso de los emprendedores en tres hitos fundamentales: ingreso, primera venta, fase de escalamiento, y para la calidad de los productos, en concordancia con los lineamientos de los negocios verdes.

Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje:

1. Es urgente formular un plan de agilización del Comité EmprendeVerde para superar las continuas dilaciones de las reuniones, que impiden la efectiva creación de emprendedores como proveedores de UNIMINUTO. Recomendamos involucrar el uso de las TICs y las plataformas de networking para solucionar el problema de la reunión presencial, o generar un sistema de asignación de representantes para el Comité, por parte de los directivos más atareados.
2. Es fundamental formular un plan de contratación que provea personal especializado para liderar las diferentes áreas de la organización (comunicaciones, recursos humanos, compras, etc.), porque actualmente EmprendeVerde cuenta con solo tres colaboradores, algunos de ellos practicantes profesionales de alta rotación. Lo anterior genera grandes debilidades en los procesos internos de la comercializadora social.
3. Como estrategia en esta vía, recomendamos diseñar un plan de articulación de estudiantes de especialización y maestría para la realización de tesis y trabajos de grado en EmprendeVerde, así como un plan de articulación de practicantes profesionales en las diferentes áreas de la organización.

4. Es esencial establecer redes y alianzas para potenciar áreas clave de la organización (financiera, de procesos, tecnologías, acreditación en comercio justo, negocios verdes, entre otras), que mejoren los servicios ofertados a emprendedores y permitan agregar valor a su actividad. Para ello, deberían mapear los actores más relevantes en los ámbitos donde sería clave hacer alianzas para el crecimiento. En el apartado de redes y alianzas señalamos posibles aliados clave.

Para finalizar, hemos de indicar que las tres etapas del direccionamiento estratégico adelantadas han permitido construir los cimientos de una hoja de ruta para el mejoramiento organizacional de *EmprendeVerde*, que habrá de ser operacionalizada e implementada por los colaboradores de la organización bajo el liderazgo de sus directivos. Uno de los grandes retos que sigue es, justamente, alinear las operaciones con la estrategia:

Sin procesos excelentes de dirección ejecutiva y operaciones, es imposible implementar la estrategia no importa lo visionaria que pudiera ser. A su vez, sin la visión y la guía de la estrategia, la excelencia operacional no es suficiente para alcanzar, y menos aún sostener, el éxito (Kaplan y Norton, 2008, p.1).

En ese sentido, será necesario **asignar encargados, presupuestos y planes operativos para cada proyecto estratégico**. Una posible estructura de responsabilidad para esta ejecución, muy acorde con la estructura organizacional de *EmprendeVerde*, es la creación de equipos temáticos: “esto es importante porque, por definición, los temas estratégicos cruzan las unidades y líneas funcionales y las líneas de responsabilidad típicas” (Ibíd., p.3).

Posteriormente, deberán **alinear la organización con la estrategia**, es decir, los directivos han de comunicar la estrategia a todos los colaboradores, para que ellos puedan motivarse y ayudar a ejecutarla, ellos “deben conocerla y entenderla para relacionar con éxito

sus operaciones diarias con la estrategia” (Ibíd., p.4). En suma, la formulación estratégica es un proceso continuo y de largo aliento, por lo que tiene que ser “flexible, revisable y ajustable frente a las variables de su entorno” (Serna, 2008, p.261), por ello han de realizarse reuniones periódicas de seguimiento y aprendizaje, para evaluar el desempeño y cumplimiento de las estrategias e indicadores, resolver los problemas, identificar medidas correctivas y actuar. En el largo plazo, y mediante reuniones anuales, es menester probar y adaptar la estrategia, respondiendo a la pregunta ¿tenemos ahora la estrategia correcta? en relación con el entorno cambiante en el que actúa la organización (Kaplan y Norton, 2008).

Referencias Bibliográficas

ALCALDÍA LOCAL DE ENGATIVÁ. (2017). *Historia de Engativá*. Bogotá, D.C, Colombia.

Recuperado de <http://www.engativa.gov.co/mi-localidad/conociendo-mi-localidad/historia>

Andrade, F. (2008). Comercio justo o economía solidaria. *Afese*, 49 (49), p. 103-118.

Arriola, G. (2007). Desarrollo humano: una introducción conceptual. Guatemala: Programa del Informe Nacional de Desarrollo Humano PNUD.

Arroyo, M. (2016). Emprendimiento y universidad emprendedora: Conceptualización, propuesta metodológica y caracterización de la Universidad Politécnica de Valencia. (Tesis doctoral). Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.

Alburquerque, F. (2007). Teoría y práctica del enfoque del desarrollo local. Madrid: Instituto de Economía y Geografía Consejo Superior de Investigaciones Científicas.

ASCUN. (2017). Red Universitaria de Emprendimiento REUNE. Colombia.: ASCUN.

Recuperado de <http://www.ascun.org.co/red/detalle/red-de-emprendimiento-reune>

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. (2016). *Política de Innovación en América Latina y el Caribe*. A&S Information Specialists. Washington D.C, Estados Unidos de América.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. (2006). *Política de medio ambiente y cumplimiento de salvaguardias*. Washington D.C, Estados Unidos de América.

- BBVA. (2017). *Open Talent*. Bilbao, Esp. Recuperado de <https://www.centrodeinnovacionbbva.com/opentalent>
- Beraza, J. y Rodríguez, A. (s.f). Conceptualización de la spin-off universitaria: Revisión de la literatura. *Revista economía industrial*, p.143-152.
- Bertoni, R., Castelnovo, C., Cuello. A., Fleitas, S., Pera, S., Rodríguez, J., Rumeau, D. (2011). *Construcción y análisis de problemas del desarrollo : ¿Qué es el desarrollo? ¿cómo se produce? ¿qué se puede hacer para promoverlo?* Montevideo: Universidad de la República de Uruguay.
- Bornstein, D. (2006). *Cómo cambiar el mundo, los emprendedores sociales y el poder de las nuevas ideas*. Barcelona, España: Debate.
- BOT Concesiones de Gerencia. (2004). Evaluación del Programa Nacional de Alianzas entre el sector público, privado y las organizaciones ciudadanas en Colombia. Recuperado de http://www.gestrategica.org/templates/listado_recursos.php?id_rec=355&id_cl=3
- Buitrago, M. (2008). *Teoría de la estrategia y la competitividad: Estado del arte desde la perspectiva de michael e. porter y su aplicación en Colombia* (tesis de pregrado). Universidad de la Salle, Bogotá, Colombia.
- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. (2007). *Perfil económico y empresarial. Localidad de Engativá*. Bogotá, D.C, Colombia.
- Cancino, C. y Morales, M. (2008). *Responsabilidad Social Empresarial*. Serie documento docente N °1. Santiago de Chile, Chile.
- Carpio, J. P. (2015). Los nuevos paradigmas de desarrollo en América Latina: El sumak kawsay en Ecuador. (Tesis doctoral). Alicante: Universidad de Alicante.
- CCCJ. (2017). *La Coordinadora: presentación*. Pereira, Col.: Coordinadora colombiana de comercio justo. Recuperado de <http://www.comerciojustocolombia.org/>
- COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. (2017). *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. ONU. Impreso en Santiago de Chile, Chile.
- COMISIÓN EUROPEA. (06 de octubre .2010). *Unión por la innovación*. Recuperado de [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2010\)0546/com_com\(2010\)0546_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2010)0546/com_com(2010)0546_es.pdf)
- CONGRESO DE COLOMBIA. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Colombia.

- CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL. (2016). *Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2016-2025*. Bogotá, D.C, Colombia.
- Corredor, L. M. (2013). Ecosistemas de Emprendimiento: Una revisión conceptual y práctica. Colombia: Blog de Leonardo Corredor Toro: Contribuyendo a la construcción colaborativa del presente y el futuro a través de educación y la innovación. Recuperado de: https://leonardocorredortoro.wordpress.com/2013/01/11/ecosistemas-de-emprendimiento-una-revision-conceptual-y-practica/#_ftn1
- CORPORACIÓN VENTURES. (2017). *Nosotros*. Bogotá D.C, Colombia. Recuperado de <https://www.ventures.com.co/index.php/somos-2/>
- Coscione, M. (2013). Un nuevo desafío para el comercio justo latinoamericano en el actual contexto colombiano. *Equidad & Desarrollo* (20), 51-70.
- Cruces, J. (s.f). *La Innovación Tecnológica en el marco de la Legislación Latinoamericana*. Departamento de Estudio de la Ciencia. IVIC. Caracas, Venezuela.
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. (2007). *Encuesta Calidad de Vida – Bogotá 2007*. Bogotá, D.C, Colombia.
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. (2015). *Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018*. Imprenta Nacional de Colombia. Bogotá, D.C, Colombia.
- DIRECCIÓN CHILECOMPRA. (2014). *Instrucciones para realizar contrataciones públicas inclusivas*. Recuperado de http://www.chilecompra.cl/transparencia/documentos/concurso/Directiva_17.pdf
- Drucker P. (1997). *Innovation and entrepreneurship*. Recuperado de http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/ENTREPRENEURSHIP%20Innovation%20and%20entrepreneurship.PDF
- Echeverri, L. (2010). Inserción del mercadeo verde en prácticas empresariales en Colombia (casos de estudio). *Revista Luna Azul* (31), pp.122-138.
- El Cronista. (18 de octubre de 2011). Compras inclusivas, el nuevo desafío corporativo. El Cronista Comercial. Recuperado de <https://www.cronista.com/responsabilidad/Compras-inclusivas-el-nuevo-desafio-corporativo-20111018-0020.html>
- EmprendeVerde (2017). *Ganadores del Concurso Nacional Descubriendo Negocios Verdes*. Bogotá D.C, Colombia. Recuperado de <http://www.uniminuto.edu/web/pcis/emprendeverde>

- Escobar, A. (1995). El desarrollo sostenible: Diálogo de discursos. *Ecología Política* (9), pp. 7-25.
- Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard: Ayudando a implantar la estrategia. *Revista de Antiguos Alumnos IESE* (32), pp. 31-42.
- Fournier, A. (2011). Administración de Empresas, N.º 6. *Emprendimiento Social*. Bogotá DC, Colombia: Fundación Universidad Central.
- FUNDACIÓN BOLÍVAR DAVIVIENDA. (2017). *AFLORA*. Bogotá DC, Col.: Recuperado de <https://www.fundacionbolivardavivienda.org/aflora/>
- Gaínza, A. (2006). La entrevista en profundidad individual. En Cerón, C. (Coord.). *Metodologías de investigación social: Introducción a los oficios*. Santiago: Lom Ediciones, pp. 219-263.
- Gouza, A. (2015). *La transferencia del conocimiento dentro de las spin-offs universitarias* (Tesis doctoral). Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona, España.
- Gómez-Baggethun, E. (2012). Economía verde o la mistificación del conflicto entre crecimiento y límites ecológicos. *Ecología Política*, No. 44, pp. 51-58.
- Gregory, J. (2012). A Tale of Two Cultures: Charity, Problem Solving, and the Future of Social Entrepreneurship. Recuperado de http://compassionatelouisville.weebly.com/uploads/1/8/5/3/18531412/a_tale_of_two_cultures-dees-1.2013.pdf
- GRUPO BANCOLOMBIA. (2017). *In-pactamos*. Bogotá DC, Col.: Grupo Bancolombia. Recuperado de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/sala-prensa/todos-los-articulos/responsabilidad-social-ambiental/con-el-programa-in-pactamos-la-fundacion-bancolombia-apoya-a-emprendedores-de-cundinamarca-y-antioquia>
- Gundermann Kröll, H. (2013). “El método de los estudios de caso”. En: M. L. Tarrés (Coord.), *Observar, escuchar y comprender: Sobre la tradición cualitativa en la investigación social* (pp. 231-264). México: FLACSO.
- Gutiérrez, G. (2007). De las teorías del desarrollo al desarrollo sustentable. Historia de la construcción de un enfoque multidisciplinario. *Trayectorias*, IX (25), pp. 45-60.
- Howaldt, J., Arias, J., Aparicio, S., Domanski, D., Guaipatin, C., Bernal, M., et al. (2016). *Innovación Social en Latinoamérica*. Recuperado de <http://www.uniminuto.edu/documents/1242125/7107898/Innovaci%C3%B3nSocial%20La%20latinoamerica.pdf/18b5de7a-0ae8-4aa0-be18-a3c22d4762e1?version=1.0>

- INNOBASQUE. (2009). *¿Cómo es una sociedad innovadora?*, Recuperado de <https://cife.edu.mx/Libros/3/Libro%20sociedad%20innovadora.pdf>
- INNOBASQUE. (2011). *Empresa social innovadora*, Recuperado de <http://www.innobasque.eus/microsite/cultura-de-la-innovacion/publicaciones/publicacion-161/>
- Juárez, G. (2013). Revisión del concepto de desarrollo local desde una perspectiva territorial. *Revista Lider Vol. 23*, pp 9-28.
- Juliao, C. G. (2011). *El enfoque praxeológico*. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2008). Sistema de gestión de seis etapas para integrar la planificación de la estrategia y la ejecución operacional. *Symnetics*, 10 (3), pp. 2-7.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2002). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Kliksberg, B. (2011). *Emprendedores Sociales, los que hacen la diferencia*. Buenos Aires, Argentina: Temas.
- Kliksberg, B. (2001). 10 falacias sobre los problemas sociales en América Latina. Caracas: Banco Central de Venezuela.
- Ley 1838 de 2017. Ley General para la creación de Spin Off, Congreso de Colombia, Bogotá, D.C, Colombia, 6 de julio de 2017.
- Ley 92 de 2015. Controla y sanciona adecuadamente el delito del contrabando, protegiendo el comercio justo e incentivando la formalización, al pequeño y mediano comerciante, Congreso de Colombia, Bogotá, D.C, Colombia, 9 de septiembre de 2015.
- Ley 1286 de 2009. Se transforma a Colciencias en Departamento Administrativo, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones, Congreso de Colombia, Bogotá, D.C, Colombia, 23 de enero de 2009.
- Ley 1014 de 2006. *De fomento a la cultura del emprendimiento*, Congreso de Colombia, Bogotá, D.C, Colombia, 26 de enero de 2006.
- Ley 590 de 2000. *Disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas*, Congreso de Colombia, Bogotá, D.C, Colombia, 10 de julio de 2000.
- Llanos, J.R. (2016). Influencia del emprendimiento en el desarrollo económico y social de Colombia. En: Ávila, M. (Coord.). *Memoria 7ma jornada universidad emprendedora*,

impulsa ley fomento a la cultura emprendedora y espíritu emprendedor en el 51 aniversario del Consejo de Fomento. Venezuela: Universidad del Zulia. p 108-121.

MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE. (2014). *Plan Nacional de Negocios Verdes.* Colombia.

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. (2010). *Política nacional para el emprendimiento.* Bogotá, D.C, Colombia.

Mulgan, G. (2007). *Social Innovation.* Recuperado de http://eureka.sbs.ox.ac.uk/761/1/Social_Innovation.pdf

Nambisan, S. (2009). *Platforms for Collaboration.* Recuperado de <http://leadershiplearning.org/system/files/Platforms%20for%20Collaboration.pdf>

Ortiz, A. (2013). *Conceptos y paradigmas de la gerencia social.* Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios.

PARQUE CIENTÍFICO DE INNOVACIÓN SOCIAL. (2017). *Comercializadora Social EmprndeVerde.* Bogotá D.C, Colombia.

PARQUE CIENTÍFICO DE INNOVACIÓN SOCIAL. (2017). *Misión PCIS.* Bogotá D.C, Colombia. Recuperado de: <http://www.uniminuto.edu/web/pcis/quienes-somos>

PARQUE CIENTÍFICO DE INNOVACIÓN SOCIAL. (2017). *Presentación General.* Corporación Universitaria Minuto de Dios. Bogotá D.C, Colombia.

Peñaranda, R. y Salamanca, U. (2007). Semáforo Nacional de Alianzas: Instructivo para su aplicación. Recuperado de <http://www.asocam.org/biblioteca/files/original/48099a29fc33221fb569914179392be5.pdf>

Peón, F. (2013). Un acto metodológico básico de la investigación social: La entrevista cualitativa. En Tarrés M. (Coord.), *Observar, escuchar y comprender: Sobre la tradición cualitativa en la investigación social* (pp. 63-92). FLACSO-México.

Polonsky, M. (1994). An introduction to green marketing. *Electronic Green Journal*, 1(2). Recuperado de: <https://escholarship.org/uc/item/49n325b7>

Portafolio. (27 de febrero de 2014). El país prepara a futuros emprendedores en 84 universidades. Portafolio. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/pais-prepara-futuros-emprendedores-84-universidades-47044>

- Porter, M. y Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. Recuperado de <http://www.filantropia.org.co/archivo/attachments/article/198/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>
- PROMOTORA DE COMERCIO SOCIAL - PCS. (2017). *Acerca de nosotros*. Medellín, Colombia. Recuperado de <https://www.promotoradecomerciosocial.com.co/promotor/pg1000/sp/acerca-de-nosotros#ancla>
- REDEAMÉRICA. (2017). *Inclusión económica y social de emprendedoras textiles: Compras inclusivas de la mano de El Arca*. Bogotá D.C, Colombia. Recuperado de <http://www.redeamerica.org/detalleBuenasPracticas/ArtMID/2578/ArticleID/871/Inclusi243n-econ243mica-y-social-de-emprendedoras-textiles-Compras-inclusivas-de-la-mano-de-El-Arca>
- REDEMPRENDIA. (2017). Red de Universidades iberoamericana. Coruña, Esp.: RedEmprendia. Recuperado de <https://www.redemprendia.org/es>
- Ribeiro de Souza, R. y Barbosa, R. (2006). *Organizaciones de base, redes intersectoriales y procesos de desarrollo local: El desafío de la sostenibilidad*. Recuperado de http://www.centroscomunitariosdeaprendizaje.org.mx/sites/default/files/organizaciones_de_base_redes_intersectoriales.pdf
- Rodríguez Gómez, D. y Valdeoriola Roquet, J. (2009). *Metodología de la investigación*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Rojas-Caicedo, G., Quintero, L., Pertuz-Peralta, V. y Navarro-Rodríguez A. (2016). Estrategias para el fomento de la cultura de emprendimiento en las universidades del municipio de Valledupar, Colombia. *Revista educación y desarrollo social*. 10(1), 38-57. DOI: <http://dx.doi.org/10.18359/reds.1448>.
- Roldán, J. U. (2011). “La investigación documental y el estado del arte como estrategias de investigación en ciencias sociales”. En P. Páramo (Ed.) *La investigación en ciencias sociales: estrategias de investigación* (pp. 195-210). Universidad Piloto.
- Romero, M., Cabrera, E. Ortiz, N. (2008). *Informe sobre el estado de la biodiversidad en Colombia 2006-2007*. Recuperado de <http://www.humboldt.org.co/es/test/item/336-informe-sobre-el-estado-de-la-biodiversidad-en-colombia-2006-2007>
- Santamaría, C., Brunet, I. (2014). Creación de empresas y spin-off universitarias en México. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. (5), p. 25.
- Sanz, F. (2014). *Ecodiseño: Un nuevo concepto en el desarrollo de productos*. Universidad de La Rioja.

- SECRETARÍA DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTE. (2016). *Ficha local de Engativá*. Bogotá, D.C, Colombia.
- Seguí, E. (2013). Estudio del emprendimiento académico bajo fórmulas de economía social: análisis de las spin-off universitarias cooperativas. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. (78), p. 101-124.
- Sen, A. (2000). “Los medios y los fines del desarrollo”. *Desarrollo y libertad*. Bogotá: Planeta.
- SENA. (2017). *¿Qué es el fondo Emprender?*. Bogotá D.C, Colombia. Recuperado de <http://www.fondoemprender.com/SitePages/QueEsFondoEmprender.aspx>
- Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica: Teoría, metodología, alineamiento, implementación, mapas estratégicos e índices de gestión*. Bogotá D.C, Colombia: 10.º edición.3R Editores.
- SWISSAID. (2017). *Fundación Suiza de cooperación al desarrollo*. Bogotá DC, Col.: SWISSAID Colombia. Recuperado de <http://www.swissaid.org.co/>
- UCINET Software. (2017). *Software for Social Network Analysis*. Massachusetts, Eu.: UCINET Software. Recuperado de <https://sites.google.com/site/ucinetsoftware/home>
- Unidad de Emprendimiento e Innovación. (2017). Colombia: UNAL. Recuperado de: <https://emprendimientounal.wordpress.com/uei/quienes-somos-2/>
- UNIMINUTO. (2017). *Acerca de UNIMINUTO. Historia*. Bogotá, D.C, Colombia. Recuperado de: <http://www.uniminuto.edu/historia>
- UNIMINUTO. (2016). *Lineamientos proyecto integrador EGS2016*. (Documento de trabajo). Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- UNIMINUTO. (2014). *UNIMINUTO Plan de Desarrollo 2013-2019*. Bogotá, D.C, Colombia.
- UNIVERSIDAD DEL ROSARIO. (2017). *Centro de Emprendimiento*. Bogotá D.C, Colombia. Recuperado de: <http://www.urosario.edu.co/Centro-de-Emprendimiento/Inicio/>
- Velásquez, Á. y Aguilar G. (2005). *Manual Introductorio al Análisis de Redes Sociales*. Recuperado de http://revista-redes.rediris.es/webredes/talleres/Manual_ARS.pdf
- Vesga, R. (2015). *El caso de INNpuls Colombia: La evolución de una política pública para el crecimiento empresarial extraordinario*. Recuperado de https://www.innpulsacolombia.com/sites/default/files/caf_n19_4.pdf
- Viscarra, G. (2002). *El comercio justo: Una alternativa para la agroindustria rural de América Latina*. Chile: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

World Fair Trade Latin America. (2017). *Organización Mundial de Comercio Justo*. Quito, Ecu.: WFTO-LA. Recuperado de <http://wfto-la.org/>

Anexos

Anexo 1. Guión de Entrevista - Perfil de la Organización Empreverde

Parte 1. Antecedentes de la Organización

1. ¿Cuándo y dónde surgió EMPRENDEVERDE?
2. ¿Quiénes fueron los precursores de EMPRENDEVERDE?
3. ¿Cuáles fueron los motivos o razones para crear EMPRENDEVERDE?
4. En la línea del tiempo que ustedes plantean, ¿De qué se trata la resolución rectoral para comprar a emprendedores?
5. ¿A qué hace referencia la denominación mixta en la obtención de registro de marca?
6. ¿En qué consistió el plan Piloto de Comercialización?, y ¿por qué el objeto social de UNIMINUTO es incompatible con la línea de comercialización de EMPRENDEVERDE?
7. ¿Cómo se desarrolló el modelo de concesión?

Parte 2. Empreverde

1. ¿Cuál es la razón de ser de EMPRENDEVERDE?
2. ¿existe alguna diferencia entre negocios verdes y negocios sostenibles? y, ¿en cuál de estos dos conceptos se fundamenta la actividad de EV?
3. ¿Cómo está conformado el equipo de trabajo de EV? (Funciones)
4. ¿Cuáles son las redes y alianzas que ha realizado EMPRENDEVERDE hasta el momento?
5. ¿Cuál es el elemento diferenciador que tiene EMPRENDEVERDE respecto a otras organizaciones que trabajan la misma línea de negocio?
6. ¿Qué organizaciones / empresas son la competencia principal de EV?
7. ¿Conoce usted las políticas públicas de innovación social? ¿Dichas políticas han influido en el proceso que lleva EV?

Parte 3. Servicios Ofrecidos por Empreverde

1. ¿Cuáles son los servicios ofertados por EMPRENDEVERDE?
2. ¿Cuáles son y cómo funcionan las líneas de negocio que maneja EMPRENDEVERDE? (se trata de analizar a profundidad las tres líneas de negocio. En el desarrollo de la entrevista se pueden realizar más preguntas frente a este aspecto)
3. ¿Cuáles han sido los resultados hasta el momento de las líneas de negocio de EMPRENDEVERDE?

Parte 4. Procesos Internos de Empreverde

1. Con relación a los procesos de EMPRENDEVERDE, ¿cómo realizan la identificación de los emprendimientos?
2. ¿Cuáles son los pasos a seguir para la postulación de emprendimientos?
3. ¿Cómo se realiza la retroalimentación a los emprendedores? ¿Quién la realiza?
4. ¿Cómo está conformado el comité EMPRENDEVERDE?
5. ¿A qué se refieren con la primera compra de emprendimientos? ¿Quién la realiza?
6. ¿Cómo desarrollan la metodología de gestión de caso y el plan de calidad y de innovación?
7. ¿Cómo interviene EMPRENDEVERDE en relación con el escalamiento de los emprendedores?

Parte 5. Modelo Canvas

1. ¿Quiénes son los asociados claves de EMPRENDEVERDE?
2. En las actividades claves de EV, ¿cómo se desarrolla la logística de distribución?
3. ¿Quiénes son los gestores de negocios verdes?
4. ¿Cómo funciona la red de mentores?
5. ¿Cuáles y cómo funcionan los canales de distribución?

Anexo 2. Guión de Entrevista - Cultura Organizacional EmprendeVerde

La cultura organizacional, también llamada cultura corporativa, está constituida por el conjunto de valores, costumbres, hábitos y creencias que existen en una organización. La configuran componentes como los valores y las creencias; las normas internas; las políticas escritas de la organización; la motivación vertical, los sistemas y procesos formales e informales, y las redes internas presentes en la organización.

Normas y Valores - Políticas

- ¿Cuáles son los valores que caracterizan a EmprendeVerde?
- ¿Cuáles son las políticas organizacionales de EmprendeVerde? ¿Están escritas?
- ¿Existe un código de ética de la organización, o un documento que haga sus veces?
- ¿Cuáles son las políticas de presentación personal en hombres y mujeres?
- ¿Cómo debe ser el comportamiento de un colaborador en las instalaciones de EV?
- ¿De qué manera se sancionan conductas inadecuadas entre los colaboradores?
- Cuando se presentan diferencias entre los colaboradores de EV, ¿De qué manera las solucionan? Por favor explique si hay un procedimiento formal / conducto regular para ello.
- ¿De qué manera se incentiva un buen clima organizacional entre sus colaboradores?

Costumbres / Tradiciones / Lugares de Encuentro

- ¿Cuáles son los principales lugares y momentos de encuentro entre los colaboradores?
- ¿Existe algún tipo de tradición entre los colaboradores de la organización?
- ¿Qué encuentros / reuniones adelantan de manera regular (semanal, mensualmente)?

- ¿Existe algún evento importante que realicen con los colaboradores y los emprendedores en el año?

Motivación Vertical y Horizontal

- ¿Cuál es el procedimiento / conducto para la toma de decisiones?, ¿predominan métodos formales o informales?
- ¿Cómo incentiva la creatividad en los colaboradores?
- ¿De qué manera fomenta la comunicación asertiva entre los colaboradores?
- ¿De qué manera EV incentiva y da reconocimientos a los colaboradores?
- ¿Cómo EmprendeVerde genera autonomía en sus colaboradores?

TIC's

- ¿De qué manera utilizan las TIC's para la comunicación y el fortalecimiento de las relaciones entre los colaboradores?

Anexo 3. Guión de Entrevista - Perspectiva de los Emprendedores

1. ¿Cómo supiste de la existencia de EmprendeVerde?, ¿cómo llegaste a ellos?
2. ¿Cómo fue / ha sido tu experiencia con EV?
3. ¿Cuáles fueron tus expectativas al iniciar un proceso con ellos?
4. ¿EmprendeVerde cumplió sus expectativas?
5. ¿Cómo fue el proceso de apoyo y mentoría para mejorar tu emprendimiento?
6. ¿Sientes que EmprendeVerde te acompañó oportunamente en el proceso?
7. ¿Cómo fue el proceso de retroalimentación por parte de EmprendeVerde?
8. ¿EmprendeVerde te motivaba para seguir adelante con el emprendimiento?, ¿cómo?
9. Durante el proceso, ¿crees que mejoraste tu producto en términos de sostenibilidad social, ambiental y económica?
10. ¿Estás familiarizada/o con el término “comercio justo”? (En caso afirmativo, explicar)
11. ¿Estás familiarizada/o con el término “negocios verdes”? (En caso afirmativo, explicar)
12. ¿Cuáles fueron tus mayores inconvenientes con EmprendeVerde?
13. ¿En qué consideras que la organización debe mejorar?
14. ¿Con qué frecuencia te comunicas con los colaboradores de EmprendeVerde?
15. ¿Con qué frecuencia EmprendeVerde se comunica contigo? ¿Por qué medio lo hacen?
16. ¿Usualmente esperas a que EV te busque o tú sueles buscarlos a ellos?
17. ¿Con qué frecuencia te comunicas con los demás emprendedores de EmprendeVerde?
18. Para el caso que se retiró: ¿Cuáles fueron los motivos para no continuar con EmprendeVerde?

Anexo 4. Diseño de Estrategias

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		
Diseño de Estrategias		
Perspectiva clientes	Oportunidades P. Clientes	Amenazas P. Clientes
	a. Necesidad de generar ingresos y fomentar el empleo	a. Baja apropiación de la cultura de emprendimiento
	b. Necesidad de canales de comercialización para la población urbana y rural	b. Baja capacidad de asumir riesgos compartidos de emprendedores
	c. Necesidad de apoyo en la consolidación de emprendimientos durante los 3 primeros años	c. Bajo grado de autonomía de los emprendedores
Fortalezas P. Clientes	ESTRATEGIAS F-O	ESTRATEGIAS F-A
a. Creación de emprendedores como proveedores para apoyo en la primera compra	1 Para el 2018, definir dentro de la línea "Comercialización EmpeñeVerde" la etapa de acceso al servicio de "primera compra" y los criterios de calidad y cumplimiento para continuar como proveedores de la Comercializadora Social, que implican un acompañamiento año a año para la consolidación en el mercado	1 Para 2019, definir un plan de acceso a cursos, talleres y capacitaciones (gratuitos o con descuento especial) para el fortalecimiento de las habilidades emprendedoras de los proveedores, que desarrollen contenidos como: habilidades financieras, asesoría para el direccionamiento estratégico, asesoría legal para creación de empresa, estrategias para asumir riesgos controlados, entre otras)
b. Criterios inclusivos y de comercio justo en la comercialización	2 Para el 2018, definir los criterios de inclusión social y el mecanismo de comercio justo como requisitos en la formulación de emprendimientos, y fomentar el conocimiento de estos conceptos por los emprendedores	2 Para el 2021, diseñar un mecanismo de inclusión de los emprendedores - proveedores como aliados en la modalidad de riesgo compartido: Establecer una relación gana-gana, donde se beneficien siendo proveedores de la Comercializadora Social, cumpliendo políticas de calidad, y sean ellos mismos gestores para la ampliación de canales de comercialización o vinculación de usuarios
c. Segmentación de servicios con base en criterios de desarrollo del emprendimiento (idea, prototipo, PMV, producto escalable)	3 Para el 2019, diseñar un plan de incentivos para los mejores emprendimientos en etapa de producto escalable, y diseñar una oferta de acceso a servicios especiales por status de "aliado"	3 Para el 2020, fortalecer la proactividad y las habilidades de resiliencia mediante participación en escenarios académicos, talleres, encuentros de talla nacional e internacional sobre emprendimiento social - comercio justo - negocios verdes
Debilidades P. Clientes	ESTRATEGIAS D-O	ESTRATEGIAS D-A
a. Bajo posicionamiento de EmpeñeVerde en la comunidad UNIMINUTO	1 Para el 2019, diseñar e implementar una estrategia de comunicación y marketing de los servicios ofertados por EmpeñeVerde, a través de radio UNIMINUTO, redes sociales y programas de bienestar institucional.	1 Para el 2018, realizar charlas interactivas participativas sobre el emprendimiento y la labor de EmpeñeVerde con los estudiantes UNIMINUTO de la materia transversal "proyecto de vida", para fomentar la cultura de emprendedora.
b. Bajo sentido de pertenencia de los emprendedores - Falta de creación de redes y contacto entre emprendedores	2 Para el 2019, realizar semestralmente el concurso "Mi Modelo de Negocio Verde - EmpeñeVerde", en donde se premiará el emprendimiento social más innovador, que involucre criterios de comercio justo y negocios verdes. El ganador será recompensado con una mentoría VIP de emprendedores reconocido a nivel nacional con el fin de realizar un feedback a su producto.	2 Para el 2019, realizar el Encuentro EmpeñeVerde, donde se comercializa, y se dan a conocer las experiencias de éxito en las diferentes regiones del país, se propicia la generación de redes y el contacto entre emprendedores y empresarios
c. Desconocimiento del nivel de satisfacción de los emprendedores	3 Para el 2019, a través de redes y alianzas, crear un programa de "Apadrinamiento a Emprendedores", donde empresas interesadas apadrinan los mejores emprendimientos en etapa PMV y producto escalable, y EmpeñeVerde otorga cupos o descuentos para que los empleados de la empresa accedan a los diplomados/cursos de la línea Educación EmpeñeVerde	3 Para el 2018, implementar un mecanismo de monitoreo y seguimiento del nivel de satisfacción de los emprendedores.

Estrategias DOFA perspectiva clientes

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA			
Diseño de Estrategias			
Perspectiva Financiera	Oportunidades P. Financiera		Amenazas P. Financiera
	a.	Interés de compra de productos EmprendeVerde por parte de clientes externos	a. Productos genéricos más económicos en el mercado
	b.	Adopción de políticas de compras inclusivas por parte de Organización Minuto de Dios	b. Creación de nuevos impuestos
	c.	Alineación con el Plan Nacional de Negocios Verdes	c. Barreras financieras a la creación de empresas
Fortalezas P. Financiera		ESTRATEGIAS F-O	ESTRATEGIAS F-A
a.	Líneas de negocio definidas	1 Para el 2018, implementar un Informe Ejecutivo semestral o anual, que reporta los resultados de las líneas de negocio, el uso de los recursos, las buenas prácticas de la organización y los resultados obtenidos, fomentando transparencia y confianza en socios, inversionistas y público en general.	1 EV para 2018 contará con un documento de mapeo sobre el Plan Nacional de Negocios Verdes y la política de tributación, con el propósito de conocerlas plenamente, anticipar cambios y fomentar su cumplimiento.
b.	Valor agregado al producto	2	2 EV para el 2018 contará con una estrategia potente de marketing que permita familiarizarse, generar confianza y afinidad con su propósito, experiencia, talento humano y resultados, consolidando su reputación y credibilidad como autoridad para el emprendimiento.
c.	Rentabilizar emprendimientos	3 Incluir dentro del portafolio de servicios, en la línea Aceleración EV, asesorías para fortalecimiento del modelo de negocio y la propuesta de valor (cumpliendo criterios sociales y ambientales + innovación), para rentabilizar el emprendimiento con base en el valor agregado del producto/servicio	3 Adelantar estudios de mercado sobre la demanda de productos en la Organización Minuto de Dios, y fomentar emprendimientos en esas líneas de productos, para ampliar la capacidad de respuesta ante la demanda
Debilidades P. Financiera		ESTRATEGIAS D-O	ESTRATEGIAS D-A
a.	Limitación de generar ventas en las líneas de negocio comercialización y tienda - Falta de ingresos por comisiones	1 Para el 2018, contratar asesoría especializada para definir una estrategia legal formal que supere la limitación para facturar por ventas en las líneas tienda y comercialización (¿Es realmente imposible perteneciendo al PCIS y la UNIMINUTO, hay algún mecanismo pertinente para facturar durante la transición a spin-off?)	1 Desarrollar alianzas estratégicas con organizaciones que compartan y promuevan los valores de EV, con el fin de proveer acceso a capital semilla para sus emprendedores, con el fin de invertir en desarrollo de producto
b.	Bajo % de rentabilidad en sus líneas de negocio	2 A partir del 2018, establecer una línea de trabajo para conseguir financiamiento del proyecto EV-SPINOFF, por parte del PCIS y aliados, o de otros agentes externos.	2 Para el 2018, fortalecer la línea de negocio Educación EmprendeVerde por medio de una mayor y más amplia oferta de cursos virtuales de emprendimiento, a un precio rentable, aumentando el % de ingresos recibidos
c.	Baja disponibilidad de fondos internos/recursos financieros propios	3 Para el 2019, fortalecer la captación de recursos para la línea Aceleración EV mediante una estrategia de Fundraising, llevada a cabo en el "Encuentro EmprendeVerde", con el fin de captar recursos para el desarrollo y sostenibilidad de los emprendimientos (pago de registros INVIMA, por ejemplo)	3 Para el 2018, fortalecer la línea de negocio Tienda EmprendeVerde y aumentar el número de franquicias creadas, aumentando el % de ingresos percibidos por arriendos.

Estrategias DOFA perspectiva financiera

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		
Diseño de Estrategias		
	Oportunidades P. Procesos	Amenazas P. Procesos
Perspectiva de procesos internos	a. Acreditación con sellos de comercio justo y negocios verdes	a. Cumplimiento de políticas de calidad (INVIMA, ISO, entre otras)
	b. Sistemas nacionales de monitoreo del emprendimiento	b. Deficiencia en los canales de comunicación en áreas rurales y de difícil acceso
	c. Aprender de organizaciones afines para el mejoramiento de los procesos internos	c. Oferta limitada y alto costo de insumos amigables con el medio ambiente para procesos de producción y presentación del producto
Fortalezas P. Procesos	ESTRATEGIAS F-O	ESTRATEGIAS F-A
a. Interfaz virtual de rápida respuesta para inscripción de los emprendedores	1 Establecer un área de investigación que monitoree líneas fundamentales como: Los datos producidos por los observatorios de emprendimiento en el país, tendencias y actores clave en comercio justo y negocios verdes, mapeo de posibles redes y alianzas.	1 Implementar un plan de mejora de la página web, que incluya un canal de comunicación entre emprendedores y EmprendeVerde (posibilidad de dejar inquietudes, sugerencias y feedback)
b. Metodología del aprender haciendo	2 Para el 2018, adelantar un Plan de Mejoramiento del Portafolio de Servicios (que sistematice de forma precisa la ruta de los emprendedores, así como la relación y los criterios de acceso a los diferentes servicios)	2
c. Criterios de mejora continua	3 A partir del 2018, establecer redes y alianzas con el MADS y la ONNV para la acreditación en criterios de negocios verdes y sellos de comercio justo	3 Desde el 2018, establecer un sistema de observación de posibles redes y alianzas con proveedores de insumos amigables con el medio ambiente accesible a los emprendedores
Debilidades P. Procesos	ESTRATEGIAS D-O	ESTRATEGIAS D-A
a. Falta de planeación estratégica	1 Desde el 2018, operacionalizar los planes estratégicos y establecer un sistema de monitoreo y seguimiento a través de indicadores.	1 Para el 2018, implementar un mecanismo de asesoría y monitoreo de las leyes en materia de registro sanitario y permisos de comercialización.
b. Demora en la creación de los emprendedores como proveedores en el sistema UNIMINUTO, por falta de agilidad en Comité EmprendeVerde	2 Para el 2018, formular un plan de agilización del Comité EmprendeVerde, involucrando el uso de las TIC y un sistema de representantes de las entidades	2 Para 2020 (como paso previo a que la organización sea una SpinOff) definir el "contrato" o calidad de "proveedor" de EmprendeVerde con la Organización Minuto de Dios, y el sistema legal para crear a los emprendedores como proveedores de EV
c. Carencia de sistemas de gestión, seguimiento y evaluación. (Falta de seguimiento y control del proceso de cada emprendedor (inducción política de compras, nivel de satisfacción, quejas y reclamos)	3 Para el 2018, implementar el BSC como sistema de monitoreo y seguimiento al cumplimiento de los planes y objetivos estratégicos 2018-2021	3 Para el 2018, formular e implementar un sistema de monitoreo y seguimiento al proceso de cada emprendedor

Estrategias DOFA perspectiva procesos internos

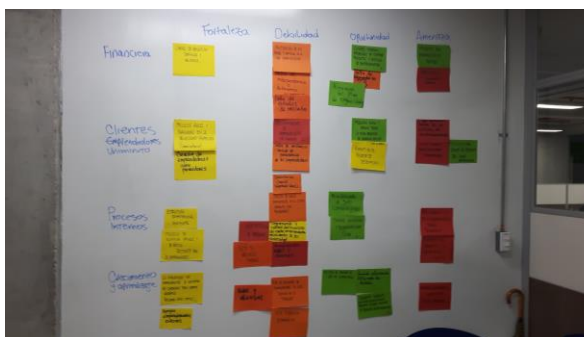
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		
Diseño de Estrategias		
	Oportunidades P. Crec y Apr	Amenazas P. Crec y Apr
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	a. Política de creación de spin off universitarias	a. Ingreso de nuevos competidores en el mercado
	b. Demanda externa del Diplomado de modelos de negocios verdes para emprendedores	b. Barreras del entorno cultural y social que tienden a imponer resistencia a productos de comercio justo y consumo responsable
	c. Inclusión de académicos de UNIMINUTO (nivel especialización y maestría) para el mejoramiento y teorización de Empeverde	c. Barreras socioculturales que tienden a imponer resistencia al emprendimiento (miedo a asumir riesgos controlados y al factor de pérdida)
Fortalezas P. Crec y Apr	ESTRATEGIAS F-O	ESTRATEGIAS F-A
a. Uso de la curva de experiencia para la mejora continua	1 A partir del 2018, estipular una línea interna de trabajo, con un % de dedicación horaria mensual y talento humano designado, para la conformación de Empeverde como spin-off	1 Para 2018, fortalecer y definir en la cadena de valor y el portafolio de servicios, los factores diferenciales - valor agregado de los productos de Empeverde (valor social y valor compartido, comercio justo, negocio verde) como ventaja competitiva de posicionamiento en el mercado
b. Creación de contenidos académicos a partir de la experiencia con emprendedores	2 Para el 2019, aumentar la oferta de cursos y diplomados para el público en general, a través de la línea Educación Empeverde, mediante la sistematización y empaquetamiento de la experiencia con emprendedores, y diseñar un plan de acceso con descuentos para los emprendedores	2 Para el 2018, crear un boletín bimensual que fomente el conocimiento y la cultura del comercio justo, el consumo responsable y el emprendimiento, y divulgue eventos relacionados y casos de éxito.
c. Capacitación y aprendizaje continuo	3 Para el 2018, diseñar un plan de articulación de estudiantes de especialización y maestría para la realización de tesis y trabajos de grado en Empeverde, así como un plan de articulación de practicantes profesionales en las áreas de la organización	3 Diseñar un paquete de herramientas educativas y estrategias para afrontar el riesgo controlado al emprender
Debilidades P. Crec y Apr	ESTRATEGIAS D-O	ESTRATEGIAS D-A
a. Falta de una estrategia de marketing interno y externo	1 Para el 2019, diseñar e implementar una estrategia de comunicación y marketing de los servicios ofertados por Empeverde, a través de radio UNIMINUTO, redes sociales y programas de bienestar institucional.	1 Para el 2018, gestionar un mecanismo de divulgación de beneficios de productos de comercio justo y consumo responsable mediante las redes y alianzas tales como radio UNIMINUTO y los programas de bienestar institucional para ayudar a disminuir la resistencia de algunos actores frente a esta clase de productos.
b. Falta de personal, alta rotación del talento humano y carencia de personal altamente calificado	2 Para el 2019, formular un plan de contratación que provea personal especializado que esté a la cabeza de las diferentes áreas de la organización (comunicaciones, recursos humanos, etc.)	2
c. Falta de creación de redes y alianzas	3 Estrategia de redes y alianzas	3

Estrategias DOFA perspectiva aprendizaje y crecimiento

Anexo 5. Registros fotográficos



Etapa de diagnóstico estratégico. 23 de octubre de 2017. Oficinas Empeverde.



Etapa de direccionamiento estratégico y realización participativa de DOFA. 07 de noviembre de 2017. Oficinas EmprendeVerde.