

Universidad del Rosario



Ecología del Emprendimiento Social en la ciudad de Bogotá

Asistente de Investigación

Daniela Betancourth Ruíz

Edgar Andrés Forero Ordóñez

Juan Pablo Ramírez Tobón

Bogotá D.C

2016

Universidad del Rosario



Ecología del Emprendimiento Social en la ciudad de Bogotá

Asistente de Investigación

Daniela Betancourth Ruíz, Edgar Andrés Forero Ordóñez, Juan Pablo Ramírez Tobón

Andrés Guillermo Hernández Martínez

Escuela de Administración

Bogotá D.C

2016

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	4
ABSTRACT.....	5
GLOSARIO	6
1. INTRODUCCIÓN.....	9
2. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL.....	10
2.1. ¿Qué es un Ecosistema?.....	10
2.1.1 Aproximación desde la Biología.....	10
2.1.2. Características.	14
2.2. La Noción Organizacional de Ecosistema	16
2.2.1. Características.	20
3. ECOSISTEMAS DE EMPRENDIMIENTO.....	27
3.1. ¿Qué es Emprendimiento Social?	28
3.2. Ecosistemas de Emprendimiento Social	30
3.3. Vitalidad de un ecosistema de Emprendimiento Social.....	31
4. PERSPECTIVAS METODOLÓGICAS DE EVALUACIÓN DE ECOSISTEMAS DE EMPRENDIMIENTO.....	35
4.1. ¿Qué es una metodología y una metodología de evaluación?	35
4.2. Pasos de una Metodología.	38
4.3. Metodologías de Evaluación de Ecosistemas de Emprendimiento.....	40
4.3.1. Babson College: Babson Entrepreneurship Ecosystem Project	40
4.3.2. US Council of Competitiveness - Asset Mapping Roadmap.	41
4.3.3. OECD- Framework for Addressing and Measuring Entrepreneurship.....	43
4.3.4. Koltai & Company - Six+Six Model.	43
4.3.5. GSM Association- Mobile for Development	45
4.3.6. Stanford Social Innovation Review- Cultivate Your Own Ecosystem	46
4.3.7. Síntesis Metodológica y Objetivos.....	49
5. PROPUESTA METODOLÓGICA – EVALUACIÓN DE ECOSISTEMAS DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL	51

5.1 Glosario- Miembros y Condiciones de un Ecosistema de Emprendimiento Social.	51
5.1.1 Finanzas.....	53
5.1.2 Soporte.	55
5.1.3 Política Pública.....	57
5.1.4 Mercados.	59
5.1.5 Capital Humano.....	61
5.1.6 Cultura.....	62
5.2 Definir Límite de la muestra.	63
5.2.1 Herramientas para delimitar geográficamente el ecosistema de Emprendimiento Social a estudiar	66
5.3. Hacer un inventario inicial de actores.....	67
5.4 Categorizar los actores inventariados.	68
5.5 Hacer un levantamiento de las condiciones del entorno:.....	69
5.6 Aplicación de entrevistas- cuestionarios a los actores:.....	69
5.7. Identificar y Analizar Actores Clave.	70
5.7.1. Identificación de Actores Clave.	70
5.7.2. Análisis de Actores.....	70
5.7.3. Elaboración de la Matriz de Mapa de Actores.	71
6. ANÁLISIS DEL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN BOGOTÁ.....	73
6.1. Descripción del Trabajo de Campo.....	73
6.2 Análisis de Actores y condiciones del ecosistema.....	74
6.2.1 Finanzas.....	74
6.2.2 Soporte.	77
6.2.3 Política Pública.....	78
6.2.4 Mercados.	80
6.2.5 Capital Humano.....	80
6.2.6 Cultura.....	81
6.3 Análisis de Vitalidad.....	81
7. CONCLUSIONES	83
8. BIBLIOGRAFÍA	86

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Descripción de los procesos de adaptación.....	16
Cuadro 2: Elementos y componentes de un ecosistema de negocios	18
Cuadro 3: Paralelo entre Entorno, Estrategia y tipos de adaptación para.....	23
Cuadro 4: Clasificación de los tipos de colectividad	24
Cuadro 5: Diferenciación entre tipos de organizaciones	30
Cuadro 6: Las seis dimensiones de un ecosistema.....	41
Cuadro 7: Clasificación de activos según el modelo <i>Asset Mapping Roadmap</i>	42
Cuadro 8: Relación de actores con sus respectivas acciones específicas, según el <i>Six+Six Model</i>	44
Cuadro 9: Comparación de aspectos comunes entre las distintas metodologías	50
Cuadro 10: Variables que componen un ecosistema de emprendimiento social	52
Cuadro 11: Primer quintil de actores claves mencionados en las metodologías estudiadas....	65
Cuadro 12: Elementos y componentes de un ecosistema de negocios	72
Cuadro 13: Niveles de relacionamiento entre actores.....	72

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se propone contribuir a la creación de escenarios propicios para la formación de emprendimientos sociales. Las aproximaciones biológicas y organizacionales de un ecosistema son presentadas y discutidas, y su uso en el campo del emprendimiento permite construir el concepto de ecosistemas de emprendimiento social. Se discute también la noción de éxito de estos ecosistemas, dando como resultado el concepto de vitalidad.

El trabajo busca, entonces, presentar una propuesta metodológica que evalúe la vitalidad de ecosistemas de emprendimiento social, para lo cual es necesario hacer una revisión de metodologías existentes que analizan entornos para emprender y sintetizar variables que propicien la noción creada de ecosistemas vitales de emprendimiento. Finalmente, se presenta una aproximación de dicha propuesta en la ciudad de Bogotá, Colombia.

Palabras clave: Emprendimiento, Ecosistema, Ecosistema de Emprendimiento, Emprendimiento Social, Estrategias Colectivas, Vitalidad de un Ecosistema de Emprendimiento

ABSTRACT

This working paper aims to be a contribution for the creation of proper scenarios for the development of social entrepreneurial endeavors. The biological and organizational approaches of the ecosystem concept are presented and discussed, in order to synthesize and understand the meaning of entrepreneurial ecosystems, taking into account the initial definition of social entrepreneurship. The analysis of what success means for these ecosystems is also considered, and this leads to the definition of vitality.

Therefore, this document's main goal is the introduction of a methodological proposal that evaluates the mentioned vitality of social entrepreneurship ecosystems. Thus, it is necessary to revise previously developed methodologies that describe proper contexts that foster entrepreneurship along with their respective variables; the key aspects are synthesized in order to design the methodological proposal. Finally, an initial approximation of this proposal is tested in Bogota, Colombia.

Key Words: Entrepreneurship, Social Entrepreneurship, Ecosystem, Social Entrepreneurship Ecosystem, Vitality of an entrepreneurial ecosystem, Collective Strategies.

GLOSARIO

- **Agente de cambio:** Un agente de cambio es aquel que “altera las capacidades humanas, formas de pensar o sistemas de organización para lograr un mayor grado de resultados o la actualización de las formas de comportarnos en la sociedad”.
- **Alianza estratégica:** Una relación continúa entre dos negocios en los que se combinan los esfuerzos para un propósito específico.
- **B Corps:** Son empresas que se caracterizan, básicamente, por dar una solución a problemas sociales y medioambientales desde el negocio mismo, es decir, sin perder de vista la rentabilidad, pero generando un impacto positivo en la sociedad, creando puestos de trabajo de mayor calidad y mejorando la calidad de vida en nuestras comunidades.
- **Deal Flow (Flujo de proyectos):** Es la cantidad de iniciativas de negocios que está entrando en una unidad dada de tiempo.
- **Economía colaborativa:** Es un sistema económico en el que se comparten y se intercambian bienes y servicios a través de plataformas digitales.¹ Se refiere a la manera tradicional de compartir, intercambiar, prestar, alquilar y regalar, redefinida a través de la tecnología moderna y las nuevas maneras de medir la reputación de las personas.
- **Ecosistema de Negocios:** Es una comunidad de negocios soportada por una base de organizaciones e individuos interactuantes que producen bienes y servicios de valor para clientes que son a su vez parte del mismo ecosistema. Las partes del ecosistema incluyen proveedores, productores líderes, competidores entre otros.
- **Ecosistema emprendedor:** Entorno económico empresarial de la Red que enmarca el carácter innovador y emprendedor de la región, los agentes económicos, empresariales y públicos.
- **Emprendedor:** Persona con capacidad de visualizar oportunidades de mercado y de articular los recursos necesarios para poner en marcha una actividad productiva. El emprendedor espera obtener a cambio una retribución que está fundamentada en la maximización del valor empresarial de su iniciativa.

- **Emprendedores sociales:** Los emprendedores sociales son personas o equipos de personas que crean una empresa para solucionar un problema social existente, de forma rentable y sostenida en el tiempo. Los emprendedores sociales unen las oportunidades de negocio con la mejora de la sociedad. Los emprendedores sociales no son fundadores de ONG, ni empresarios que hagan donaciones a causas sociales, son aquellos que aprovechan la actividad empresarial para transformar una realidad social y generar un impacto positivo en la sociedad.
- **Emprendimiento social:** El emprendimiento social hace referencia a un tipo de empresa en la que su razón social es en primer lugar satisfacer a la vez necesidades de la sociedad en la que se desenvuelven.
- **Emprendimiento:** Según la Ley 1014 de 2006, una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado. Su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad.
- **Gestión:** Acción de llevar a cabo un proceso complejo, que involucra factores como la creatividad, la innovación y que asume un enfoque proactivo.
- **Innovación social:** La Innovación Social consiste en encontrar nuevas formas de satisfacer las necesidades sociales, que no están adecuadamente cubiertas por el mercado o el sector público o en producir los cambios de comportamiento necesarios para resolver los grandes retos de la sociedad.
- **Innovación:** Aplicación de nuevas técnicas o procesos productivos. Introducción de nuevos productos, procesos o servicios en el mercado que abran la posibilidad de producir los mismos bienes utilizando menores recursos, bienes nuevos o de mejor calidad, constituyendo un elemento importante para el crecimiento económico.
- **Joint Venture:** Una entidad jurídica creada por dos o más empresas se unen para llevar a cabo una empresa de negocios específica con ambas partes comparten los beneficios y pérdidas. Se diferencia de una alianza estratégica en que no es una entidad legal específica creada.
- **Redes:** Desarrollar contactos de negocios para formar relaciones de negocio, aumentar sus conocimientos, ampliar su base de negocio, o servir a la comunidad.

- **Sostenibilidad:** En ecología, sostenibilidad o bien sustentabilidad se describe cómo los sistemas biológicos se mantienen diversos y productivos con el transcurso del tiempo. Se refiere al equilibrio de una especie con los recursos de su entorno.

1. INTRODUCCIÓN

Ante las catástrofes, conflictos de orden político, guerras mundiales y desigualdades en general, han surgido iniciativas de agentes independientes a dichos eventos que buscan, de algún modo, resarcir las consecuencias de estos sucesos. No obstante, debe existir una clasificación que busca separar estas acciones la una de la otra, pues, de lo contrario, no existiría una razón que explique la importancia del emprendimiento social. Sin embargo, el renombre mediático de este término ha dado como resultado una serie de definiciones que corren el riesgo de ser vagas y poco específicas, para lo cual es necesaria una revisión concluyente.

Adicionalmente, autores como Hannan & Freeman (1977), Moore (1998), Lansiti & Levien (Strategy as Ecology, 2004) y Lewin y Volberda (1999) mencionan y desarrollan en sus trabajos la importancia académica y práctica de entender la compleja relación organización/entorno bajo un punto de vista ecológico y describen la existencia de ecosistemas organizacionales. Otros autores como Daniel Isemberg del BEEP- Babson Entrepreneurship Ecosystem Project (2011) e instituciones como la ANDE - Aspen Network of Development Entrepreneurs (2013) mencionan y describen las características de un Ecosistema de emprendimiento y coinciden en la importancia de medirlo e incluso de fomentarlo. Sin embargo, no se encuentra una revisión juiciosa desde la ecología que construya la noción de los ecosistemas de emprendimiento como lo hacen los primeros autores al estudiar las interrelaciones organizacionales.

Esto, asintiendo la pertinencia académica, política y mediática alrededor el emprendimiento social, agrega la preocupación por propiciar escenarios ideales que, por un lado, sean fértiles para la creación de iniciativas de esta índole y que por otro permitan a las mismas crecer y fortalecerse, multiplicando su impacto y asegurando su sostenibilidad. Teniendo en cuenta la premisa del BEEP y la ANDE de que el primer paso para estimular ecosistemas de emprendimiento es mapear y medir el ecosistema existente, es menester construir y ejecutar una metodología detallada para medir ecosistemas de emprendimiento social, teniendo en cuenta las características específicas del mismo, diferentes a los emprendimientos empresariales tradicionales.

2. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

2.1. ¿Qué es un Ecosistema?

2.1.1 Aproximación desde la Biología.

Una adecuada comprensión de la dirección organizacional, tanto en ámbitos públicos como en privados, requiere de un correcto entendimiento de la compleja relación organización/entorno en donde primen las relaciones y co-dependencias inter-empresariales.

Desde una aproximación biológica, los ecosistemas han sido objeto de análisis a lo largo de la historia y el desarrollo de la biología como ciencia académica. Así mismo, diversos puntos de vista han desarrollado el concepto de *ecosistema* y se han enfocado en resaltar sus características, generando así una serie de definiciones que deben ser discutidas como primer paso en la construcción de un marco teórico.

Como tiende a suceder, las aproximaciones conceptuales a los términos biológicos sufren transformaciones a medida que el tiempo pasa y el indagar sobre la manera adecuada de definirlos se va puliendo y haciendo cada vez más preciso.

Así, la palabra *ecosistema* se ha venido modificando desde comienzos del Siglo XX: Clements (1916) la relacionó con la holística que caracteriza a una comunidad en la naturaleza. Eventualmente, Lindeman habla sobre dinámicas tróficas y define un ecosistema como “un sistema integrado de procesos físicos, químicos y biológicos dentro de una unidad espacio-temporal de cualquier magnitud” (Lindeman, 1942, pág. 411).

La definición clásica de ecosistema es propia de Tansley (1935, pág. 290), quien lo define como una “comunidad biótica [que tiene] un entorno físico en un espacio específico”. Con el tiempo, las definiciones fueron más detalladas a medida que se empezó a entender al ecosistema como un modelo y a relacionarse con términos como el equilibrio y las interrelaciones.

Jorgensen, Patten y Straskraba (1992, pág. 4) definen al ecosistema como “un todo cuyas partes incluyen a los vivientes y no vivientes, procesos y su asociado biogeográfico y físico-químico, energético, materiales y parámetros de información dentro de un tiempo y espacio, junto con porciones de los alrededores de estas unidades”.

Sin embargo, la construcción de conceptos se inclinó más hacia la misma definición de *sistema*, que se entiende como “un conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto” (RAE, 2014); por ejemplo, Gignoux, Davies, Flint y Zucker (2011) optan por un acercamiento más conciso al afirmar que un ecosistema es un “sistema integrado por una comunidad de {0...n} sistemas bióticos dentro de un único sistema físico conocido como la arena”. Lo anterior implica que, luego de caracterizar el concepto, se concluye que la característica prima de un ecosistema es que es, de por sí, un sistema.

Entre múltiples definiciones, se destaca el aporte de la evaluación de ecosistemas del milenio (Millennium Ecosystem Assessment, 2005, pág. 5), que define el ecosistema como un “complejo dinámico de comunidades de plantas, animales y micro organismos [que se relacionan] con el ecosistema no vivo y, en conjunto, interactúan como una unidad funcional”. Ante esto, una de las principales características de un ecosistema es que provee servicios, lo cual se resume como los beneficios que el ser [humano] obtiene del ecosistema al que pertenece (Razzaque & Blanco, 2009). Los servicios se desglosan de la siguiente manera:

- De provisión, dentro de los que se incluye comida, agua, etc.
- De regulación, que afectan el clima, las enfermedades, los desechos y calidad del agua.
- De cultura, que proveen beneficios recreacionales, espirituales y estéticos.
- De soporte, como la formación de tierra, el proceso de fotosíntesis y el ciclo de los nutrientes.

Como complemento a los servicios, se destacan los constituyentes de bienestar lo cual se relaciona con la manera en la que un ecosistema influencia la vida humana, siendo estos:

- Material básico para una vida sana, que agrupa tener suficiente alimento cuando sea necesario, vestimenta, refugio, etc.
- Salud, incluyendo un entorno físico sano que provea aire puro y fuentes hídricas limpias.
- Relaciones sociales, como una cohesión social, respeto mutuo, y la habilidad de ayudar a los otros.
- Seguridad, lo que incluye acceso seguro a recursos naturales y demás, seguridad personal, y protección de desastres naturales y aquellos causados por el mismo ser humano.
- Voluntad y acción, que se resume en la oportunidad de lograr lo que un individuo valora ser y hacer. Este constituyente se ve influenciado por otros componentes como la educación, por ejemplo.

Bajo este orden de ideas, siendo el ser humano el sujeto que interactúa, en su mayoría, con un ecosistema; si bien él se ve afectado por los cambios del medio en el que habita, es enteramente dependiente del flujo de dichos servicios de su ecosistema. Por lo tanto, la condición de un ecosistema va a estar relacionada con la capacidad que tiene el mismo de proveer uno o más de los servicios ya mencionados.

Otras características a resaltar son (1) Que el ecosistema es una fuente de energía, pues su flujo es lo que aporta y mantiene la vida en el sistema y (2) La movilización de recursos como el agua, los minerales y demás. Así mismo, el movimiento continuo de materiales se refiere al comportamiento cíclico de dichos recursos, pues pasan por diferentes organismos para generar una cadena en la que cada elemento juega un rol crucial y genera una dependencia: los diferentes elementos químicos pasan del suelo, el agua o el aire a los organismos y de unos seres vivos a otros, hasta que vuelven al suelo, el agua o al aire (Echarri, 2007).

Pickett y Cadenasso (2003), introducen una serie de características para los ecosistemas, dentro de las que figuran:

- Un ecosistema puede tener cualquier tamaño, pero siempre debe haber una delimitación clara que separe el territorio ocupado del de otros sistemas. Por lo tanto, un ecosistema puede ser tan pequeño como una parcela de tierra o extenderse a la biosfera entera de un océano.
- No siempre debe estar restringido a un equilibrio o debe ser entendido como un sistema estable. Dado que un ecosistema está en cambio constante e impredecible, existe un continuo proceso de renovación de nutrientes y organismos que impide establecer un equilibrio.
- A nivel biológico, un ecosistema puede ser autótrofo o heterótrofo. Lo cual implica que puede agrupar especies u organismos que, para este caso, obtienen energía de distintas fuentes y genere relaciones mutuas, creando así una red.

Generalmente, se enfatiza en los organismos que componente a un ecosistema, los cuales son parte vitales, pero, por encima de los individuos están las relaciones que entre estos se crean. Un ecosistema bien definido tiene interacciones fuertes entre sus componentes e interacciones débiles fuera de sus barreras naturales (Millennium Ecosystem Assessment, 2005). En este contexto, una *barrera* útil es aquella que marca el lugar donde coinciden una serie de *discontinuidades*, por ejemplo, la distribución de los organismos, el tipo de tierra, la profundidad

de los cuerpos acuíferos, etc.

Por lo tanto, un ecosistema que esté bien definido agrupa características que lo hacen lo suficientemente particular para diferenciarse de otro. Del mismo modo, esto implica que existen ciertos factores que generan estas diferenciaciones y conllevan a la aparición de las categorías. Rasgos biológicos, climáticos y sociales son algunos de los componentes que crean la clasificación de ecosistemas (Millennium Ecosystem Assessment, 2005). Así, las condiciones climáticas, geofísicas, la superficie que el ecosistema abarca, la composición de las especies u organismos que conforman el sistema, el manejo de los recursos y el acceso a los mismos, etc. implica que, para que un ecosistema se cree, ciertas condiciones deben alinearse para que se facilite el establecimiento y la consolidación del mismo.

Dado que la configuración de un ecosistema, así como su existencia, depende de que se cumplan las condiciones que permitieron que el mismo se formara. Esto implica, entre otras cosas, que el sistema debe adaptarse a una serie de cambios que sufre a medida que pasa el tiempo, lo cual se conoce como sucesión. Un ecosistema sólido y establecido se caracteriza por tener una tendencia a *autoorganizarse* y esta se sobrepone sobre los cambios fortuitos que sufra (Echarri, 2007).

La ecología, entonces, trata los ecosistemas en diferentes niveles de jerarquía, desde organismos individuales, pasando por grupos de organismos de una especie (conocidas como poblaciones) hasta grupos de poblaciones de especies numerosas (conocidas como comunidades). Una especie puede ser parte de dos o más ecosistemas al mismo tiempo y los ecosistemas, que no presentan líneas divisorias claras, se superponen en regiones de transición conocidas como ecotonos, que presentan características de ecosistemas adyacentes.

Como señalan Mars, Bronstein & Lusch (2014), los ecosistemas biológicos no son pensados ni previamente diseñados, son propiedades emergentes de organismos que interactúan cumpliendo tres funciones fundamentales predecibles:

- Actores Clave: Los ecosistemas biológicos, aunque pueden tener un sin número de especies, contienen especies con roles importantes. Las “especies clave” son las que siendo extraídas del ecosistema, ocasionarían el colapso del mismo y los “ingenieros del ecosistema” son aquellos que crean o modifican el hábitat, lo cual, para la ecología, no compone elementos premeditados de diseño.

- Interacción entre actores: Las especies que interactúan entre sí se conectan por flujos de información y/o de recursos y esta relación puede resultar beneficiosa o perjudicial. Algunas interacciones pueden ayudar un solo bando y ser neutrales o perjudiciales para el otro, o pueden resultar nocivas para los dos. Los “mutualismos” son interacciones beneficiosas para ambos conjuntos de actores y han atraído poca atención de la ecología.
- Resiliencia: Durante mucho tiempo se atribuyó la resiliencia de los ecosistemas, entendida como la capacidad de “absorber perturbaciones, sin alterar significativamente sus características” a la biodiversidad (número de especies) de los mismos. Sin embargo, la noción de “estabilidad” de un ecosistema ha sufrido cambios donde la jerarquización confiere resiliencia, pues las especies especialistas (las que sólo pueden vivir bajo condiciones alimenticias o ambientales muy concretas), suelen interactuar con generalistas (las que pueden vivir en muchos lugares diferentes) y no con otras especialistas, creando una red jerarquizada de interacciones entre especies que tardará más en colapsarse por completo que una no jerarquizada. En palabras de Mars, Bronstein & Lusch (2014), las propiedades emergentes que crean ecosistemas altamente funcionales y resilientes, “ocurren de abajo hacia arriba y no de manera premeditada por objetivos que descienden desde lo más alto”.

A modo de síntesis, se puede construir un concepto que aplique para este trabajo de investigación sobre los ecosistemas de emprendimiento social. Partiendo de una base biológica, se destaca que un ecosistema es, principalmente, un sistema en el que diferentes organismos interactúan en un espacio delimitado creando una red de relaciones entre sus miembros para así desarrollan una unidad funcional específica.

2.1.2. Características.

2.1.2.1 Co evolución

En términos generales, se habla de co-evolución para describir casos en donde dos o más entidades afectan recíprocamente su evolución más allá de la mirada basada en selección natural,

permitiendo que el cambio simultáneo de las especies resulte en rasgos heredados favorables que confieran ventajas individuales estrechamente relacionadas.

La evolución biológica, que se sienta en la idea darwinista de selección natural, describe un proceso de variación-selección-retención en el cual las especies varían genotipos (conjuntos genéticos heredados) de manera que poseen una mayor tasa de supervivencia donde su fenotipo (expresión física del desarrollo del genotipo) pasa un proceso de selección que demuestra su éxito para después preservar, duplicar y reproducir este cambio a generaciones futuras, originando una retención genética de estas variaciones.

Dawkins (2009) complementa esta idea con un modelo más inclusivo por medio de replicación e interacción. Los replicadores son aquellos que poseen y transmiten las características seleccionadas intactas, y los *interactores* son aquellos que, de manera coherente, interactúan con su entorno en este proceso adaptativo.

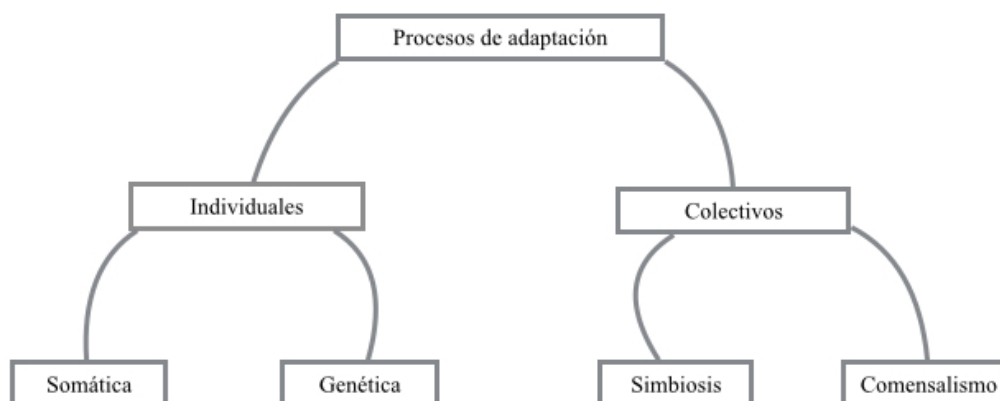
2.1.2.2. Estrategias Colectivas

Para comprender de una manera más profunda el concepto de estrategias colectivas, es necesario apelar a las definiciones provenientes de la *Bioecología*, rama de la ecología que se enfoca principalmente en el análisis de los procesos de adaptación de los organismos a su entorno. Amos Hawley (1968) afirma que los procesos de adaptación pueden ser individuales o colectivos, a su vez, los individuales pueden ser de tipo somático o genético; y los colectivos - nuestro tema interés - de tipo simbiótico o de comensalismo (cómo se presenta en la figura a continuación).

La adaptación somática se manifiesta en la capacidad de un organismo en ajustarse a las exigencias del medio ambiente físico, por ejemplo, ciertas plantas tropicales que cambian la forma de su cuerpo debido a los diferentes estímulos generados por la luz (Astley W. G., 1983).

La adaptación genética por su parte, manifiesta un proceso de adaptación de largo plazo, pues representa cambios en la morfología de una generación a otra; por ejemplo, las diferencias sustanciales que se encuentran en las tortugas de distintas islas, pues debido a los procesos de adaptación se generaron nuevas especies, como ilustra el Cuadro 1.

Cuadro 1:
Descripción de los procesos de adaptación



Fuente: Elaboración propia. Adaptada de Astley & Fombrun, (1983). pp. 576 - 587

2.2. La Noción Organizacional de Ecosistema

Moore (1998) define los ecosistemas organizacionales como sistemas ampliados de organizaciones que se apoyan mutuamente, incluyendo comunidades de clientes, proveedores y grupos de interés que interactúan para producir bienes y servicios. A esta definición se incluyen financiadores, asociaciones comerciales, sindicatos, instituciones gubernamentales y cuasi-gubernamentales, etc. en calidad de partes interesadas. Más tarde, Lansiti & Levien (2004) los definen como “grupos de organizaciones que se relacionan entre sí, y de los cuales su estructura, comportamiento y sostenibilidad, se afectan de manera interconectada”. Lewin y Volbeda (1999) resaltan la co-dependencia como característica intrínseca de estas agrupaciones de organizaciones.

Al respecto, la ecología organizacional ha proporcionado conceptos clave desde el trabajo de Hannan & Freeman (1977), pues, quedando clara la relación de los efectos medioambientales en estructuras organizacionales, se plantea la necesidad de llevar modelos ecológicos al centro y re formular el problema para pasar de perspectivas enfocadas en selección (donde se atribuyen patrones ambientales a la acción del proceso de selección natural en un modelo simple de depredador/ presa), a modelos enfocados en procesos de adaptación, en los cuales diferentes sub-

unidades del sistema buscan en el mismo oportunidades y desafíos para los cuales responden y se ajustan en una lógica donde el comportamiento y el aprendizaje es adaptativo.

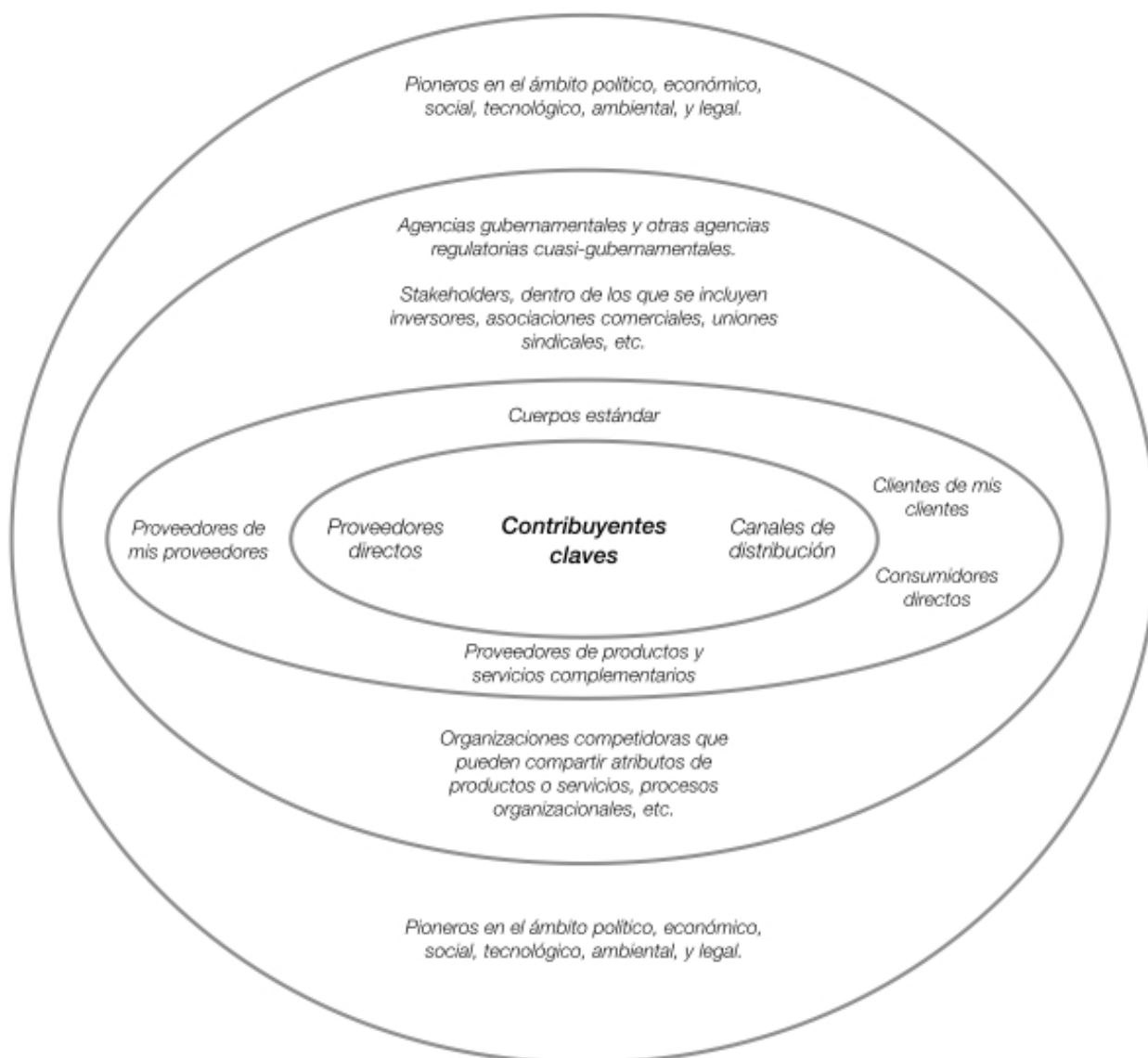
Esta inter-dependencia organización/entorno, que insinúa influencias multi-direccionales en el destino de las organizaciones pertenecientes a un mismo entorno, valida la pertinencia de entender relaciones eco-sistémicas en el ámbito organizacional, permitiendo una mirada que privilegie menos la lógica competitiva propia de las teorías estratégicas tradicionales (centradas en el desarrollo de capacidades individuales), y reconozca perspectivas que busquen la sostenibilidad y perdurabilidad del sistema general. Vale la pena, entonces, de-construir la metáfora ecológica de las organizaciones.

La aplicación del “pensamiento ecológico” presupone, de manera inicial, un paralelo en el funcionamiento de los ecosistemas organizativos y los biológicos, para lo cual los primeros presentan propiedades similares, deseables e indeseables, propias de la naturaleza.

Los ecosistemas organizacionales comprenden diversos actores y organizaciones que interactúan bajo un flujo de información y de recursos basados en una gran variedad de intenciones, conectando *individuos organizacionales* a pesar de una perfecta posibilidad de que haya contraposición de metas. Las organizaciones forman redes de acuerdo a rasgos comunes o complementarios, pero también establecen relaciones basadas en la lógica competitiva de la selección natural.

De acuerdo con Moore (1998), los elementos y componentes de un ecosistema de negocios son en primera medida clientes, intermediarios y proveedores, considerados como la principal especie e incluyendo en una siguiente esfera a los propietarios y a otras partes interesadas de las especies primarias, así como a especies de gran alcance con potencial de ser relevantes, incluyendo organismos gubernamentales y reguladores, y a asociaciones y organismos de normalización que representan a clientes y proveedores. También se incluyen los competidores directos de la empresa y de cualquier miembro importante de la comunidad, entrelazando una mezcla de especies que, según su metáfora, pueden ser vistos como la flora y la fauna de un ecosistema determinado que se ilustra en el Cuadro 2 y se divide por sus actividades y su cercanía con la organización en núcleo, negocio extendido, ecosistema de negocios y entorno de oportunidad.

Cuadro 2:
Elementos y componentes de un ecosistema de negocios



Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Moore, 1998. "The death of competition - Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems".

Para Hanan & Freeman (1977), las unidades de análisis de los ecosistemas organizacionales no ofrecen paralelismos perfectos con organizaciones no humanas, ya que, al ser sistemas sociales, pueden descomponerse en partes constituyentes aún más pequeñas, para lo cual, por ejemplo, un individuo, que es una empresa, representa per-se una comunidad. Para esto proponen unidades de análisis que van desde miembros individuales (personas) a comunidades de (poblaciones de) empresas, pasando por sub-unidades (que pueden ser, por ejemplo, unidades

de negocio, pero que varían dado un contexto específico), individuos organizacionales (la organización) y poblaciones de especies de organizaciones.

Alrededor de la noción de especies, vale la pena recalcar que, en biología, estas se definen a partir de su estructura genética (Monod, 1981) y en el campo organizacional, la taxonomía podría hacerse por actividad económica, clasificación fiscal o rol específico en el sistema.

Las especies y las organizaciones se parecen al estar vinculados a otros grupos de un sistema común a través de flujos que pueden tener resultados diversos, desde relaciones de proveedor/cliente o alianzas (mutualismos típicos) hasta relaciones recíprocamente perjudiciales, como puede ocurrir en dinámicas de competencia por precios. Hay relaciones jerarquizadas entre organizaciones dado, por ejemplo, su tamaño y es innegable la existencia de “Especies Clave” como pueden ser proveedores de materias primas fundamentales. Además, la dependencia con “ingenieros” que crean y modifican las condiciones de la operación como el gobierno, está presente.

Sin embargo, existen falsos paralelismos para los cuales, de hacerse la metáfora en un acto de copiar y pegar, parecidos significativos ocultarían diferencias fundamentales que necesitan ser tenidas en cuenta.

Primero que todo, la competencia, que solo puede resultar perjudicial en el campo de la biología, puede ser también beneficiosa para los actores en casos donde la interacción se ve influida por normas, valores o reglas regidas por instituciones. “Estas interacciones no encuentran analogía en los sistemas no humanos”, insisten Mars, Bronstein & Lusch (2014, pág. 4) .

Adicionalmente, la planificación y previsión de sistemas y redes solo ocurre en el campo organizacional. Los ecosistemas biológicos emergen, funcionan y colapsan sin intervenciones deliberadas, para lo cual el diseño de los primeros debería incentivar, argumentan, el desarrollo orgánico de los ecosistemas para que, por ejemplo, se estructuren desde la base y no únicamente de arriba hacia abajo, como consecuencia del mismo diseño.

2.2.1. Características.

2.2.1.1. *Co Evolución Organizacional*

Las ideas de co-existencia y co-dependencia empresarial, producto del incremento de la velocidad, la competencia y la interconexión del entorno, se estrechan en la práctica con la necesidad de una perspectiva de co-evolución para entender los cambios organizacionales.

De acuerdo con Lara, Rojas & Martínez (2015), para que haya co-evolución es necesaria la interacción de poblaciones de empresas heterogéneas con capacidad de aprendizaje adaptativo que les permita interactuar e influenciarse.

El complemento de Dawkins (2009) sienta las bases de una perspectiva co-evolutiva que entienda el cambio organizacional como un proceso colectivo de adaptación al entorno, privilegiando una mirada eco sistémica que demuestre la co-dependencia empresarial más allá de la lógica competitiva.

Bajo la mirada de selección natural Darwiniana se pueden hacer aproximaciones organizacionales como las que hacen Tushman, Newman, & Romanelli (1986), exponiendo que solo algunas organizaciones toman ventaja en la lucha por la existencia a partir de reflexiones de *reorientación discontinua* que permiten procesos de re-estructuración (modificación genética) como la única respuesta posible a la turbulencia del entorno.

Aunque cierto, este tipo de apreciaciones obvian la posibilidad de que la interacción de las organizaciones entre ellas mismas y con su entorno influencien nuevas formas organizacionales (Hannan & Freeman, *The Population Ecology of Organizations.*, 1977) permitiendo que el proceso evolutivo y adaptativo de las organizaciones ocurra por selección natural, pero también por la interacción de entidades eco sistémicas y el efecto red de las mismas, como proponen Baum & Singh (1994).

Así, los procesos evolutivos organizacionales se reproducen de acuerdo al contexto de las organizaciones y ocurren con la modificación de uno o más elementos de un conjunto de características relacionadas dentro de una organización, lo cual puede traducirse, en palabras de Breslin (2016), en la creación de innovaciones, donde las ideas son replicadoras de nuevas tecnologías (interactores); en la generación de cambio organizacional, donde la interacción de la organización con su entorno detona cambios en hábitos y rutinas; o de aprendizaje, en una lógica

en la cual el desempeño de la organización, que per-se requiere interacciones, da lugar a conocimiento nuevo que modifica ese desempeño. Este colectivo de características genéticas propias de las organizaciones, de acuerdo con Breslin, es politético, para lo cual, aunque deben tener propiedades en común, no existe una en particular para que una organización haga parte de un colectivo, permitiéndoles interactuar e influenciarse.

2.2.1.2. Estrategias Colectivas Organizacionales.

Establecer la relación Organización-Entorno como el principal determinante de actividad organizacional propuso un serio reto para aquellos que consideraban a las organizaciones como seres autónomos y con ciertas “libertades” para definir y desarrollar una Elección Estratégica, (Astley W. G., 1983), es decir, una organización con una política empresarial egocéntrica. Una orientación “egocéntrica” implica que la variable crítica en la relación organización-entorno es la elección, se asume completa autonomía por parte de la organización para seleccionar cursos de acción y así maniobrar autónoma e independientemente (Astley W. G., 1983). Esta visión por parte de cada unidad empresarial, implica que las relaciones inter-organizacionales son contempladas y reducidas a una perspectiva antagónica y competitiva: un Campo de Batalla.

Sin embargo, asumir una *elección estratégica*, no permite comprender la complejidad del entorno, por el contrario, deja entrever una visión angosta de una organización y su dirección; Aldrich (1979), un crítico de esta orientación, argumenta que desde una perspectiva Macro, los factores históricos, políticos, económicos y sociales determinan el destino de las organizaciones, y de la misma manera, las acciones de una sola empresa o institución tienen la capacidad (en el corto o largo plazo) de afectar el entorno y con ello a otras organizaciones.

Un entorno turbulento existe cuando las organizaciones no están en su completa capacidad de seleccionar su propio curso de acción debido a que este es interdependiente y está en gran medida interconectado. Ésta interdependencia per se, no es un problema si se está en la capacidad de comprender las fuentes, los actores y los recursos (Emery, F.E. & Trist, E.L, 1965), pero, por el contrario, sí implica una gran dificultad para aquellas organizaciones cuya estrategia está focalizada al interior de la empresa.

De manera similar, teóricos como Eric Trist (1979), Russell Acko (1974), Donald Michael (1973), Sir Geoffrey Vickers (1965), y Donald Schon (1971) han propuesto que la

turbulencia se convierte en un problema aún mayor cuando las organizaciones actúan de manera independiente y en diferentes direcciones, produciendo así consecuencias no anticipadas y disonantes en el entorno que comparten.

La solución a este problema recae en conceptos tales como planeación interactiva o *Interactive Planning* (Ackoff, *Redisigning the future*, 1974) y aprendizaje colectivo para un futuro sensible o *Future-Responsive Societal Learning*, el objetivo de estas acciones es crear procesos compartidos y organizados en donde las organizaciones pueden colectivamente mantener el control de su entorno y por ende su destino.

En este sentido, la ecología social o las aproximaciones ecológicas –como bien ha sido mencionado- enfoca su atención en aquellos convenios colectivos forjados por las organizaciones, para así controlar las externalidades del entorno, construyendo y controlando un “entorno social”. Gracias a la unión con otros en un sistema de soporte mutuo, las organizaciones pueden producir y reproducir un entorno que es controlado, al menos parcialmente de las diversas externalidades que pueden afectar el futuro de una o más organizaciones.

Es en este punto, donde nos acercamos a una primera definición del concepto de Estrategias Colectivas o *Collective Strategies*, entendido como la articulación de recursos y formulación de acciones dentro y entre las colectividades de organizaciones, para absorber la variación presentada por el ambiente interorganizacional (Astley W. G., 1983).

En el caso empresarial, una Estrategia de Negocios maneja las unidades focales de una organización y cómo éstas deben mutar debido a las variaciones del entorno en el sector en particular en el que se encuentra (Lawrence, *Organization and environment: Managing differentiation and integration.*, 1967); un claro caso de adaptación somática. En su entorno particular o sector, la estrategia de negocios responde a las variaciones cíclicas del ciclo de vida del producto, iniciando por una etapa de investigación y desarrollo, luego de reducción de costos y quizá precio y finalmente una etapa de marketing y estrategia publicitaria.

Por otro lado, la adaptación genética apela mucho más a las variaciones en la Estrategia Corporativa, es decir, como las unidades focales de la organización varían con tendencia al largo plazo, para así acomodarse a nuevo entorno o a sus nuevas exigencias. Por ejemplo, una estrategia de diversificación, invita a las organizaciones a transformarse desde adentro, cambiando así la manera en la que toda la empresa responde al entorno general en el que se encuentra.

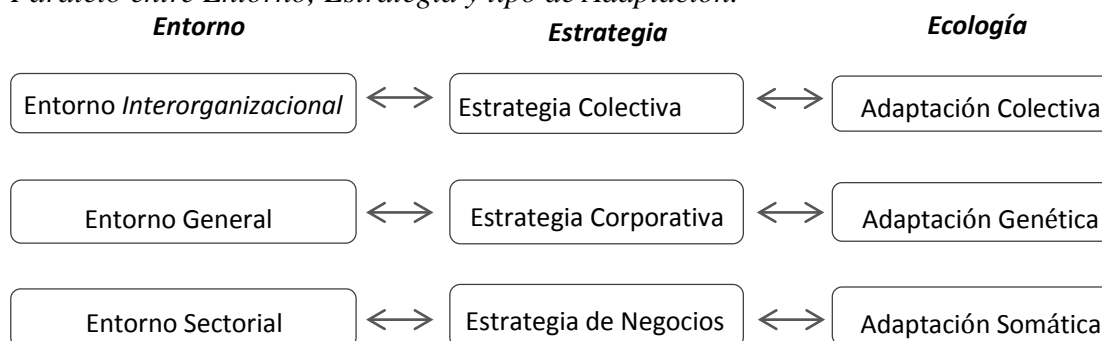
Por último, la adaptación colectiva, ocurre cuando unidades individuales se organizan de tal manera, que se transforman en una colectividad que posee una condición y un objetivo de unidad en particular. El primer tipo de adaptación colectiva surge entre organismos similares, es decir, miembros de la misma especie, los cuales hacen las mismas demandas del entorno: Comensalismo (Hawley, Human Ecology, 1968). El comensalismo puede analizarse desde dos perspectivas, una competitiva, como cuando los pollos compiten por la comida que se encuentra en su corral y una colaborativa, como cuando los antílopes pastan en manada para así aumentar su protección frente a posibles depredadores.

La simbiosis, por el contrario, es un tipo de adaptación colectiva inter especie, es decir, entre organismos distintos con necesidades diferentes. Gracias a que estos demandan diferentes cosas del entorno, estos miembros de diferentes especies complementan sus esfuerzos de uno a otro y así se vuelven mutuamente interdependientes. La simbiosis puede ser también de dos tipos, una directa, como cuando las garrapatas se alimentan de los parásitos del ganado, tales como garrapatas, moscas, etc. O una indirecta, como por ejemplo cuando las plantas mueren y dejan nutrientes en la tierra para permitir el crecimiento de árboles.

A continuación, se presenta el Cuadro 3, que realiza un paralelo entre el Entorno, la Estrategia y el tipo de adaptación ecológica de los conceptos revisados:

Cuadro 3:

Paralelo entre Entorno, Estrategia y tipo de Adaptación.



Fuente: Astley & Fombrun, (1983). pp. 576 - 587

Para (MacMillan, 1982), el comensalismo y la simbiosis son los dos grandes tipos de relación existente entre las organizaciones y los elementos de su entorno, además de ello, Phillips (1960) ha identificado que el número de organizaciones en un grupo es el factor crítico que afecta la coordinación entre los miembros y la colectividad en sí misma. Con esto llegamos al aporte que hace Astley, donde propone que una pequeña cantidad de miembros en una colectividad permite relaciones de asociación directa, mientras que una gran cantidad necesitan de una relación indirecta; así pues, el cruce entre estos conceptos nos permite definir los siguientes tipos de colectividad: Aglomeración, Confederación, Conjugación y Orgánica. Tal y como se presenta en el Cuadro 4.

Cuadro 4:
Clasificación de los tipos de colectividad

Tipo de Asociación	Tipo de Adaptación	
	Comensalismo	Simbiótico
Directa	Confederado	Conjugado
Indirecta	Aglomerado	Orgánico

Fuente: Elaboración propia. Adaptada de Astley & Fombrun, 1983. pp. 576 - 587

Encontramos en las colectividades aglomeradas organizaciones de la misma especie que forman conjuntos debido a su dependencia de recursos en común, hacen parte de un entorno donde los recursos están ampliamente dispersos y en consecuencia, muchas organizaciones están en la capacidad de competir y sobrevivir. Por otro lado, las colectividades confederadas ocurren en industrias altamente concentradas o en sectores donde la interacción directa es posible debido a que son pocas las organizaciones implicadas, éstas tienen a colaborar llegando, en muchos casos, a reemplazar gradualmente la competencia perfecta por oligopolios o competencia monopolística.

Las colectividades conjugadas son un conjunto de organizaciones de diferentes especies cuyas interacciones son directas y estrechamente acopladas gracias a las funciones complementarias que realizan una con la otra. Éste, es un caso especial debido a que las estrategias de cooperación no solo se reducen a la misma industria, sino que por el contrario se desenvuelven intersectorialmente; sin embargo, estas relaciones se desarrollan más del tipo “ventures” que por la simple dinámica de oferta y demanda. Para finalizar, las colectividades orgánicas son un compendio de organizaciones de diferentes especies que, aunque no interactúen

directamente, poseen relaciones de interdependencia debido a su pertenencia a un sistema altamente interrelacionado, o lo que llamó Darwin (1859) una red de vida *A web o life*.

Es importante mencionar que estos cuatro tipos de población organizacional interrelacionada son un buen punto de partida para analizar las organizaciones y la relación con su entorno, sin embargo, una organización puede pertenecer a múltiples colectividades debido a la variedad de acciones realizadas que se involucran en las relaciones de unas con otras; es decir, es este el punto de partida del concepto de turbulencia.

2.2.1.3. Actores Clave

Los actores clave son aquellos actores que tienen el poder, la capacidad y los medios para decidir e influir en campos vitales que permitan o no el desarrollo de determinados proyectos dentro del Ecosistema. En algunos casos, pueden manifestar un interés directo, explícito y comprometido con los objetivos y propósitos del mismo (Comisión Nacional Gobierno Federal México, 2014).

Algunas de las características que presentan los actores clave son:

- Forman parte activa del ecosistema y representan intereses legítimos de los actores del mismo.
- Tienen funciones y atribuciones en relación directa con los objetivos y las dinámicas presentes en el ecosistema.
- Tienen capacidad de gestión y negociación con los diversos agentes y actores del ecosistema.

De acuerdo con esto, se encuentran en un ecosistema dos grandes vehículos mediante los cuales un miembro puede ser actor clave o no, que pueden no ser excluyentes pero que deben considerarse de manera separada.

En un lado, cuando la capacidad de incidencia e influencia en el ecosistema proviene de los medios/recursos que posee la organización, la importancia de estos actores clave recaen en una lógica de dependencia, entendida como incapacidad funcional de otros para el desarrollo de actividades sin la provisión de sus recursos. Estos tipos de actores clave organizacionales se

parecen mucho a la noción biológica del mismo término, ya que de suceder un escenario en el cual estos actores se supriman del ecosistema, el mismo se derrumbará sistémicamente.

Por otro lado, algunos actores clave contienen su incidencia e influencia en el ecosistema en razones políticas y administrativas, lo cual no genera lazos de dependencia funcional, pero sí en términos de voluntad para tomar decisiones fundamentales. Aunque hay actores que no provean de recursos a los miembros de un ecosistema, sí tienen la capacidad de cambiar dramáticamente las condiciones del mismo en factores que pueden ser legales, fiscales, etc. Este segundo tipo de actor clave se parece más, biológicamente, a los llamados *ingenieros* del ecosistema, que tienen la capacidad de crear o modificar el hábitat del mismo.

3. ECOSISTEMAS DE EMPRENDIMIENTO

Lo desarrollado resalta el sentido de oportunidad de entender las relaciones inter-firmas desde una mirada ecológica, lo cual no es nuevo, y describe un ecosistema de clientes, proveedores, grupos de interés y partes interesadas que interactúan de manera inter-dependiente al interior, por ejemplo, de industrias o sectores estratégicos, sin dar cabida a una noción clara de ecosistemas de emprendimiento, ya que el mismo (el emprendimiento), de manera general, da como resultado la creación de nuevas organizaciones que por inercia harán parte de uno o más ecosistemas dadas sus características e interacciones.

El estudio de pequeñas y medianas empresas realizado por Roger Spear (2006), expone patrones comunes en empresas de diferentes sectores, repitiéndose la presencia de grupos externos de organizaciones por fuera de su industria/sector, que juegan roles clave para la consolidación de las empresas, y sugiere “círculos de emprendimiento” que ubican a emprendedores y sus organizaciones en el centro y una variedad de grupos de interés que “esencialmente involucrados, los ayudan de cerca aportando recursos económicos y de experticia”.

Lo que Spear llama “círculos de apoyo”, dibuja patrones que se han regularizado progresivamente desde los años 70`s y 80`s con la revolución tecnológica y el surgimiento de la industria de capitales de riesgo en lugares como Silicon Valley, popularizando el valor del emprendimiento y creando sistemas públicos y privados de apoyo que fortalecen la creación y consolidación de organizaciones a un nivel acelerado, no solo cambiando la dinámica natural de la creación de las mismas, sino también aumentando su presencia a partir de políticas de emprendimiento que incentivan estos círculos.

En Colombia, por ejemplo, la Ley 1014 “de fomento a la cultura del emprendimiento” menciona dentro de sus objetivos principales la creación de “una red de empresas que apoyen y acompañen la sostenibilidad de las nuevas empresas” y se propone a sí misma la creación de redes nacionales y regionales con el objetivo de articular aquellas organizaciones encargadas de apoyar el emprendimiento y de incentivar, por ejemplo, políticas públicas que faciliten el mismo.

Esto describe un fenómeno que crea nuevas interacciones de emprendedores con agentes transversales al sector en el cual conviven, en un sistema artificial que tiene el objetivo de

asegurar su éxito. El creciente número de estas instituciones, que amplía el sistema de apoyo al emprendimiento, aumenta consigo la necesidad de entender dichas interacciones, para lo cual es claro el sentido de oportunidad de hacerlo desde una mirada ecológica. Si se entendieran estos círculos como ecosistemas, serían sistemas de interacciones con ecotonos (zonas de transición entre dos o más comunidades ecológicas) en cada sector/industria donde los emprendedores juegan un rol diferente, en principio en calidad de beneficiarios.

3.1. ¿Qué es Emprendimiento Social?

En el año 2011 fue entregado el premio Príncipe de Asturias de Cooperación Internacional a Bill Drayton, fundador y presidente de Ashoka, la comunidad de emprendedores sociales más grande del mundo y uno de los encargados de popularizar, desde los años 80's, el término de emprendimiento social para referirse a emprendedores cuyo objetivo, primario o secundario, es generar cambios sociales. La posterior nominación y entrega del Nobel de Paz del año 2006 a Muhamad Yunus, fundador del *Grameen Bank* y la apertura en 2009 de la oficina de Innovación Social y participación Cívica del gobierno de Obama, que promueve iniciativas de esta índole en los Estados Unidos, han popularizado este término, dándole un renombre académico, mediático y político que lo ha sobre-dibujado dando lugar a definiciones que corren el riesgo de ser vagas, poco específicas y a veces antagonistas entre sí, haciendo necesario esclarecer primero qué es y qué no es el emprendimiento social.

Para Roger L Martin & Sally Osberg (2007), los emprendedores tradicionales y los emprendedores sociales, que encuentran en común la acción alrededor de un sentido de oportunidad, obtienen diferencias que se originan en la motivación, que es la consecución de utilidades en los primeros y el altruismo para los segundos, y se materializan en la propuesta de valor, que en el caso de los emprendedores tradicionales se anticipa y organiza para servir mercados existentes y generar un margen financiero claro que mide su perdurabilidad. En el segundo caso, los emprendedores sociales reclaman valor de largo plazo por medio de beneficios en un segmento específico de la sociedad en una lógica donde el mercado objetivo no paga directamente por la innovación, sino terceros, como pueden ser fundaciones empresariales o gobiernos, en donde la misión se relaciona estrechamente con el impacto.

Esta definición, que diferencia las empresas tradicionales de los emprendimientos sociales, se queda corta a la hora de diferenciar los segundos con otras manifestaciones de la acción social como pueden ser el activismo o las organizaciones sin ánimo de lucro tradicionales. Para esto, Leadbeater (1997) se acerca un poco más a la definición ilustrando una aparente paradoja en donde los emprendedores sociales buscan rendimientos financieros en ideas que promueven beneficios sociales, cuestionando un poco el *trade-off imaginario* entre generar utilidades y buscar impacto social. Para esto, el emprendedor social es social en dos sentidos: un *output* social que promueve bienestar y un sentido social natural de los emprendimientos que se transmite en términos de capital social (empleo, relaciones, cooperación). Es, también, emprendedor, bajo la idea de creación de valor y progreso económico de Schumpeter.

En esa misma línea, todo emprendimiento social incluye tres elementos claves: un objetivo social, una innovación transformadora y un modelo de negocios sostenible, promoviendo un desarrollo novedoso mediante el cual se construye un proceso, producto o servicio con algún impacto social.

Otra diferencia entre los emprendimientos sociales y organizaciones de acción social, además de la acción emprendedora, según Roger L. Martin & Sally Osberg (2007), radica en sus *outcomes*, pues los emprendedores sociales crean sistemas con una visión de replicabilidad y escalamiento, ya sea del emprendimiento per-se o de su impacto. Asimismo, el emprendimiento social no es activismo por su naturaleza y orientación a la acción. Según ellos, mientras los emprendedores sociales toman acción directa, los activistas construyen el cambio a partir de acciones indirectas que influyen a terceros (consumidores, gobierno, empresas, etc.) a que tomen acción.

Adicionalmente, si bien una empresa tradicional con programas de responsabilidad social tiene un *outcome* social y un modelo de negocios claro, la diferencia fundamental entre estas organizaciones y emprendimientos sociales radica en que la acción social *per-sé* que otorgan los programas de responsabilidad social no son financieramente sostenibles, y dependen en su totalidad de recursos de la empresa. Así, aunque estos programas son creados después de una voluntad empresarial, funcionan con un modelo idéntico al de una ONG tradicional.

Así, se entienden los emprendimientos sociales como aquellas organizaciones que ofrecen de manera misional, intencionada y directa soluciones a problemáticas sociales bajo modelos de auto-sostenibilidad a partir de lógicas de mercado, permitiendo crear, sostener y

escalar valor social. Para este caso, el Cuadro 5 expone las diferencias entre los tipos de organizaciones.

Cuadro 5:
Diferenciación entre tipos de organizaciones

Tipo de Organización	Características			
	Activismo	Empresa	ONG	Emprendimiento Social
Objetivo- Consecución de Utilidades		X		X
Objetivo- Solución de una Problemática Social	X		X	X
Output Económico- empleo, creación de valor, etc		X		X
Output Social- Solución de una problemática	X	X	X	X
Toman acción directa			X	X
Toman acción indirecta	X			

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Ecosistemas de Emprendimiento Social

La promoción, fomento y posterior popularidad de los sistemas de apoyo al emprendimiento, los han acrecentado, fortalecido progresivamente y especializado, permitiendo hoy la posibilidad de dividirlos por su interés en fomentar la creación de diferentes tipos de emprendimiento.

Si bien es posible encontrar redes genéricas de apoyo, pueden también encontrarse organizaciones especializadas (por ejemplo, en emprendimientos de base tecnológica, de bio-comercio, agro-industrial, etc.) con un despliegue diferente de servicios dadas las necesidades específicas de los tipos de emprendimiento y presentando desbalances en la cantidad de apoyo a emprendedores de ciertos sectores dados los intereses de sus financiadores y las características del entorno. Esto explica los grandes fondos de capital movilizados desde los años 70`s en *Silicon Valley* a emprendimientos principalmente tecnológicos y los numerosos proyectos de fomento a innovación y emprendimiento con enfoques agro-industriales en Israel desde los años 50´s, dada la urgencia de soluciones para la infertilidad de sus tierras, que resultaron en grandes proyectos de tratamiento de aguas residuales en cultivos y patentes como la irrigación por goteo.

En estas redes especializadas se encuentran también un número creciente de organizaciones que promueven el emprendimiento social, término que se populariza y populariza estas redes.

Entendemos entonces un ecosistema de emprendimiento social como un grupo de organizaciones que, con el fin común de fortalecer la creación, el crecimiento y la escalabilidad del impacto de emprendimientos sociales, interactúan en un sistema abierto de interlocución de información y de recursos, cooperando e incluso compitiendo bajo lógicas en las cuales su estructura, su comportamiento e incluso su sostenibilidad dependen de las otras.

Muchas de estas organizaciones obedecen financiera o políticamente a otras, lo cual genera una estructura jerarquizada de relaciones e insinúa la presencia de actores clave, constituyéndose como ecosistemas organizacionales creadas de manera artificial pero que desatan relaciones orgánicas que vale la pena entender.

3.3. Vitalidad de un ecosistema de Emprendimiento Social

El estado ideal de los ecosistemas de emprendimiento, que se entiende de manera inicial como la salud o la resiliencia de los mismos, a diferencia de los ecosistemas biológicos o incluso organizacionales, no puede verse únicamente en términos de perdurabilidad de sus actores dado que un ecosistema de emprendimiento social capaz de sobrevivir, solo o de manera colectiva, a las condiciones del entorno, no es per-se un estado ideal dada su misión intrínseca que dio origen a los mismos que de no cumplirse, desdibuja la pertinencia del mismo.

Dicho de otra manera, si los actores núcleo de un ecosistema de emprendimiento social no cumplen con su misión de fortalecer la creación y consolidación de emprendimientos emergentes, no es un ecosistema funcional, así sea un ecosistema resiliente, para lo cual vale la pena sintetizar elementos ya propuestos, que deben tener los ecosistemas de emprendimiento para asegurar la consecución de sus objetivos.

De por sí, la identificación de un ecosistema de emprendimiento representa una tarea de cierta envergadura; la tarea de analizar y evaluar a un grupo de actores que se relacionan unos con los otros puede generar ambigüedad, conllevando a que la información pierda sentido de objetividad y se tergiverse. Stangler & Bell - Masterson (2015), introducen niveles para medir los ecosistemas de emprendimiento, introduciendo una serie de indicadores que están enfocados

en medir la energía o vitalidad de un ecosistema, término capaz que sintetiza el estado ideal que el trabajo buscaba:

El primer factor hace referencia a la densidad, y se relaciona con la cantidad de emprendedores inmersos en el ecosistema. Por lo tanto, la primera medida debe ser la cantidad de emprendimientos que están en un territorio geográfico determinado. Stangler & Bell-Masterson (2015) toman las firmas “nuevas y jóvenes” para el estudio. Este factor se descompone en dos indicadores:

- El número de compañías “nuevas y jóvenes” por cada 1000 habitantes en un área geográfica. El motivo para elegir, únicamente, este tipo de compañías es monitorear la manera en la que el nivel de emprendimiento cambia en relación a la evolución de la población.
- La cantidad de empleados que cada organización tiene, incluyendo a sus miembros fundadores.

El indicador de densidad se aplica enfocado al empleo, dado que la cantidad de emprendimiento en un área geográfica específica no es un único determinante. Esto se debe a la relación positiva que existe entre la generación de empleo y el crecimiento que cada organización naciente tiene. Según expone el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile (2014) en su informe de la Tercera Encuesta de Microemprendimiento; aquellas organizaciones que han generado mayores ingresos, han visto un aumento porcentual mayor en términos, aproximadamente, 20 puntos en términos del total de personas empleadas en comparación a aquellas cuyos niveles de ingresos son significativamente menores.

El segundo factor se refiere a la fluidez, pues un ecosistema del tipo que este documento estudia debe permitir a los emprendedores generar sus respectivos proyectos u organizaciones a partir del acceso a los recursos necesarios, los cuales son comparados, según Stangler & Bell-Masterson (2015), con ladrillos. Estos autores introducen el término *bricolage* para referirse a la actividad de construir emprendimientos. Según AnnaLee Saxenian, la fluidez es una de las principales características que ha permitido a Silicon Valley convertirse en un propio ecosistema.

Según Stangler & Bell-Masterson (2015), el recurso más importante es el humano y tener un flujo de personas constante que entren y salgan del ecosistema es clave para mantener la vitalidad en el emprendimiento. Para esto, los autores proponen los siguientes indicadores:

- Los niveles de migración por parte de la población en el territorio seleccionado.
- La rotación de la mano de obra permite dinamismo al entorno pues permite que la demanda y la oferta se equilibren y coincidan entre sí, permitiendo que exista un match entre quien busca el trabajo y quien lo ofrece.
- Por último, el número de compañías de alto crecimiento juega un rol clave, pues son una generosa fuente de empleo para el ecosistema.

La fluidez se evalúa haciendo énfasis en la re-alocación laboral al interior del ecosistema, mientras el emprendedor social se enfrenta a situaciones de aprendizaje que le permitirán, eventualmente, desarrollar un proyecto y lograr suplir una necesidad identificada. Así mismo, el factor del flujo de población debe ser tenido en cuenta, pues el análisis del aporte que personas provenientes de otras regiones enriquece al ecosistema al darle diversidad y una mayor cantidad de recursos disponibles.

En tercer lugar se encuentra la conectividad, dado que, en un ecosistema, los elementos no se encuentran aislados, pero generar estrechas relaciones y conexiones permiten generar mayor valor conjunto. Los indicadores presentados por Stangler & Bell-Masterson (2015) se resumen como:

- Las conexiones entre programas y recursos. Frente a esto, los autores enfatizan en la importancia que dichas iniciativas, sean privadas o públicas, le permitan al emprendedor crecer y acceder a diferentes recursos e interacciones entre otros actores del ecosistema. Dentro de esta categoría, se resaltan los concursos y las aceleradoras enfocadas a potencializar las ideas ya desarrolladas para que se conviertan en emprendimientos sólidos. Si bien los programas de educación en emprendimiento juran un rol importante para formar en ciertas habilidades; es la posibilidad de acceder a recursos lo que permite al emprendedor desarrollarse como empresario.
- Finalmente, los *dealmakers* son entendidos como aquellos actores que cuentan con gran capital social y son calces de establecer conexiones y mediar en la creación de relaciones. En este caso, Stangler & Bell-Masterson (2015) afirman que no es tan importante el volumen sino la cantidad de contactos que cada *dealmaker* puede establecer.

En términos de conexiones, se indaga sobre los cargos que haya ocupado, previamente, el miembro de un actor. De este modo, se analiza la conexión que pueda existir entre su experiencia laboral con la labor que ejecuta actualmente, lo cual se traduce en redes de contacto más amplias y mayor experiencia para lograr el fomento y desarrollo del ecosistema. Del mismo modo, preguntar por el origen de los emprendimientos sociales; es decir, si nacieron de forma orgánica o por medio de un concurso. Lo anterior hace referencia al nivel de involucramiento por parte de un emprendimiento social con otros actores del ecosistema que pueden ser proveedores de recursos, no solamente financieros, pero también educativos.

Finalmente, la diversidad es el último factor introducido por Stangler & Bell-Masterson (2015), y se refiere a tres dimensiones:

- Primero, la diversidad económica implica que el territorio donde se encuentra el ecosistema no dependa de una única industria, pero cuente con varias fuentes que permitan el desarrollo uniforme de distintos tipos de negocios. Los autores hacen hincapié en la importancia de la especialización, así de habla de una diversidad moderada de especializaciones valiosas a nivel del tejido industrial
- Segundo, la atracción y asimilación de movimientos inmigratorios hacia el ecosistema.
- Tercero, el entendimiento acerca de la manera en la que el ecosistema de emprendimiento se diversifica de forma exitosa. Esto hace referencia a la movilidad económica, movilidad económica, que se traduce, en la eventual mejora de la calidad de vida de la población.

La diversidad económica tiene como foco principal analizar en qué punto se encuentra cada uno de los actores con el cumplimiento de su objetivo particular dentro del ecosistema y cómo el actor está generando el impacto económico que se propuso desde el comienzo. Del mismo modo, una vez se entiende que los emprendimientos sociales son transversales a múltiples industrias, cabe recalcar la importancia de analizar qué sectores son los más frecuentes en los que se incurre, para así analizar qué tan diverso es el ecosistema.

4. PERSPECTIVAS METODOLÓGICAS DE EVALUACIÓN DE ECOSISTEMAS DE EMPRENDIMIENTO.

Uno de los objetivos principales de este trabajo es realizar un aporte metodológico pertinente y claro para la evaluación de Ecosistemas de Emprendimiento Social, cuya primera versión se utilizará para evaluar el EES de la ciudad de Bogotá, Colombia.

Sin embargo, es preciso presentar el proceso de creación de dicha metodología, pues permitirá conocer el origen de cada aporte, concepto y apreciación y, así mismo, facilitará el uso y la posible modificación del mismo.

Para ello, partiremos de lo general a lo particular, comenzando por los conceptos generales de metodología y metodologías de evaluación y finalizando en aquellas metodologías de evaluación de ecosistemas de emprendimiento que consideramos más completas y de utilidad para nuestro estudio.

4.1. ¿Qué es una metodología y una metodología de evaluación?

Para acercarnos al concepto de metodología de evaluación es necesario conocer qué es una “metodología”, pues como bien lo menciona Pedro Aullón de Haro (2012), éste término puede confundirse fácilmente con el de *método*.

Desde su definición más sencilla, entendemos que una metodología es un modelo escalonado o de múltiples pasos para desarrollar un proceso complejo (Cleary & Duncan, 1997, p. 13). Un proceso metodológico debe construir un marco genérico, el cual a su vez dividirá el proceso general en sub-procesos ordenados que llevarán consigo a un resultado determinado (Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Approaches.*, 2003).

De acuerdo con Jocelyn Létorneau (2009), quien realiza una aproximación al diseño metodológico de las ciencias sociales, ésta etapa de la investigación se refiere a los medios y estrategias que se deben utilizar para verificar o discutir la pregunta o la hipótesis inicialmente planteada. Asegura que una metodología obliga a la búsqueda de los medios adecuados para avanzar en el tema de investigación propuesto, lo cual supone la consideración de aquellos procedimientos, muestras, técnicas, fuentes y estrategias que se ajustan a los objetivos de investigación planteados.

Es importante esclarecer también, que una metodología no es un método ni una serie de métodos, pues al caer en esto, nos alejamos de su verdadero significado epistemológico y se reduce a creer que la metodología es el proceso en sí mismo o las herramientas del proceso. Por el contrario, la metodología es el procedimiento de diseño para desarrollar un proceso y no el instrumento o el proceso es en sí mismo (Herrman, *Fundamentals of methodology*, 2009).

Ahora pues, una metodología de evaluación es el proceso que nos permite conocer el estado actual, los impactos, los resultados y las lecciones aprendidas de un sistema, un proyecto, un programa, etc. (Silverman, 2011). Ampliando la definición propuesta por Silverman, para la Comisión Europea de evaluación de programas socioeconómicos (1999), dependiendo del objetivo del investigador, así como de las características del objeto a evaluar, una metodología de evaluación puede aplicarse en tres fases diferentes:

- **Evaluación Ex ante:** Evalúa el proceso de planeación del objeto de estudio, es decir, lo inicios en los cuales se desarrolla. Este proceso de evaluación aplica especialmente para proyectos o programas, para analizar su coherencia o relevancia, además del realismo de los efectos esperados del mismo.
- **Evaluación intermedia:** Esta metodología es aplicada cuando el objeto de estudio está en proceso de desarrollo. Es usualmente utilizada por aquellos que pueden tomar decisiones respecto alrededor del mismo, es decir, utilizan dicha metodología para conocer el estado actual del proceso y así definir si se está desarrollando de la mejor manera posible o hay oportunidades de mejora para ser aplicadas.
- **Evaluación Ex Post:** Busca principalmente evaluar los resultados o efectos del proceso objeto de estudio.

Como se puede ver, una metodología de evaluación puede crearse y utilizarse para analizar diferentes etapas de un mismo proceso, así mismo puede tener como objeto estudiar diferentes hechos del proceso estudiado, tal y como sus resultados, sus inicios, sus características, su estado actual, etc. En conclusión, una metodología de evaluación es tan versátil como el objeto de estudio lo requiera y como el investigador lo permita.

Además de la fase en la que se encuentra el objeto de estudio, existen diferentes aproximaciones metodológicas cas generales para una evaluación (Aravosis, *Literature review on monitoring and evaluation of projects leading to regional development*, 2015), las cuales se definen dependiendo de la calidad del proceso a evaluar, pues cada proceso es diferente y requiere de herramientas metodológicas específicas para su análisis.

- **Acercamiento Metodológico Cuantitativo:** Este se enfoca en validar la hipótesis a través de diseños estructurados y métodos estadísticos para analizar los datos. Este tipo de información es de carácter preciso, estándar, objetiva y medible. (Aravosis, Literature review on monitoring and evaluation of projects leading to regional development, 2015)
- **Acercamiento Metodológico Cualitativo:** Los datos recolectados durante el proceso son de carácter subjetivo con un enfoque más experiencial en los aspectos del objeto de estudio. Así mismo la forma en la que se recolectan los datos puede ser de múltiples maneras, en aras de describir el proceso, más allá de medirlo (Worthen, Sandres, & Fitzpatrick, 1997).
- **Acercamiento Metodológico Deductivo:** Consiste en identificar diferentes patrones en los datos encontrados. Es decir, unir la información recolectada y clasificar los datos en categorías, patrones y temas diferentes. Estos datos pueden ser igualmente recopilados de diferentes fuentes y métodos, tales como observación, entrevistas, etc. (Patton, 1987).
- **Acercamiento metodológico inductivo:** En esta metodología, los patrones y las clasificaciones vienen con los datos recolectados en sí mismos, así pues, es labor del investigador analizar las variaciones naturales en los datos recolectados, es decir, encontrar los cambios en el objeto de estudio. Por ejemplo, las variaciones en un sistema antes y después de un proceso. (Patton, 1987)

Además de las diferentes aproximaciones metodológicas, existen diversos tipos de evaluaciones que dependen necesariamente del fenómeno a evaluar, pues como se dijo anteriormente existen diversos objetos de análisis. Por ejemplo, programas, políticas públicas, proyectos, sistemas, procesos, organismos, etc.

- **Acercamientos experimentales:** Trata el fenómeno de estudio de manera causal sin analizarlo directamente, es decir, los resultados se demuestran comparando fenómeno contra un grupo de “control”, es decir, uno con características claramente definidas, analizadas y controladas (Rossi, Lipsey, & Freeman, 1986).
- **Acercamiento naturalista o pluralista:** Surge de la idea de que los fenómenos están relacionados y que además el mundo político y social son una construcción colectiva y no está simplemente compuesto de entes y hechos aislados. Es decir, el fenómeno es visto como relaciones y compromisos temporales entre grupos y actores. (Aravosis, Literature review on monitoring and evaluation of projects leading to regional development, 2015)
- **Acercamiento Pragmático:** Se adoptan visiones simplificadas del proceso, pues el objetivo es diferente a un conocimiento profundo y epistemológico del fenómeno de

estudio. No son tan necesarias las referencias teóricas, sino que por el contrario se busca evaluar el objeto de estudio basándose en indicadores de objetivos o resultados (método basado en la administración) (Comisión Europea de Estudios Socioeconómicos, 1999).

4.2. Pasos de una Metodología.

Una vez entendido el concepto de metodología, su función y además las características y los tipos de metodologías de evaluación, es igual de importante conocer los pasos que darán cuenta del aporte metodológico de este texto. Pues se encontró que para diseñar esta metodología de evaluación de ecosistemas de emprendimiento social es fundamental tener en cuenta los pasos y componentes de creación de una metodología general; qué para Peter Smith & Daniel Apple (2006) son los siguientes:

- 1. Definir la dirección del estudio:** Antes de comenzar con la construcción de la metodología es importante definir el alcance del estudio estableciendo su punto de inicio y su final. Trazar esta línea, permite que el investigador mantenga focalizado a lo largo de la investigación y no se salga del esquema fundamental de la misma persiguiendo objetivos que no estaban explícitos.
- 2. Identificar los puntos clave:** Es importante identificar de 7 a 10 puntos clave o factores de rendimiento que afectan la calidad del proceso. Estos factores de rendimiento hacen referencia al objeto de estudio, sino que por el contrario se determinan para calificar todo el proceso relacionado con el mismo. Para esclarecer más el asunto, un equipo investigador puede determinar que un factor clave que afecta su estudio es el tiempo semanal dedicado al mismo, la capacidad de trabajo en equipo o incluso el cumplimiento de las metas semanales propuestas.
- 3. Contextualizar el proceso:** Se debe identificar un sistema más amplio del cual el objeto de estudio hace parte como un componente. Identificar el contexto es crucial para definir los límites del proceso, así como para tener en cuenta las características del estudio, la cultura, los sistemas, los valores por los que está permeado.
- 4. Definir los Criterios:** Con el objetivo de determinar la calidad del trabajo realizado gracias a la metodología propuesta, es necesario definir criterios de evaluación para el

proceso, así como para el resultado. Esto sirve como una guía para asegurar que los objetivos esperados fueron cumplidos una vez finalice el proceso. Se propone identificar 5 criterios para el proceso y para el producto, lo cual apoyará de sobremanera la construcción de la metodología.

- 5. Orden Lógico del Proceso:** En esta etapa, es momento de convertir el proceso en una metodología, ordenando los pasos y añadiendo las apreciaciones que son consideradas pertinentes -si es necesario-.

Primero, se debe dividir el proceso en etapas y en cada etapa determinar los criterios que deben realizarse y como pueden desarrollarse de la manera más efectiva posible. Es preciso cuestionarse si hay o no brechas/vacíos entre una etapa y la otra; también si cada etapa es pertinente para el proceso como un todo. El objetivo es tener el mínimo número de etapas y que cada una de ellas pueda ser manejable y medible.

- 6. Desarrollar la Metodología:** En esta etapa se debe proceder a desarrollar la metodología por primera vez usando el proceso creado como una guía, esto nos permite darnos cuenta sobre aquellas confusiones que puede tener cualquier usuario con la misma y con su desarrollo, lo que permitirá reescribir y mejorar aquello que sea necesario. Es importante documentar todo este proceso con cada uno de los pasos para tener la trazabilidad del mismo.
- 7. Evaluar Cada uno de los Pasos:** Una vez se considere que la metodología está finalizada y se lograron los objetivos del paso 1, es importante usar la información recolectada en el paso 6, además de utilizar los criterios del paso 4 para evaluar el verdadero rendimiento de la metodología al día de hoy. El objetivo acá es mejorar la calidad de la metodología hasta lograr la completa efectividad de seguirla (paso 6) y del resultante.
- 8. Permitir e invitar a otras personas que utilicen la metodología:** Una vez se dé por terminada la metodología, se propone permitir que otras personas que no han hecho parte de su proceso de creación la utilicen, para así recibir retroalimentación de la misma y desarrollar las mejoras propuestas. Seguramente la metodología cambiará a través del tiempo, adecuándose al entorno en el que se desarrolle.

4.3. Metodologías de Evaluación de Ecosistemas de Emprendimiento.

Respecto a ecosistemas de emprendimiento, diferentes metodologías y aproximaciones se han hecho con el objetivo de evaluar el rendimiento o el estado actual de estos ecosistemas, proponiendo diferentes niveles de profundidad, unidades de análisis y variables a tener en cuenta.

La ANDE- *Aspen Network of Development Entrepreneurs* (2013) propone un marco de referencia de metodologías que comparten este objetivo y lo abordan de diferentes maneras. Algunas se enfocan en niveles nacionales que permiten comparaciones inter-países, pero obvian las diferencias sustanciales intra-regionales y otras hacen lecturas cualitativas locales imposibilitando la comparación. Dependiendo de los objetivos y los niveles de profundidad esperados, los estudios comparten variables y se contraponen en otras, para lo cual vale la pena hacer una revisión más juiciosa de los mismos para poder construir un método conjunto que satisfaga las necesidades de mapeo de un ecosistema de emprendimiento social.

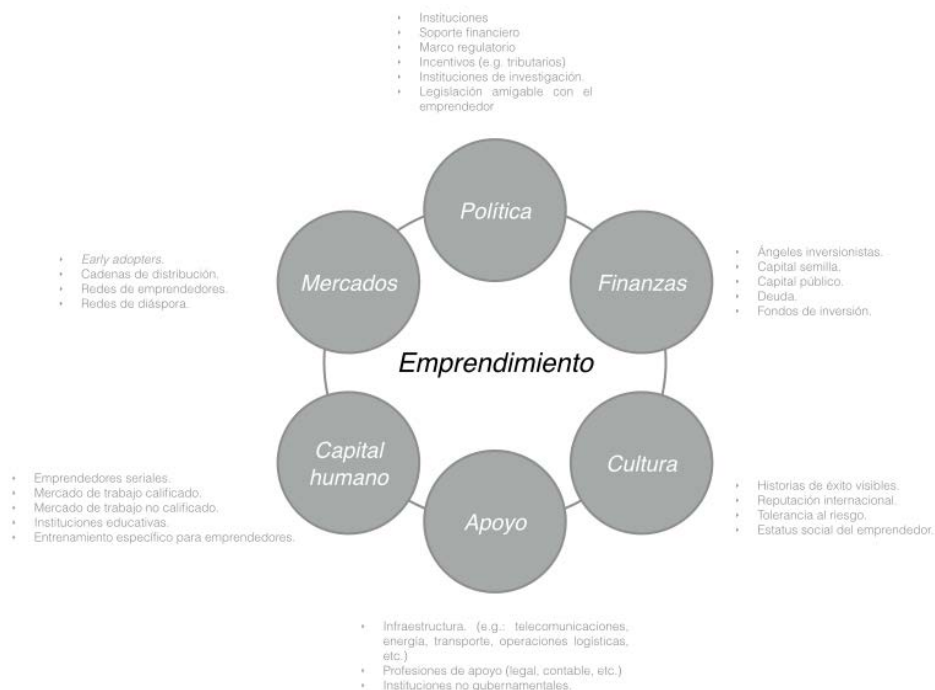
4.3.1. Babson College: Babson Entrepreneurship Ecosystem Project

El "*Babson Entrepreneurship Ecosystem Project*" (Isenberg, *Introducing the Babson Entrepreneurship Ecosystem Project*, 2011) es una propuesta que hace Babson College, encabezada por Daniel Isenberg, para intervenir la política macro de emprendimiento desde una perspectiva ecológica, para lo cual menciona elementos fundamentales propias de un ecosistema de Emprendimiento a tener en cuenta bajo la premisa de que la existencia de que esos elementos es una pre condición suficiente para aglomerar estrategias y sistemas de innovación y no necesariamente para crear nuevas.

Isenberg propone que las sociedades con una actividad emprendedora regular y auto-sostenible presentan un entorno complejo similar a un ecosistema que se sintetiza en 6 dimensiones: Normativo, de mercado, de capital financiero, de capital humano, de cultura y de soporte, como ilustra el Cuadro 6. (Isenberg, *Introducing the Babson Entrepreneurship Ecosystem Project*, 2011)

El modelo del Babson College propone la presencia de Redes de Diáspora en un sistema dinámico donde los recursos intercambiados no son solo financieros o de información, sino también de capital humano, permitiendo dentro de la "movilidad de personal" la movilidad de redes de mercado. Este postulado apela a la necesidad de adicionar al estudio poblacional propuesto por Hannan & Freeman, un entendimiento a nivel de personas.

Cuadro 6:
Las seis dimensiones de un ecosistema.



Fuente: Tomada de Isenberg, D. (2011). *Introducing the Babson Entrepreneurship Ecosystem Project*.

Adicionalmente, y de nuevo entendiendo que estos sistemas no son estáticos, mencionan la existencia de *spillovers* que permiten que los emprendedores pasen de una condición inicial de beneficiarios a cualquiera de las seis dimensiones expuestas, que van desde la posibilidad de ser mentores, ángeles inversionistas y eventualmente emprendedores de nuevo.

4.3.2. US Council of Competitiveness - Asset Mapping Roadmap.

El Asset Mapping Roadmap (US Council on Competitiveness, 2006) es una herramienta metodológica detallada desarrollada por el Consejo de Competitividad de los Estados Unidos para orientar regiones a la competitividad.

De acuerdo a este modelo, son mapeados activos (recursos clave), redes principales y actitudes culturales en calidad de *inputs* del sistema, para identificar brechas y oportunidades

existentes en innovación, productividad, prosperidad económica, y nuevos detonantes culturales (los *outputs*).

Los activos se dividen en capital humano, instituciones de investigación y desarrollo, capital financiero, tejido industrial, organizaciones de soporte, entorno legal y regulatorio, infraestructura física y calidad de vida, como sintetiza el Cuadro 7. Es menester resaltar que este modelo reconoce que encontrar numerosos activos de alto desempeño no es suficiente para asegurar un rumbo a mejoras en la competitividad de una región sin antes identificar enlaces formales e informales existentes entre los mismos y proponer formas de propiciar nuevas permitiendo desarrollo colaborativo y articulado. Aunque esto resalta la importancia de identificar relaciones entre activos, el documento no da luces de cómo hacerlo.

Por último, el *Asset Mapping Roadmap* propone un entendimiento comprensivo de las actitudes de nivel cultural alrededor de los negocios en una fase exclusiva de identificación, partiendo de la premisa de que una cultura de apoyo al emprendimiento dinamizará redes más fuertes y propiciará una disposición a invertir en recursos de innovación regional. Se mencionan así, como determinantes de la cultura, la propensión a la colaboración y la aversión al riesgo, pero tampoco se brindan herramientas puntuales para medirlo.

Cuadro 7:

Clasificación de activos según el modelo Asset Mapping Roadmap

<p>CAPITAL HUMANO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema Educativo • Insituciones Educativas • Universidades • Educación Técnica • Fuerza de Trabajo Disponible • Sistema Laboral 	<p>INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centros de Investigación • Incubadoras de Negocios • Parques tecnológicos • Investigación y Desarrollo Privado 	<p>CAPITAL FINANCIERO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Firmas de Capital de Riesgo • Redes de Ángeles Inversionistas • Bancos Comerciales • Fundaciones Filantrópicas • Programas gubernamentales de fomento o inversión 	<p>INFRAESTURCTURA FÍSICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aeropuertos • Avenidas • Infraestructura vial. • Infraestructura marítima • Recursos Naturales • Parques Industriales • Medios de Comunicación
<p>SOPORTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cámaras de Comercio • Alianzas Universidad-Empresa • Asociaciones Industriales 	<p>ENTORNO LEGAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impuestos • Estructuras Salariales • Gobiernos Locales, Estatales y Federales. • Legislación 	<p>TEJIDO INDUSTRIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grandes Empleadores • Clusters • Pequeñas y Medianas Empresas 	<p>CALIDAD DE VIDA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costo de Vida • Facilidades de recreación • Atracciones culturales • Índices de Calidad de vida

Fuente: Elaboración propia. Adaptada de US Council on Competitiveness. (2006)

4.3.3. OECD- Framework for Addressing and Measuring Entrepreneurship

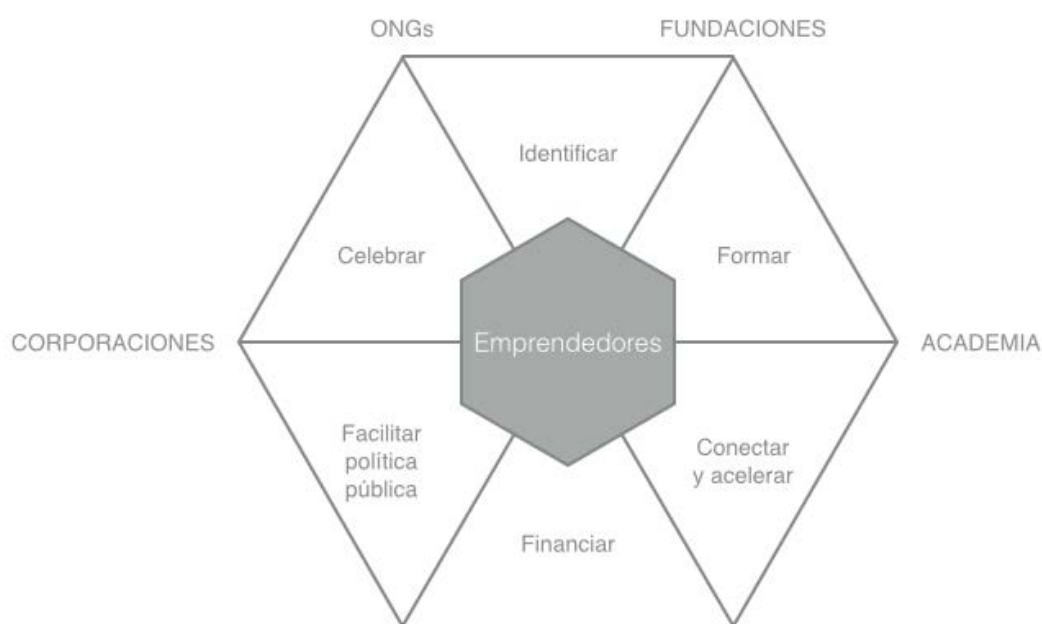
El “*Framework for Addressing and Measuring Entrepreneurship*” es un marco de referencia desarrollado por Nadim Ahmad y Anders Hoffman (2007) con el apoyo de la OECD y EUROSTAT para evaluar y abordar el emprendimiento de una región con elementos que sean comparables a nivel internacional, agrupándolos en determinantes, desempeño e impacto del ecosistema.

Los determinantes, que son de manera general los factores que afectan la capacidad empresarial, se dividen en siete herramientas que deben ser mapeadas: Finanzas, soporte, política, mercados, capital humano, infraestructura, investigación y desarrollo y cultura. El desempeño del ecosistema se refiere a las actividades específicas realizadas por emprendedores y empresarios, de acuerdo a los determinantes y con el objetivo de entregar *outputs* en calidad de impactos, y se traducen en indicadores como el número total de empresas formales de una economía, número de empresas de alto crecimiento, cifras de empleo, supervivencia de las empresas y tasas de mortalidad empresarial. Por último, con impactos se refieren al valor creado por el sistema, lo cual puede medirse en términos de variables macroeconómicas como el PIB, el empleo o el coeficiente de GINI.

4.3.4. Koltai & Company - Six+Six Model.

En Koltai & Company LLC (Koltai, Mallet , & Muspratt , Ghana Entrepreneurship Ecosystem Analysis, 2013) ofrecen una metodología simple, el *Six+Six Model*, que relaciona actores con acciones específicas y propone una taxonomía de 6 tipos de actores que incluye fundaciones, corporaciones, organizaciones no gubernamentales, inversionistas, actores gubernamentales y centros de pensamiento (academia) a través de seis acciones específicas como formación, generación de redes, financiación, identificación, celebración y realización de política pública bajo un modelo donde el emprendedor se ubica en el centro, como ilustra el Cuadro 8.

Cuadro 8:
Relación de actores con sus respectivas acciones específicas, según el Six+Six Model



Fuente: Elaboración propia. Adaptada de Koltai, S., Mallet, V., & Muspratt, M. (2013)

El proceso que vive un emprendedor dentro del ecosistema propuesto por Koltai & Company comienza con la identificación de emprendedores potenciales y un proceso de formación y acompañamiento donde se facilitan servicios de solución de problemas y formación en habilidades técnicas; para un posterior proceso de conexión con otros emprendedores y con una red formal o informal de mentores o de grupos de interés que permitan aceleración de emprendimientos. La financiación puede darse a través de herramientas de inversión o de fomento e implican la facilitación de recursos para acelerar la consecución de resultados. El proceso ocurre en un marco regulatorio que promueve el dinamismo del emprendimiento, para lo cual es necesario promover políticas públicas que, según la metáfora de Daniel Iseberg (2011), “pavimenten” las vías para emprender”. Por último, para crear cultura de emprendimiento, es necesario que actores celebren y visibilicen el éxito emprendedor, lo cual fomenta nuevos emprendedores potenciales a identificar, cerrando un proceso circular.

Según se explica, este proceso permite solapas en donde se financian emprendimientos en formación, se celebran ideas apenas en proceso de implementación, etc. lo cual permite una

interrelación multidireccional entre actores que incluso puede involucrar o afectar miembros de los ecosistemas propios del sector en el cual opera el emprendedor.

Como puede verse en el reporte final del *Ghana Entrepreneurship Ecosystem Analysis* (2013) realizado por el departamento de desarrollo internacional del Reino Unido en conjunto con Koltai & Company con respecto al ecosistema emprendedor de Ghana, todos los actores que cumplen con la acción de identificar cumplen también con la de formar, dilucidando la escasa posibilidad de encontrar organizaciones con la limitada misión de encontrar e identificar emprendedores potenciales. Adicionalmente, el informe deja ver que el 6+6 es una metodología que cumple en la realización de un inventario de actores y evalúa el desempeño de los mismos, pero no identifica conexiones o redes, ni existentes ni potenciales.

4.3.5. GSM Association- Mobile for Development

En el 2014, la GSMA publicó el reporte sobre el estado del emprendimiento digital en Kenia, en el que se describe cómo la tecnología móvil se ha convertido en una plataforma para crear, apoyar y entregar servicios. Como otras metodologías, GSMA implementa un ecosistema en el que se describen los *stakeholders* que desarrollan el ecosistema de emprendimiento en Kenia. Su método se describe de la siguiente manera:

- En primer plano se encuentran los emprendedores.
- La industria incluye a todas aquellas compañías con una trayectoria suficiente que les permite tener una presencia industrial fuerte. Para el caso específico de Kenia, se refieren a los operadores móviles, así como las empresas del sector TIC.
- El capital cobija los inversores en capital de riesgo, los ángeles inversionistas y otras instituciones financieras que se proponen entregar recursos financieros para apoyar las actividades del emprendedor.
- La política está conformada por el gobierno y otras organizaciones de investigación que influyen en la creación de un entorno propicio para el emprendimiento.

- El apoyo dentro del ecosistema es brindado por incubadoras y aceleradoras; instituciones académicas como universidades y otras organizaciones dedicadas a formar en talento humano.
- Finalmente, la labor de conectar actores es realizada por redes de trabajo y espacios físicos que tienen entre sus objetivos generar actividades de *networking*. Otros vehículos que sirven de conexión son los eventos y los medios de comunicación.

Así, el aporte de GSMA se enfoca a clasificar los actores en distintas categorías para facilitar su entendimiento. Además, introduce la importancia de que quienes estén inmersos en el ecosistema, compartan una cercanía geográfica que les permita establecer una relación que permita que los emprendimientos surjan y apoyen, desde varias esferas, a la economía nacional.

4.3.6. Stanford Social Innovation Review- Cultivate Your Own Ecosystem

El modelo propuesto por Bloom & Dees (2008) del *Stanford Social Innovation Review* no es propuesto por la ANDE pero permite un entendimiento completo de lo que se entendería como el ecosistema organizacional propio de un emprendedor social, convirtiéndose en una herramienta útil para pivotar la construcción de un marco de referencia para evaluar un ecosistema para emprendimientos sociales, tomando puntos en común y elementos diferenciadores (complementarios) entre la ecología organizacional, los trabajos adelantados sobre ecosistemas de emprendimiento y el entendimiento del emprendimiento social.

De acuerdo con esta aproximación, los emprendedores sociales no solo deben entender el entorno en el que están inmersos, también deben tener la capacidad de moldearlos para que se alineen con sus objetivos. La metodología de Stanford toma elementos de la ecología para elaborar un ecosistema que permita a los actores participantes promover un cambio social perdurable y significativo.

Bloom & Dees (2008) presentan una metodología para mapear, en la que la organización o el emprendimiento social se encuentra en el centro y, a partir de este punto, se desprenden actores y condiciones propias de cada ecosistema.

Los autores afirman que el primer paso que se debe tomar para entender un ecosistema de emprendimiento social es definir el impacto definitivo de la organización, lo cual se conecta

con el concepto de teoría del cambio¹. Posteriormente, se debe definir qué actores clave son entendidos como organizaciones e individuos; así como las condiciones eco sistémicas, como las normas, los mercados y las leyes, que pueden o podrían influenciar, potencialmente, la posibilidad de crear y sostener el impacto ya definido de la organización.

Desde la biología, el mutualismo aporta un valor a la metáfora entre los ecosistemas naturales y los organizacionales. Del mismo modo que los organismos se relacionan en una red compleja; el ecosistema de emprendimiento social se apoya de algunos individuos y organizaciones, ofrecen ayuda a otros y compiten entre sí. Ante esto, Bloom & Dees (2008) proponen que dicho actores claves sean divididos en seis roles, las cuales no son mutuamente excluyentes:

- Proveedores de recursos: Se incluyen aquellos actores que aportan recursos en términos financieros, humanos, académicos, de tecnología y contactos. Así mismo, están también los intermediarios que se encargan de conectar y canalizar el aporte entre quien lo da y quien lo recibe.
- Competidores: No solo comprende las organizaciones que compiten con el emprendimiento social en términos de recursos, pero también aquellas que atienden a los mismos beneficiarios. Está claro que la competencia es importante, pues ayuda a mejorar la propuesta de valor propia de cada organización; sin embargo, si los recursos no se asignan de forma efectiva, el mercado puede verse fragmentado y perjudicado.
- Aliados: Se refiere a aquellos que facilitan la habilidad del emprendedor o la organización de generar impacto. Teniendo en cuenta la ruta de la teoría de cambio, estas organizaciones complementarias juegan un rol crítico en el apoyo de la causa atendida por el emprendimiento social. No obstante, es clave saber elegir cuáles son los aliados, ya que es probable que puedan, indirectamente, ser inefectivos.
- Usuarios: se agrupan aquellos que se benefician de las actividades del emprendimiento social. A pesar de que, generalmente, el usuario final es aquel que paga por un producto o servicio; para este caso, no necesariamente quien pague es quien se beneficia. Por

¹ Esta aproximación se refiere a configurar las condiciones necesarias para lograr un cambio deseado en un contexto específico (Retolaza I. , 2010).

ejemplo, una agencia gubernamental puede adquirir un servicio a una organización para comunidades vulnerable.

- Oponentes: Bien sea de forma directa o indirecta, este grupo está conformado por aquellos que se oponen a los esfuerzos del emprendedor social por lograr su cometido. Pueden ser adversarios políticos, así como aquellos que son directamente responsables por el problema que la organización busca solucionar. Cabe la posibilidad de que sean difíciles de identificar, pues sostienen una posición neutra con la organización, pero sí tienen un efecto dañino con la causa, que, incluso, puede ser no intencionado.
- Influenciados o afectados: Esta categoría está encaminada a generar una proyección sobre aquellos actores que pueden verse positiva o negativamente afectados por la acción del emprendimiento social.

Del mismo modo que se incluyen los actores del ecosistema, existen condiciones ambientales que afectan el éxito o fracaso de los emprendimientos. Block & Dees (2008) presentan cuatro:

- Estructuras políticas y administrativas: Se incluyen reglas y regulaciones, así como las dinámicas políticas que afectan la jurisdicción en la que el emprendimiento social opera. Dentro de este grupo caben los procesos que afectan el establecimiento de dichas reglas.
- Mercados: Se hace mención a las condiciones económicas que afectan, por ejemplo, la búsqueda de recursos de la organización. Del mismo modo, se hace mención al nivel de actividad emprendedora y mercados relevantes.
- Geografía e infraestructura: No solo se limita al espacio físico, pero también a las facilidades logísticas para generar una red de transporte, comunicación y otras necesidades. Para esto, tener en cuenta el espacio en el que se opera es calve, pues no esto varia si se habla de lo urbano y lo rural, por ejemplo.
- Tejido social: Se refiere a los códigos culturales que son propios de los beneficiarios. Así, es importante tener en cuenta factores demográficos y redes sociales de las personas que viven en un área determinada. Definir estos aspectos se facilita cuando se habla de un único entorno geográfico; por ende, será más retador tener una diversidad de entornos culturales.

4.3.7. Síntesis Metodológica y Objetivos

Encontramos, entonces, puntos en común claros entre los acercamientos metodológicos encontrados y algunas variables puntuales diferentes altamente propositivas, enriqueciendo la posibilidad de crear un método que reúna los consensos y se enriquezca de variables diferenciadores que llenan los vacíos de otros.

El Cuadro 9 presenta de manera gráfica puntos comunes claros entre las Metodologías en variables generales como Finanzas, Soporte y Entorno Político, diferencias en la forma de abordar la Cultura y el Capital Humano y propuestas específicas novedosas en el punto de mercados por parte de Babson y la OECD.

Así, antes de construir una lista conciliadora de variables que definan los determinantes de un ecosistema de Emprendimiento Social, es necesario retomar y profundizar ideas ya expuestas para tejer una nueva propuesta integradora de variables.

Esto no puede hacerse sin incluir los postulados de Moore (1998), pionero en la propuesta ecológica organizacional. Además de develar el sentido de oportunidad de ver el mundo organizacional bajo una mirada ecológica que ha dado luz al presente proyecto, Moore propone una serie de actores miembros de un ecosistema de negocios (clientes, mercados, productos, procesos, organizaciones, las partes interesadas/ gobierno y sociedad) pero también los divide en niveles de análisis que van desde el *core* de la organización hasta el entorno de oportunidad, pasando por la extensión del negocio *-business extended-* y por el ecosistema, propiamente hablando. Esta forma de análisis de un ecosistema, ilustrado en la gráfica X, expuesta en capítulos anteriores, permite analizar el nivel de relaciones que tienen los actores desde la esencia de la organización hasta la intensidad de sus redes e interacciones, reforzando su mismo postulado de que los aspectos clave de un ecosistema organizacional son en primera medida sus actores, pero adicionalmente e igual de importantes, sus inter relaciones, y su rendimiento, producto de las segundas.

Cuadro 9:

Comparación de aspectos comunes entre las distintas metodologías.

ASSETS/ METHOD	BABSON	CoC- ASSET	GSMA	KOLTAI 6+6	OECD- EMF
FINANCE	<p>Servicios Financieros disponibles para emprendimiento</p> <p>micro-préstamos 3F (friends, foils & family) Venture Capital Recursos Privados Recursos Públicos</p>	<p>Venture Capital Firms -Redes de Angeles Inversionistas -Bancos Privados -Fundaciones Filantrópicas -programas Gubernamentales (Fomento o Inversión)</p>	<p>CAPITAL INVESTORS & FINANCIAL INSTITUTIONS</p>	<p>FINANCIAR</p>	<p>- Acceso a Dedicada - Angeles Inversionistas - Acceso a otros tipos de rentabilidad - Mercados bursátiles</p>
SUPPORT	<p>Infraestructura Física Instituciones no gubernamentales, servicios de apoyo</p>	<p>Hablan de "Investigación y Desarrollo": -Centros de Investigación -Incubadoras de Empresas -Parques Tecnológicos -Inv. y Desarrollo privado</p>	<p>INCUBADORAS ACELERADORAS UNIVERSIDADES ONGS ACELERADORAS ORGANIZACIONES GUBERNAMENTALES</p>	<p>IDENTIFY (Normalmente, quien identifica empresa) TRAIN CONNECT & SUSTAIN</p>	<p>Hablan de "R&D + Tecnología" - Inversión en R&D - Píldoras Universidad- Empresa - Difusión Tecnológica - Sistemas de Patentes</p>
POLICY	<p>Regulaciones de política de apoyo a emprendimiento. - Todo lo que viene de arriba, herramientas de política pública que "democratizan" la entrada (creación) de emprendimientos al sistema y permitan una justa relación "damnistá" en la asignación de recursos. La oportunidad debe ir de la mano con la oportunidad de fallar</p>	<p>-Impuestos -Salarios -Leyes y Legislación</p>	<p>GOBIERNO E INSTITUCIONES DE INVESTIGACION</p>	<p>ENABLE PUBLIC POLICY</p>	<p>Se llama "Regulatory Framework" -IMPUESTOS EN GENERAL -REGULACIONES -SEGURIDAD SOCIAL -COSTOS DE CRECIMIENTO</p>
MARKETS	<p>Redes de Emprendimiento Clientes tempranos</p>	<p>NO APARECE</p>	<p>INDUSTRY</p>	<p>NO APARECE</p>	<p>-Leyes antimonopolio - Competencia - Acceso al mercado doméstico - Acceso a Mercado Extranjero - Grado de involucramiento Público</p>
HUMAN CAPITAL	<p>Sistemas de Educación superior Formación de Habilidades que fortalecen fuerza de trabajo</p>	<p>Instituciones del sistema Educativo en General (Colegios, Universidades, Instituciones Educativas y Otros espacios de experiencias de aprendizaje" (intercambios) -Fuerza de Trabajo (Enfocado en Mercado Laboral de la Región)</p>	<p>NO APARECE</p>	<p>NO APARECE</p>	<p>Hablan de "Capacidades" Emprendedoras - Experiencia de Entrenamiento a Emprendedores - Educación en negocios & Emprendimiento - Inmigración - Infraestructura para Emprendimiento</p>
INFRASTRUCTURE	<p>NO APARECE (Hace parte de "SUPPORT")</p>	<p>INFRAESTRUCTURA FÍSICA</p>	<p>NO APARECE</p>	<p>NO APARECE</p>	<p>NO APARECE</p>
CULTURE	<p>1. Normas sociales alrededor del emprendimiento 2. Presencia de Historias éxito</p>	<p>NO APARECE</p>	<p>CONNECT</p>	<p>CELEBRATE</p>	<p>- Percepción cultural al Riesgo - Percepción cultural frente a los emprendedores - Deseo cultural a Entender Educación en empr. (Mindset)</p>

Fuente: Elaboración propia.

5. PROPUESTA METODOLÓGICA – EVALUACIÓN DE ECOSISTEMAS DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL

Se presenta, entonces, una metodología que tiene el objetivo de medir el desempeño de los determinantes de un ecosistema de emprendimiento social en una región determinada. Para la consecución de este objetivo, es necesario identificar los actores clave del ecosistema y el nivel de vitalidad del mismo. A su vez, para encontrar indicios del nivel de vitalidad de un ecosistema, es necesario identificar la interrelación entre los actores del mismo.

De igual manera, la metodología a presentar no encuentra dentro de sus objetivos la posibilidad de crear índices que permitan comparaciones exactas y generalizadoras entre territorios, y no constituye nada diferente a la posibilidad de dar luces acerca de brechas, debilidades y fortalezas que se traduzcan en oportunidades para propiciar ecosistemas vitales de emprendimiento social.

5.1 Glosario- Miembros y Condiciones de un Ecosistema de Emprendimiento Social.

De acuerdo a las metodologías expuestas en el capítulo anterior, y dada la necesidad de presentarlas divididas en los niveles que propone Moore, se presenta en el Cuadro 10 una lista integradora de variables que componen un ecosistema de emprendimiento social, categorizados entre finanzas, soporte, política pública, mercados, capital humano y cultura y a su vez separadas entre variables y actores/miembros del ecosistema.

Con *categorías*, el presente documento se refiere a las variables (antes mencionadas, finanzas, soporte, mercados, etc.) que componen el ecosistema de emprendimiento social, y a su vez, cada una de estas está compuesta por actores y condiciones.

Con *actores*, el presente documento se refiere a todas las instituciones, personas, empresas, etc. que representan una unidad que ejecuta acciones y que, en efectos prácticos, tiene la capacidad de interlocución para ser entrevistada.

Finalmente, con *condiciones*, se hace referencia a circunstancias que afectan y determinan el estado de un ecosistema de emprendimiento social y no representan una unidad con capacidad de acción ni de interlocución.

Cuadro 10:
Variables que componen un ecosistema de emprendimiento social

	ACTORES			CONDICIONES
ASSETS/ METHOD	CORE BUSINESS	EXTENDED BUSINESS	BUSINESS ECOSYSTEM	OPPORTUNITY ENVIRONMENT
FINANCE			3F Firmas de Capital de Riesgo Fondos de Inversión Redes de Angeles Inversionistas Recursos Privados de fomento e Inversión Recursos Públicos de fomento e Inversión Bancos Privados Fundaciones Filantrópicas FONDOS DE COOPERACION Microprestamos	Acceso a deuda Acceso a otros tipo de rentabilidad
SUPPORT		Soporte Legal Soporte Contable Expertos y Mentores Incubadoras de Empresas Aceleradoras Plataformas Universidad/ Empresa	Parques Tecnológicos I+D Privada Centro de Soporte emprendimiento -Universidades Instituciones I+D Pública	
POLICY			Instituciones gubernamentales	Sistema de impuestos Leyes y Legislación Políticas de Banca Beneficios Impositivos Sistemas de patentes
MARKETS	Actividades principales de la organización, dada la organización Primeros Clientes Primeros Proveedores	Diaspora Networks Organizaciones complementarias y aliados Usuarios/beneficiarios.	Potenciales beneficianos/perjudicados Opositores Competencia	Acceso a mercado doméstico Acceso a Mercado Extranjero
HUMAN CAPITAL		Educación y entrenamiento a emprendedores Educación en Negocios & Emprendimiento	Instituciones Educativas Universidades	Mercado de trabajo (Oferta y demanda) Inmigración Tolerancia al Riesgo Estatus Social del Emprendedor Deseo Cultural a Empezar Normas sociales alrededor del emprendimiento Educación en Emprendimiento Mindset
CULTURE			Medios de comunicación- Celebradoras Movimientos Sociales	

Fuente: Elaboración propia.

Las definiciones para cada categoría, cada miembro y cada condición, se presentan a continuación:

5.1.1 Finanzas.

De acuerdo con la ANDE (2013), la variable de finanzas abre, de manera general, el espectro de servicios financieros disponibles para emprendimientos. Se refiere entonces a los mecanismos que proveen de financiamiento a emprendedores sociales, es decir, de recursos financieros externos a la organización. Estos mecanismos pueden ser de fomento o de inversión, y pueden ser públicos o privados. De igual manera, pueden ocurrir en etapas tempranas de ideación, o en fases avanzadas de consolidación o escalamiento de los emprendimientos.

Los mecanismos financieros de fomento son aquellos recursos no reembolsables que tienen la finalidad de apoyar el fortalecimiento organizacional y estratégico de los beneficiarios sin esperar retornos financieros de los mismos como formas de rentabilidad. Aunque no se esperen retornos financieros, pueden esperar la consecución de *outputs* sociales o económicos, como generación de empleo, creación de riqueza, etc. En su mayoría, los mecanismos de fomento son de carácter público y suelen aparecer en forma de convocatorias abiertas. Los mecanismos de inversión, en cambio, sí esperan retornos financieros y aparecen en calidad de préstamos o de compra de acciones y son en su mayoría de carácter privado. Por último, hay casos especiales donde aparecen mecanismos mixtos de financiación de emprendimientos.

Los **actores/miembros** de un ecosistema de emprendimiento social en la categoría de finanzas, son:

- **3F:** Como resaltan Kotha & George (2012), los llamados mecanismos primarios o informales de financiación, que vienen de las iniciales de las palabras en inglés friends, fools y family (amigos, tontos y familia), no son tan populares, pero resultan altamente frecuentes. Hacen referencia a las fuentes de financiación que, bajo modelos implícitos de fomento o de inversión, se encuentran en la primera esfera de las redes de contactos de los emprendedores y proveen de financiación a sus proyectos.
- **Entidades de Micro préstamos:** Son mecanismos de inversión que representan la extensión de préstamos muy pequeños a prestatarios que normalmente no pueden acceder a medios tradicionales de financiación. Este mecanismo, inventado y popularizado por Muhamad Yunnus, está diseñado para fomentar emprendimientos, normalmente de

subsistencia, para reducir la pobreza y empoderar comunidades autosustentables económicamente.

- **Firmas Capital de Riesgo:** De acuerdo con el GEM *Global Entrepreneurship Monitor* (2016), las firmas de capital de riesgo, más conocidas por su término en inglés, *Venture Capital*, son vehículos de financiamiento que, a través de inversión por compra de acciones, proveen de recursos a empresas con elevado potencial, elevado riesgo y en faso de crecimiento.
- **Redes de Ángeles Inversionistas:** Como señalan Ding, Li Sun & Au (2014), son clubes, grupos o redes de inversionistas que, actuando de forma sindicada y sin relación cercana con el emprendedor, tienen el potencial de ofrecer grandes cantidades de dinero a emprendimientos (suficientes para 1 o 2 años de operación) por participación accionaria, prestando especial interés en empresas de rápido crecimiento. En algunos casos, también aportan conocimiento, experiencia y redes de contactos, proveedores, clientes, etc.
- **Recursos Públicos de Inversión:** Hace referencia a la totalidad de recursos y actores públicos de inversión destinados a emprendimientos sociales en el territorio definido. Generalmente se traducen en concursos, retos y convocatorias.
- **Recursos Públicos de Fomento:** Hace referencia a la totalidad de recursos y actores públicos de fomento destinados a emprendimientos sociales en el territorio definido. Generalmente se traducen en concursos, retos y convocatorias.
- **Bancos:** Empresas financieras que captan recursos en forma de depósitos y ofrecen servicios financieros dentro de los cuales está el préstamo de dinero. Para el caso del presente documento, interesan los recursos financieros que prestan con la finalidad de apoyar la consecución y consolidación de emprendimientos sociales.
- **Fundaciones Filantrópicas:** Organizaciones sin ánimo de Lucro que, dentro de sus acciones y consecución de su objeto social, encuentran en algún momento la financiación de Emprendimiento sociales, bajo vehículos que pueden ser de fomento o de inversión.
- **Fondos de Cooperación Internacional:** Stuart Davis, de la Universidad de Texas (2016) resalta la importancia que tienen los fondos de cooperación internacional para resolver problemáticas sociales, a partir de los cual han encontrado en el emprendimiento social como un vehículo perfecto para materializar esos cambios. Los fondos de cooperación son herramientas de colaboración que apoyan procesos de desarrollo mediante la transferencia de recursos técnicos y financieros entre diversos actores del sistema internacional (gobiernos, entes territoriales, organizaciones de la sociedad civil, ONG's). Para el caso del presente documento, interesan los recursos financieros que

prestan estos fondos con la finalidad de apoyar la consecución y consolidación de emprendimientos sociales.

- **Plataformas de Crowdfunding:** Según Boslaugh (2013), el *crowdfunding* hace referencia a vehículos de “desintermediación financiera” mediante los cuales, en este caso, promotores de Emprendimientos Sociales demandan recursos financieros en un modelo que posibilita una masiva participación de inversores que financian desde cantidades muy reducidas. En estas plataformas, los demandantes ofrecen a cambio valores, participaciones sociales, préstamos o acciones.
- **Otros tipos de rentabilidad:** Se refiere a vehículos propios de financiación del emprendedor social, ajenos a la organización que constituye su emprendimiento nuevo. Constituye ahorros, rentas, rentabilidad de otros vehículos financieros, etc.

5.1.2 Soporte.

Se refiere a organizaciones e instituciones dedicadas a apoyar el desarrollo del emprendimiento en sus diferentes fases, sea iniciación, desarrollo o expansión. Éstas pueden provenir desde capital público o privado y en la mayoría de los casos se especializan dependiendo de la fase en la que se encuentre el emprendimiento. Para acceder a los beneficios de estas organizaciones, es común que los emprendedores deban aplicar a una serie de concursos o procesos de selección que buscan por medio de indicadores presentes definir el desempeño futuro del emprendimiento, puesto que estos servicios en la mayoría de los casos tienden a ser gratuitos. (Carland, Economic development: Changing the policy to support entrepreneurship, 2004) Además de brindar asesoría en las diferentes fases del emprendimiento, estas organizaciones se enfocan en preparar a los emprendedores en las áreas básicas de una empresa, como lo son el área contable, legal, financiera, entre otras. Las organizaciones de soporte al emprendimiento juegan un rol importante a la hora de ayudar a construir los cimientos de un entorno dinámico y creciente bajo la premisa de involucrarse en procesos constantes y continuos con la comunidad del ecosistema. (Oosterbeek, 1995).

Los **actores/miembros** de un ecosistema de emprendimiento social en la categoría de soporte, son:

- **Expertos y Mentores:** Dentro de los diferentes soportes que puede tener un emprendedor social en las diferentes fases de su proceso, la mentoría o el soporte personal por parte de

un experto resulta ser bastante útil. Para Robert Sullivan (2000), este tipo de apoyo por parte de personas que tienen experiencia en los procesos de emprendimiento, además del área en la que está trabajando el emprendedor se materializa en lecciones o conocimiento práctico, además de brindar redes de contacto con otras personas u organizaciones que pueden beneficiar al emprendedor y su proyecto.

- **Incubadoras y Empresas:** Las incubadoras son centros de atención a emprendedores en donde ayudan a preparar el plan de negocio y acompañan en el proceso de creación de la empresa, proporcionando consultoría en diversas áreas especializadas (SNIE, 2015). Es decir, es una organización diseñada para apoyar el crecimiento y procurar el éxito de proyectos emprendedores a través de una amplia gama de recursos y servicios empresariales que puede incluir renta de espacios físicos, capitalización, coaching, networking (acceso a una red de contactos) y otros servicios básicos (GEM, 2016).
- **Aceleradoras:** Una aceleradora es una organización o programa que se presta para algunas startups o emprendedores que tiene intención de poner en marcha su negocio en un corto plazo, de 90 días a 4 meses aproximadamente, para que luego pueda ser sostenible por sí misma (Wayra UK, 2015). Como cita Villavicencio (2015), éstas están enfocadas en lograr que la etapa en la que se encuentra un proyecto, que ya pasó por la etapa de definición de su modelo de negocio, transcurra más rápido haciéndola crecer inorgánicamente.
- **Plataformas Universidad/Empresa:** Alianzas entre universidades y el sector empresarial con el ánimo de fortalecer a través de actividades académicas, de mercado laboral y de investigación e fortalecimiento de emprendimientos sociales. (ASCOLFA, 2016)
- **Parques Tecnológicos:** Los parques científicos y tecnológicos son espacios e instalaciones de gran calidad y capacidad instalada donde se estimula y gestiona el flujo de conocimiento y tecnología entre personas, organismos del estado, universidades e instituciones de investigación, empresas y mercados. (Tecnológico de Monterrey, 2011). Impulsan la creación y el crecimiento de empresas innovadoras mediante mecanismos de incubación y de generación centrífuga (spin-off) y proporcionan otros servicios de valor añadido. Generan conocimiento, empresas innovadoras y redes de colaboración. (Apte Techno, 2016).
- **I+D Privada y Pública:** Los Centro de Investigación y Desarrollo, pueden ser espacios de carácter público o privado que generan conocimiento científico y promueven su aplicación a la solución de problemas. Para este caso, los centros de I+D no están

necesariamente vinculados en su totalidad a proyectos relacionados con emprendimiento, sin embargo, lo interesante es que estos espacios generan procesos altamente innovadores que dan como resultado productos o proyectos con un alto potencial (Instituto de Estadística de la UNESCO, 2010). En la mayoría de los casos, estos centros requieren de talento humano altamente especializado y además se caracterizan por el fomento de la vinculación entre la academia, los sectores público, privado y social.

- **Centros de Soporte a Emprendimiento de Universidades:** Los centros de emprendimiento en universidades son instancias que se encargan de promover, capacitar y desarrollar procesos de emprendimiento de la comunidad universitaria, especialmente sus estudiantes. Estas acciones pueden realizarse desde diferentes esferas, ya sea en educación y cultura del emprendimiento, capacitación en las diferentes etapas y esferas del emprendimiento, apoyo directo a proyectos de emprendimiento específicos (en este caso, se asemeja a una incubadora), entre otras. (Asociación Colombiana de Universidades, 2011).

5.1.3 Política Pública.

Se refiere a aquellas realidades que permiten comprender el contexto y los macro elementos de un ecosistema de Emprendimiento Social. A través del tiempo, el papel de la política en los negocios y la economía ha mostrado grandes cambios; años atrás, la política se limitaba a crear y hacer cumplir leyes que regularan de forma justa el mercado, además de normas laborales encargadas de hacer cumplir los derechos de los trabajadores; entre otras obligaciones. Sin embargo y a pesar de que estas normas y leyes del debido proceder de los empresarios se mantienen, el papel de la política se ha vuelto más activo y pasa del simple hecho de regular a crear, impulsar y dinamizar mercados. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2006).

Con esto, encontramos un ecosistema de emprendimiento social cuyas condiciones políticas no solo se pueden asumir como limitantes, sino que por el contrario se encargan de impulsar el crecimiento del ecosistema, siendo un apoyo más para las organizaciones y los emprendedores sociales.

Los **actores/miembros** de un ecosistema de emprendimiento social en la categoría de política pública, son:

- **Generadores de Política Pública:** Instituciones gubernamentales que en la mayoría de los casos están directamente relacionadas con los entes o ministerios encargados

de la economía, el comercio, la industria y las empresas de la Nación o Estado. Estas instituciones se encargan de crear y hacer cumplir las políticas normas o leyes que regulan el proceder de los actores del ecosistema; como se mencionó anteriormente, estas políticas no solo son de carácter limitante, sino que en muchas ocasiones buscan apoyar y dinamizar el ecosistema. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2006).

Las **condiciones** de un ecosistema de emprendimiento social en la categoría de política pública, son:

- **Sistema de Impuestos:** Sistema impositivo de recaudación de impuestos por parte del Estado para la mayoría de actores del ecosistema, los cuales se fundamentan y se calculan debido al desarrollo de las actividades empresariales de estos. (Royo, 2006) Los sistemas de impuestos cuentan con diferentes procedimientos dependiendo de la organización que se esté tratando, por ejemplo, existen algunas que tienen un trato diferente con los pagos debido a las actividades que realizan, por ejemplo, las fundaciones en Colombia. Así pues, muchas organizaciones y actores del ecosistema de emprendimiento social debido a las actividades que los caracterizan se nombran a sí mismos como ONGs y esto les permite tener un trato privilegiado con el sistema tributario nacional que les permite reinvertir los impuestos en la organización (FEDESARROLLO, 2005).
- **Leyes y Legislación:** Las leyes, normas y legislación son aquellos dictámenes ejercidos por el Estado que tiene por objetivo regular el ecosistema, sus actores y sus relaciones. Éstas hacen parte fundamental de mismo, pues como se dijo anteriormente, bosquejan su contexto, definen qué es permitido hacer y qué no, cuales son los límites y como deben interrelacionarse los actores (Escobar, Marco legal para la política nacional de emprendimiento, 2014).
- **Políticas de Bancarrota:** Dentro de todas las normas que pueden ejercer las instituciones generadoras de las mismas, existen unas que por sus características fomentan de manera indirecta el emprendimiento y buscan desde diferentes esferas dinamizar el mercado impulsando a más personas a emprender. Para este caso, las políticas de bancarrota dentro de un Ecosistema de Emprendimiento Social tienen como objetivo disminuir la aversión al riesgo de los potenciales emprendedores, pues buscan fomentarlos a crear organizaciones y a poner en marcha sus proyectos brindándoles garantías legales en caso tal de que su emprendimiento no funcione y pierdan todo lo invertido en el mismo (Valls Pasola, 2012).

- **Beneficios Impositivos:** Es común que grandes empresas realicen donaciones a otras organizaciones sin ánimo de lucro con el objetivo no solo de aportar a la labor que estas realizan, sino también con el de obtener deducciones de impuestos. Para Pedro Antonio Gil (2013), las normas normalmente establecen el porcentaje de beneficio de deducción dependiendo del objeto de la organización receptora de la donación, entonces es así como algunas políticas de beneficios impositivos establecen que el beneficio de donar algunos actores que fomentan el emprendimiento es mucho mayor al de hacerlo a la mayoría de las otras organizaciones, incentivando así en gran medida los aportes monetarios por parte de empresas a estos y generando flujos de capital a lo largo del ecosistema.
- **Sistema de Patentes:** El sistema de patentes del Estado permite otorgarle los derechos exclusivos al inventor de un producto o tecnología sobre su invento por un periodo limitado de tiempo para explotarlo comercialmente a cambio de la divulgación de la información del mismo. Para Julio H. Cole (2002), profesor de la Universidad Francisco Marroquín, esto permite incentivar a las organizaciones y a los emprendedores a generar conocimiento innovador y tangible, pues les brinda la seguridad de recibir a cambio sus beneficios económicos absolutos; además de esto, proyecta la invención a un bien público en el futuro debido a la divulgación de la información de la misma, generando así un mercado más dinámico en productos y tecnologías a futuro.

5.1.4 Mercados.

Los mercados hacen referencia al contacto que tiene el emprendimiento social con el entorno en términos de la construcción de redes y canales para lograr llegar al beneficiario final y cumplir con su objeto social. Dentro de esta categoría, se incluyen las actividades principales de la organización, así como sus proveedores y aliados, los cuales son imprescindibles para el funcionamiento del emprendimiento. En un alcance más extendido, se encuentran las redes de diáspora y los usuarios del producto o servicio que ofrece. Así mismo, se contempla la existencia de posibles opositores y competidores que también hacen parte del ecosistema y pueden afectar el funcionamiento del emprendimiento desde múltiples perspectivas.

Los **actores/miembros** de un ecosistema de emprendimiento social en la categoría de mercados, son:

- **Actividades principales de la organización:** hace referencia, principalmente, al objeto social del emprendimiento. Se relaciona de forma cercana con la misión y la visión de la organización; generalmente, puede ser descrito como el deber ser.
- **Primeros clientes:** En términos monetarios, los clientes son entendidos como aquellos que adquieren el producto o servicio que presta el emprendedor. Si bien el cliente puede ser el mismo usuario o beneficiario; en el emprendimiento social, existen múltiples casos en los que la persona o grupo que se beneficia no es el mismo cliente. Comúnmente, existe algún tipo de intercambio monetario que convierte a un actor del ecosistema parte de la clientela del emprendimiento.
- **Primeros proveedores:** Del mismo modo que sucede con los primeros clientes, los primeros proveedores están en un contacto inmediato con el emprendedor social y se encargan de hacer la transferencia de recursos estrictamente necesarios para que la organización pueda funcionar en óptimas condiciones. Aulas Amigas, por ejemplo, se dedica a ofrecer soluciones TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) a actores del sector educativo; así, sus proveedores en primer grado son los desarrolladores de productos tecnológicos usados por Aulas Amigas.
- **Redes de diáspora:** Este fenómeno se relaciona con la dispersión de un grupo de su lugar de origen. En términos del emprendimiento, se puede generar la conexión con personas que han establecido organizaciones en países distintos al nativo. Así, estas redes tienen que ver con aquellos emprendedores que, desde una actividad económica con sede en el extranjero, contribuyen al desarrollo económico de su nación de origen. A pesar de que el estudio de la diáspora de emprendimiento no haya sido estudiado a profundidad, el término DDI (Diaspora Direct investment, por sus siglas en inglés) se refiere al potencial que estas redes tienen para generar mayor dinamismo en la economía de un estado.
- **Aliados:** Como bien lo exponen Bloom & Dees (2007), los aliados son quienes facilitan a la organización generar impacto y cumplir con su objeto social. Estos actores desempeñan un rol crítico en el apoyo de la causa atendida por el emprendimiento social. Es clave tener en cuenta que los aliados no son beneficiarios del emprendimiento social y no pertenecen al entorno inmediato de la organización; pues, si bien son importantes, no deberán aportar vitalidad ni ser el único sustento del emprendimiento social.

- **Usuarios:** se agrupan aquellos que se benefician de las actividades del emprendimiento social. A pesar de que, generalmente, el usuario final es aquel que paga por un producto o servicio; para este caso, no necesariamente quien pague es quien se beneficia. Por ejemplo, una agencia gubernamental puede adquirir un servicio a una organización para comunidades vulnerable.
- **Oponentes:** Bien sea de forma directa o indirecta, este grupo está conformado por aquellos que se oponen a los esfuerzos del emprendedor social por lograr su cometido. Pueden ser adversarios políticos, así como aquellos que son directamente responsables por el problema que la organización busca solucionar. Cabe la posibilidad de que sean difíciles de identificar, pues sostienen una posición neutra con la organización, pero sí tienen un efecto dañino con la causa, que, incluso, puede ser no intencionado.
- **Influenciados o afectados:** Esta categoría está encaminada a generar una proyección sobre aquellos actores que pueden verse positiva o negativamente afectados por la acción del emprendimiento social.
- **Competidores:** No solo comprende las organizaciones que compiten con el emprendimiento social en términos de recursos, pero también aquellas que atienden a los mismos beneficiarios. Está claro que la competencia es importante, pues ayuda a mejorar la propuesta de valor propia de cada organización; sin embargo, si los recursos no se asignan de forma efectiva, el mercado puede verse fragmentado y perjudicado.

5.1.5 Capital Humano.

El capital humano como una variable determinante en un ecosistema de emprendimiento es propuesto por el consejo de competitividad de los Estados Unidos (2006) y se refiere a las condiciones e instituciones que permiten a las organizaciones acceder a personas calificadas, lo cual tiene una repercusión directa en el desempeño de las mismas. De acuerdo con el consejo de competitividad (2006), personas talentosas generan ideas y mejoras que conllevan a innovación. Así, un territorio debe adaptarse a las necesidades de la economía y traducirlo en fortalecimiento de la fuerza de trabajo.

Para el caso del presente documento, y teniendo en cuenta que la consecución y el fortalecimiento de emprendimientos sociales requieren colaboradores dinámicos, innovadores y

diferentes a los requerimientos de las empresas tradicionales, interesan aquellas instituciones que fortalecen una fuerza de trabajo que facilite rodearse de equipos de trabajo para emprender.

Los **actores/miembros** de un ecosistema de emprendimiento social en la categoría de capital humano, son:

- **Instituciones Educativas:** Instituciones educativas dedicadas a la enseñanza superior, proporcionando conocimientos especializados que apoyen a la consecución de emprendimientos aumentando la probabilidad de contratar colaboradores capacitados.
- **Programas de educación y entrenamiento a emprendedores:** Programas informales de entrenamiento a emprendedores o emprendimientos con el fin de desarrollar conocimientos y habilidades especializadas en temas de emprendimiento que se ofrecen de forma virtual o presencial (*Bootcamps*, entrenamientos, talleres, educación ejecutiva no formal, cursos virtuales, etc.).

Las **condiciones** de un ecosistema de emprendimiento social en la categoría de capital humano, son:

- **Mercado de Trabajo:** Se refiere al mercado de oferta y demanda de capital de trabajo, y sus características (salario mínimo, tasa de desempleo, capacitación de la fuerza de trabajo disponible, etc.).
- **Inmigración:** Daniel Isemberg (2011) menciona la importancia de Redes diáspora, ya que, partiendo de la premisa de que las Redes no pertenecen solo a empresas sino también a las personas que trabajan en las mismas, altos niveles de inmigración aumentan la posibilidad de acceder a fuerza de trabajo extranjera que, por un lado, dé cabida a perspectivas culturales diferentes que enriquezcan procesos de innovación, y por el otro, dé acceso a redes internacionales, aumentando la propensión a la internacionalización.

5.1.6 Cultura.

La cultura, en términos generales, hace mención a los códigos mentales en común que todos los miembros de un grupo social comparten. El emprendimiento social es visto de cierta manera dependiendo del entorno cultural, pues existen distintas opiniones generalizadas que contribuyen a que el ecosistema se desarrolle o no. La cultura, en este sentido, se compone de aquellos actores encargados de ser celebradores de un emprendimiento social, así como una serie de condiciones del entorno que permiten que el ecosistema se desarrolle vitalmente.

Los **actores/miembros** de un ecosistema de emprendimiento social en la categoría de cultura, son:

- **Medios de comunicación:** Este grupo de actores está compuesto por todo tipo de medio masivo que se dedique a dar visibilidad y actualizar a una audiencia sobre lo que está sucediendo en el ecosistema de emprendimiento social. Los canales para llegar a un público varían desde medios impresos hasta blogs en páginas webs y redes sociales. Lo implorante es que es estos actores celebran el emprendimiento social y tienen la labor de replicar información de carácter noticioso que sea de interés para la comunidad.

Las **condiciones** de un ecosistema de emprendimiento social en la categoría de cultura, son:

- **Tolerancia al riesgo:** Se entiende como la preferencia de una persona a aceptar una oferta con un cierto grado de riesgo antes que otra con algo más de riesgo, pero con mayor beneficio.
- **Estatus social del emprendedor:** Percepción cultural positiva que tiene un grupo social respecto a la actividad emprendedora como profesión. De este modo, se entiende el emprendimiento como una opción de vida laboral válida capaz de estimular la economía.
- **Intención de emprender:** Porcentaje de la población, que se encuentre entre los 18 y 64 años, que han logrado identificar una necesidad social y tenga planeado, dentro de los próximos tres años, iniciar un proyecto que la supla (Singer, Amorós & Moska, 2014).
- **Educación en emprendimiento:** Cantidad de organizaciones o instituciones educativas que se dedican a impartir actividades de enseñanza que van más allá de las prácticas tradicionales y tenga como objetivo desarrollar las habilidades necesarias para llevar a cabo un emprendimiento exitoso (Ahmad & Hoffman , 2007)

5.2 Definir Límite de la muestra.

Los límites de un ecosistema son el punto de partida principal para estudiarlo. Ante la pregunta que indaga si los límites se originan en la mente del científico o en la naturaleza, muchos ecologistas piensan que dichas fronteras no son más que construcciones humanas (Likens G. , 1992) (Adler F. , 1998) y otros establecen la necesidad de establecer estructuras tangibles identificables para medir, donde los límites estudiados implican una imposición de la mirada del

científico sobre estructuras existentes que disminuyen la “arbitrariedad” a la definición de las fronteras (Cadenasso M. , 2003) Los límites de los ecosistemas pueden presentarse a causa de discontinuidades, como ocurre al final de un bosque (límites consecuentes) o puede ser provocadores de discontinuidades nuevas, como una cerca que encierra un rebaño (límites de causalidad).

Cadenasso (2003) define un límite como la zona de contacto que se produce cada vez que un área se divide en parches contrastantes. Estos límites ecosistémicos, de acuerdo con Cristina Banks (2009), se caracterizan principalmente por un profundo cambio en la composición de las comunidades en zonas que contienen una mezcla de especies de dos ecosistemas adyacentes, llegando siempre una noción de “límite” que solo delimita una estructura espacial y geográfica, lo cual no parece suficiente para delimitar ecosistemas sociales.

Teniendo en cuenta que la capacidad de definir un sistema determina la capacidad de definir su límite (Kolasa, *Ecological boundaries: a derivative of ecological entities*, 2014), es necesario trascender la noción espacial de “frontera” que propone la literatura biológica y definir variables que determinen fronteras conceptuales y “de hecho” para estudiar ecosistemas de emprendimiento social bien definidos.

Organizacionalmente, los límites demarcan una estructura social bajo una lógica específica que da forma a una identidad y establece normas de inclusión (Wright & Jones, 2006).

Para Helfat (2015), estas fronteras no son más que a la demarcación de recursos de la empresa determinados por los límites de la esfera de influencia de la organización en el entorno. Santos y Eisenhardt (2005) proponen, a su vez, una forma de entender los límites organizacionales a partir de su eficiencia, que dibuja las transacciones de la organización; su poder, que dibuja su influencia; su competencia, que hace referencia a sus recursos; y su identidad, que interpreta el contexto social que la define culturalmente.

Se propone adicionar variables que den luces del alcance de las transacciones de las organizaciones, influencia y recursos de sus miembros, y dé un contexto social que enmarque el emprendimiento social en una zona determinada.

Para Bourgeois (1980), el entorno organizacional puede definirse de manera objetiva y perceptual. En la primera perspectiva, se identifican una serie de clientes, proveedores, competidores y grupos regulatorios y un número de transacciones entre los mismos, definiendo de manera arbitraria unos indicadores objetivos del entorno que son reales, medibles y externos a la organización para caracterizarlo (al ambiente). El ambiente percibido, en cambio, construye el entorno organizacional a partir de percepciones humanas y trata a un conjunto de datos

(percepciones) subjetivos como características objetivas de un ambiente real, definiéndolo a partir de eventos desorganizados que toman lugar adentro de las organizaciones.

Ya se definió un ecosistema de emprendimiento social como un grupo de organizaciones que, con el fin común de fortalecer la creación, el crecimiento y la escalabilidad del impacto de emprendimientos sociales, interactúan en un sistema abierto de interlocución de información y de recursos, cooperando e incluso compitiendo bajo lógicas en las cuales su estructura, su comportamiento e incluso su sostenibilidad dependen de las otras.

Así, ¿Todos los actores mencionados y definidos en el apartado anterior harán parte de cualquier ecosistema de Emprendimiento social? ¿Algún actor que no cumpla con las características propuestas pero que resulte de alta influencia y/o importancia no hará parte del mismo? Una delimitación objetiva de estos ecosistemas camina sobre la delgada línea en la cual un investigador puede caer en la peligrosa incapacidad de construir un panorama completo y factual del ecosistema que pretende estudiar, lo cual hace necesario presentar una mirada objetiva inicial de actores “no negociables” de cualquier ecosistema, para después ensamblar en conjunto con estos actores, de una forma constructivista, las percepciones alrededor de los límites de los ecosistemas de emprendimiento social que se pretendan estudiar.

Dicho esto, el Cuadro 11 expone los actores que se encuentran en el primer quintil de los más mencionados en las 8 metodologías estudiadas, lo cual definirá un primer mínimo objetivo y arbitrario de lo que define un ecosistema de Emprendimiento Social. Se propone, así, ubicarlos de primeros en el mapa inicial de actores, y comenzar la interlocución con los mismos construyendo los límites del ecosistema a partir de sus percepciones del mismo, para lo cual se encontrará en la primera parte de las guías de las entrevistas, un espacio para este objetivo.

Cuadro 11:

Primer quintil de actores claves mencionados en las metodologías estudiadas

<ol style="list-style-type: none"> 1. Emprendimientos Sociales. (8) 2. Incubadoras de empresas. (7) 3. Aceleradoras. (7) 4. Educación y Emprendimiento a emprendedores. (6) 5. Fondos de Fomento e Inversión. (6) 6. Redes de Ángeles inversionistas. (6) 7. Instituciones Gubernamentales. (6) 8. Medios de Comunicación. (5)
--

Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, se proponen como mínimos objetivos “no negociables” a todos los actores presentados en el Cuadro 11. Estos actores iniciales servirán como punto de partida para construir con ellos un panorama perceptual del alcance del ecosistema de emprendimiento social a estudiar, y posteriormente, la investigación permitirá ver las inter-relaciones reales, es decir, el alcance factual (de hecho) del ecosistema a estudiar.

5.2.1 Herramientas para delimitar geográficamente el ecosistema de Emprendimiento Social a estudiar

Para determinar las fronteras del territorio a estudiar, se propone tener en cuenta las capacidades del equipo de investigación, las redes orgánicas principales de sus actores clave y el tamaño aparente del ecosistema.

Las capacidades del equipo de investigación se refieren a su capacidad de extraer información valiosa, válida y confiable de parte de los miembros/ actores del ecosistema y de la posibilidad financiera y logística de cubrir el nivel geográfico que se desee elegir sin sacrificar la profundidad de los *inputs* primarios de la investigación. Si se hiciese un plano cartesiano que relacione la amplitud de la muestra con dicha capacidad, debe darse prioridad a los cuadrantes que permitan información completa acerca de las variables a estudiar.

El tamaño aparente del ecosistema propone que por más que se pretenda hacer un análisis, dígase, de nivel nacional, si las inter-relaciones orgánicas de los actores no salen de una región específica, por más que se fuerce la investigación, los resultados no hablarán de algo diferente a un ecosistema que es regional. De igual manera, si se establece un espacio geográfico muy limitado, los resultados del mismo estudio pedirán límites mayores, lo cual implica flexibilidad y mucha atención por parte del investigador.

Al respecto, Daniel Iseberg (2011) recomienda, como un mantra, concentrarse en definir como objeto de estudio geografías tan concentradas como sea posible. Para Iseberg, aunque el enfoque de nivel ciudad es completo, existen concentraciones geográficas que se pueden reducir incluso a barrios o edificios que llama pozos de agua (en inglés, *watering holes*) con muy alta concentración de recursos que atraen más recursos, no solo financieros sino también capital humano, información y mercados, aumentando el dinamismo, los *spillovers* y el impacto.

Para evaluar el tamaño aparente del ecosistema, se recomienda revisar:

- Cuál es la cobertura de las organizaciones que lideran las principales convocatorias relacionadas con emprendimiento social.
- Cuáles son las principales organizaciones aliadas de las organizaciones que lideran las principales convocatorias relacionadas con emprendimiento social, y cuál es su cobertura.
- Donde están los principales programas de formación en temas relacionados con emprendimiento social y cuál es su cobertura.
- Cuáles son las principales organizaciones aliadas a los principales programas de formación en temas relacionados con emprendimiento social y cuál es su cobertura.
- En caso de existir, cuales son los pozos de agua (*watering holes*) que concentran en pequeños espacios geográficos alta densidad de emprendedores sociales y organizaciones relacionadas con el emprendimiento social, cual es la cobertura de estas organizaciones y cuál es la cobertura de los principales aliados de estas organizaciones.

Para evaluar las capacidades del equipo para recoger información valiosa, se recomienda revisar:

- Si uno o más miembros del equipo tiene experiencia trabajando con una o más organizaciones de alta importancia en el ecosistema de emprendimiento social que se pretende estudiar, lo cual permite acceder con mucha facilidad a contactos dentro de la misma.
- Si las organizaciones de alta importancia del ecosistema de emprendimiento social que se pretende estudiar son culturalmente accesibles.

5.3. Hacer un inventario inicial de actores.

De acuerdo al glosario de actores que se presentan en el cuadro XX, identificar usando fuentes secundarias, organizaciones formales e informales, instituciones, fundaciones, empresas, y personas naturales que cumplan en el momento de la investigación con al menos una de las características presentadas en el glosario dentro de los límites geográficos escogidos. Dentro de este inventario inicial no deben tenerse en cuenta organizaciones que no demuestren operación en el momento de la investigación.

Debe tenerse en cuenta que como la investigación primaria incluye muestreo no probabilístico por bola de nieve, mientras más completo resulte el primer inventario de actores, mayor será la posibilidad de *insights* alrededor de interacciones, influencia y poder.

Los miembros/actores iniciales del ecosistema a identificar son:

- **Finanzas:** 3F, Entidades de Micro prestamos, Firms Capital de Riesgo, Fondos de Inversión, Redes de Ángeles Inversionistas, Recursos Privados de Fomento e Inversión, Recursos Públicos de Fomento e Inversión, Bancos Privados, Fundaciones Filantrópicas, Fondos de Cooperación Internacional, Plataformas de Crowdfunding, Otros tipos de rentabilidad.
- **SopORTE:** Expertos y Mentores, Incubadoras y Empresas, Aceleradoras, Plataformas Universidad/Empresa, Parques Tecnológicos, I+D Privada y Pública, Centros de Soporte a Emprendimiento de Universidades.
- **Política Pública:** Generadores de Política Pública.
- **Mercados:** Actividades principales de la organización, primeros clientes, primeros proveedores, redes de diáspora, aliados. Usuarios, oponentes, influenciados (positiva o negativamente)², competidores.
- **Capital Humano:** Universidades, Instituciones Educativas, Educación y entrenamiento a emprendedores.
- **Promotores o celebradores de cultura:** Organizaciones no gubernamentales dedicadas a diseñar programas de apoyo al emprendimiento, medios de comunicación y publicaciones especializadas en emprendimiento o innovación social.

5.4 Categorizar los actores inventariados.

Una vez se tenga un inventario inicial de actores miembros del ecosistema de emprendimiento social a estudiar, se debe proceder a categorizar a los mismos. Aunque estos actores fueron encontrados porque satisfacen una de las características presentadas en el glosario del cuadro No. 10, es posible que de manera directa o indirecta cumplan con más de estos

² Se puede hablar de una persona influenciada positiva o negativamente cuando, en el mediano o largo plazo, el emprendimiento tiene un efecto sobre un actor o una comunidad. No se refiere, necesariamente, a un competidor.

requisitos. Así, deberá categorizarse cada actor con cada una de las categorías que cumplan, especificándose cuando esto ocurre de manera directa y cuando ocurre de manera indirecta.

5.5 Hacer un levantamiento de las condiciones del entorno:

Así como se hizo un inventario inicial de actores del ecosistema de emprendimiento social que se pretende estudiar, debe construirse un panorama de condiciones generales del entorno que den nociones acerca de la *fertilidad de la tierra* para que crezcan emprendimientos sociales.

Las condiciones de un ecosistema de emprendimiento social a identificar son:

- **Política Pública:** Sistema de Impuestos que promuevan u obstaculicen la inversión en emprendimiento social, Leyes y Legislación que promueva u obstaculice la creación de fundaciones, empresas sociales, prácticas de Responsabilidad Social, Políticas de Bancarrota, Beneficios Impositivos, Sistema de Patentes.
- **Mercados:** Acceso a mercados, sean estos nacionales o internacionales.
- **Capital Humano:** Mercado de Trabajo, Inmigración
- **Cultura de emprendimiento y promoción de cultura:** Tolerancia al riesgo, estatus social del emprendedor, intención de emprender y educación en temas de emprendimiento.

5.6 Aplicación de entrevistas- cuestionarios a los actores:

En los anexos 1, 2 y 3 se encuentran las guías de los cuestionarios a aplicar en campo. Se recomienda comenzar a entrevistar aquellas organizaciones encontradas en el inventario inicial de actores y a partir de éstos, comenzar a construir las redes factuales de los mismos con los resultados que arrojen las entrevistas.

5.7. Identificar y Analizar Actores Clave.

5.7.1. Identificación de Actores Clave.

El objetivo de esta fase de la metodología es identificar, clasificar y seleccionar los Actores Clave del Ecosistema de Emprendimiento Social, para ello precisamos desarrollar una matriz de priorización de actores o matriz de actores clave (MAC). El proceso que presentamos a continuación es el resultado de un desarrollo propio con una aproximación del Mapeo de Actores Sociales de (Pozo Solis, 2007).

5.7.2. Análisis de Actores.

Al llegar a este punto es necesario haber realizado una identificación precisa de las funciones y roles de cada actor, de lo contrario no sería posible establecer las características reales de las relaciones entre los mismos.

Teniendo esto en cuenta esto, se puede proceder a realizar el análisis de los actores siguiendo las categorías planteadas: i) relaciones predominantes y ii) niveles de poder. Con ello se busca realizar un análisis cualitativo de los diferentes actores de cara a las dinámicas de las relaciones y los procesos conjuntos.

- **Relaciones predominantes:** Se definen como la característica de las relaciones entre actores que intervienen en el Ecosistema. Pueden ser:
 - A favor: Predomina una relación de confianza y colaboración mutua.
 - Indeciso/Indiferente: Predomina las relaciones de afinidad, pero existe una mayor incidencia de las relaciones antagónicas.
 - En contra: Predominio de las relaciones de conflicto.
- **Jerarquización del Poder:** Se define como la capacidad del actor de limitar o facilitar las acciones que los actores del ecosistema emprendan. Se considera los siguientes niveles de poder:
 - Alto: Predomina una alta influencia sobre los demás
 - Medio: La influencia es medianamente aceptada
 - Bajo: No hay influencia sobre los demás actores

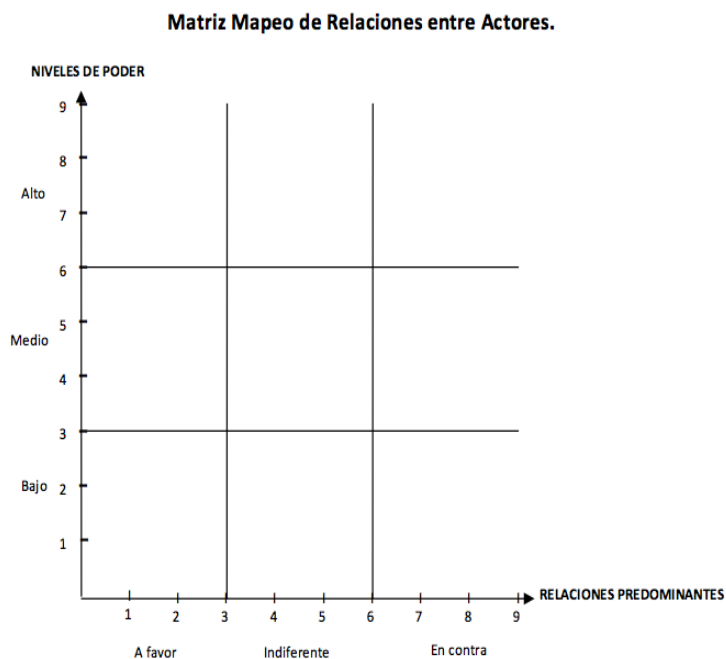
5.7.3. Elaboración de la Matriz de Mapa de Actores.

Elaborar un cuadro de doble entrada en donde cada fila (eje vertical) esté determinada por los tres grados de poder que puede poseer cada actor (alto, medio, bajo) y cada columna (eje horizontal) esté identificada por la posición de cada actor respecto al tipo de relación predominante (a favor, indiferentes y opuestos).

Con la información brindada por los entrevistados respecto a los actores con los cuales tiene relaciones, se procederá a compilar dichas respuestas priorizando los más mencionados durante las entrevistas. Así, se hará una primera tabla con los actores nombrados y se procederá a analizar el 30% de la población total del ecosistema priorizando del más mencionado al menos mencionado; en caso tal de que se considere que la cantidad total de actores mencionados es susceptible de análisis, se tomarán en su totalidad.

Una vez seleccionados los actores susceptibles de análisis, se procederá a calificar cada uno de estos con valores de 1 a 6 en ambos aspectos a analizar (relaciones predominantes y jerarquización del poder). De esta manera, se procederá a ubicar la coordenada compuesta por ambas calificaciones de cada actor, de acuerdo con su nivel de posición y grado de poder, en el gráfico que se muestra a continuación; tejiendo de esta manera el mapa de actores. Lo anterior, se muestra en el Cuadro 12.

Cuadro 12:
Matriz Mapeo de Relaciones entre Actores.



Fuente: Elaboración propia.

Reconocimiento de las Relaciones Sociales.

Una vez ubicados los actores en el mapa, el propósito es identificar y analizar el tipo de relaciones con los demás integrantes del ecosistema, de tal manera que se describa su grado de poder y su característica predominante. Por ejemplo: relación fuerte de coordinación y trabajo conjunto con baja influencia o relación débil con poca o casi ninguna coordinación, pero alta influencia. El Cuadro 13 plantea los siguientes niveles de relaciones sociales:

Cuadro 13:
Niveles de relacionamiento entre actores.

*Relaciones de fuerte colaboración y coordinación
*Relaciones débiles o puntuales
*Relaciones de conflicto

*Alto nivel de influencia.
*Nivel de influencia moderado.
*Bajo o inexistente nivel de influencia.

Fuente: Elaboración propia.

6. ANÁLISIS DEL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN BOGOTÁ

6.1. Descripción del Trabajo de Campo.

El trabajo de campo tuvo como objetivo validar con expertos las preguntas propuestas en el cuestionario a partir de los objetivos esperados, recoger ideas que permitan definir de manera constructivista los límites del ecosistema bogotano de emprendimiento social y recoger percepciones acerca de la vitalidad del mismo.

A nivel metodológico, existen una serie de herramientas las cuales apoyan una investigación. La entrevista a profundidad, también conocida como entrevista cualitativa a profundidad se entiende como “encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, (los cuales son) dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto [...] a experiencias o situaciones, tal como las expresan en sus propias palabras” (Taylor & Bogdan, 1987).

Dado que los “interlocutores son informantes en el más verdadero sentido de la palabra (y) [...] actúan como observadores del investigador, son sus ojos y oídos en el campo” (Taylor & Bogdan, 1987), la información brindada por ellos permite establecer si lo que afirma el elemento teórico de la investigación se refleja en la práctica.

Según Taylor & Bogdan (1987), la entrevista a profundidad entrega respuestas que están apoyadas por un panorama temporal amplio y completo, pues el entrevistado puede retroceder en el tiempo al relatar un suceso y explicar su evolución a lo largo de un horizonte temporal. Otros métodos, como la observación participante, no permiten analizar múltiples contextos en un solo momento ni estudiar varias situaciones.

Para esta investigación en particular, el objetivo de aplicar este recurso se centra en examinar iniciativas y aspectos relacionados a la temática central del documento para analizar diversos puntos de vista.

Este recurso se ajusta a medida para el trabajo de campo, dado que el estudio de un ecosistema de emprendimiento social no solo se ve afectado por múltiples variables, pero cada uno de los actores tiene una perspectiva diferente respecto al resto. De modo que las entrevistas construyen una visión holística que permite arrojar conclusiones que entregan un diagnóstico de lo que se entiende por emprendimiento social a nivel de la ciudad de Bogotá.

A nivel general, la realización de una entrevista a profundidad comienza con el análisis de las características del entrevistado con el fin de justificar su elección y pertinencia para la investigación. Además de preparar las preguntas y asegurarse que sean lo suficientemente pertinentes; es recomendado que los entrevistadores busquen crear un ambiente cómodo para su interlocutor, para que así pueda él expresarse libremente (Ibertic, 2016).

Así, se realizaron cuatro (4) entrevistas a profundidad con un experto sectorial desde el punto de vista académico, un actor con experiencia en programas de acompañamiento y en celebrar emprendimientos a través de los medios y a dos líderes de organizaciones referentes a nivel nacional e internacional.

Los resultados y conclusiones de estas entrevistas se presentan a continuación

6.2 Análisis de Actores y condiciones del ecosistema.

6.2.1 Finanzas.

- **3F:** Aunque esta es una variable fundamental, y es claro que es una fuente de financiación repetida e incluso popularizada a nivel mundial, no se encontraron fuentes relevantes o significativas que den una noción general regional de lo que ocurre. Esto no presume la inexistencia de este tipo de financiación, solo habla de las dificultades de medir cantidades, identificar actores y encontrar patrones dada la alta informalidad de estos procesos.
- **Entidades de Micro prestamos:** En términos generales, el modelo de micro finanzas es tradicionalmente usado para apoyar el nacimiento, el crecimiento o la consolidación de micro empresas lideradas por personas en condiciones de vulnerabilidad, generada, dentro de un conjunto más amplio de variables, por la falta de acceso a financiación. Esto ha generado, en casos muy específicos, la creación de emprendimientos sociales de base.

Lo casuístico que resulta el emprendimiento social como fenómeno en instituciones micro financieras imposibilita entender a las mismas como financiadoras masivas de emprendedores sociales, pero sí a algunas como emprendimientos sociales particulares al cumplir con los dos requisitos planteados para serlo, un modelo de negocios asociado y la capacidad de cumplir un objetivo social: dar acceso a finanzas a comunidades para superar la pobreza.

- **Firmas Capital de Riesgo:** De manera general, aunque existan casos de firmas de capital de riesgo tradicionales invirtiendo en empresas sociales en Colombia, las organizaciones que invierten de manera intencionada en emprendimientos sociales se acogen a un término relativamente nuevo en América Latina llamado Inversión de Impacto, y que de acuerdo con Felipe Symmes, (2016) son fondos de inversión que exigen a las empresas un retorno de impacto social adicional.

El último dato exacto encontrado en fuentes secundarias es otorgado por LGT Venture Philanthropy, organización que se dedica a investigar y mapear estos fondos en varios países del mundo. Según el último reporte, para 2014 había en Colombia 21 fondos de Inversión de Impacto como Yunus, ACUMEN Fund, Bamboo Finance, etc, con número creciente de organizaciones, de inversiones realizadas y de cantidad de capital.

Sin embargo, según Camilo Santa, actual director de Yunus Negocios Sociales, uno de los fondos de inversión de impacto mapeados por LGT, muchos de estos fondos se han ido de Colombia o se han llevado capital para otros países ya que, en sus palabras, “el número de emprendedores sociales listos para recibir inversión es mucho menor a los recursos disponibles para la misma”, lo cual refuerza la afirmación de Felipe Symmes: “En América Latina hay más dinero para invertir que emprendedores sociales preparados”.

Adicionalmente, el informe que presenta LGT deja ver un claro dominio de capitales extranjeros destinados a este tipo de inversión, lo cual demuestra una brecha a cerrar en términos de cultura de inversión y credibilidad de nuevos modelos a nivel local.

- **Redes de Ángeles Inversionistas:** El entendimiento de la pertinencia de las redes de ángeles inversionistas para fomentar el emprendimiento en Colombia ha crecido en los últimos 8 años, lo cual trae consigo significativos estudios que dibujan la situación y el comportamiento de estas redes. Sin embargo, el trabajo en el campo del emprendimiento social, el terreno continúa insípido, lo cual no quiere decir que no existan privados que cumplan con los requisitos para serlo, sino en cambio que la desorganización e informalidad de estos procesos, dificulta la medición general de lo que ocurre en Colombia al respecto.
- **Recursos Públicos de Fomento e Inversión:** Hasta finales del 2015 existía en Colombia la ANSPE, agencia nacional para la superación de la pobreza extrema,

que en uno de sus programas buscaba articular un ecosistema de emprendimiento e innovación social para el país, para lo cual se construyó un primer mapa de iniciativas llamado Hilando y un primer mapa colombiano de emprendimiento social. Esto demostraba, principalmente, la presencia de iniciativas públicas que fomenten estas formas de emprendimiento, permitía prever la posible asignación de fondos económicos y daba luces de una postura pública al respecto, que según las entrevistas realizadas, resulta ser un determinante.

Sin embargo, en inicios del 2016 la ANSPE se reintegró dentro del departamento colombiano de prosperidad social, lo cual ralentizó gran parte de este proceso.

Adicionalmente, el departamento nacional de planeación elaboró un borrador de un documento COMPES para emprendimiento e innovación social en Colombia, que no fue aprobado hasta construir primero un documento de este tipo para ciencia, tecnología y emprendimiento. Según manifiestan, la construcción de este documento ha sido retomada, para la cual se han adelantado, en conjunto con la organización Somos Más, iniciativas de creación colectiva de este instrumento que facilite incentivos y establezca una postura al respecto por parte del gobierno nacional.

Por otro lado, el Fondo Emprender, principal fondo de fomento al emprendimiento liderado por el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, que financia emprendimientos en forma de Préstamos condonables, anunció a finales del 2015 la creación de una versión del mismo para emprendedores sociales que aún no se ha inaugurado.

- **Bancos:** Aunque no haya documentos que evidencien el papel de los bancos financiando emprendimientos sociales, la postura de algunos de ellos alrededor de esta modalidad de emprendimiento es diversificando su papel en el ecosistema. Bancolombia, por ejemplo, creó en 2015 In-pactamos, un programa que apoya emprendedores con alto potencial de impacto social con diseño de estrategia, capacitación y asesoría personalizada.
- **Fondos de Cooperación Internacional:** Grandes fondos de cooperación Internacional como US Aid. aparecen incluso en el mapa de LGT en calidad de donadores. Sin embargo, en términos generales, estos fondos financian de manera

directa programas específicos, que, aunque pueden pertenecer a emprendedores sociales, corresponden a fondos tipo proyecto y no tipo inversión.

Dado que los emprendedores sociales, por su naturaleza híbrida, pueden encontrar recursos tipo donación o vía programas de responsabilidad social, forma tradicional de financiación de organizaciones sin ánimo de lucro, incluir estos fondos de cooperación internacional como mecanismos de inversión dificultaría su entendimiento.

- **Plataformas de Crowdfunding:** Las plataformas de crowdfunding en Colombia continúan su crecimiento desacelerado dadas las limitaciones legales que han tenido estos mecanismos en el país, y aunque las plataformas tradicionales de crowdfunding pueden financiar todo tipo de emprendimientos, incluido sociales, se han creado iniciativas especializadas en impacto social como LittleBigMoney.com, una plataforma para financiar colectivamente microempresas con impacto social o ambiental.

De igual manera, aunque su gestación está en un momento muy prematuro, no hay estudios que permitan entender el impacto que han tenido estas plataformas en el ecosistema.

6.2.2 Soporte.

De acuerdo con Camilo Santa, director de Yunus Negocios Sociales Colombia, uno de los principales Fondos de Inversión para emprendedores sociales en el mundo, uno de los principales retos que tiene el ecosistema de emprendimiento social en Colombia es en el área de soporte. De acuerdo con Camilo, en Colombia había tan pocos emprendimientos consolidados y listos para recibir inversión que Yunus tuvo que re inventarse y comenzar un poco antes en el proceso, consolidándose también como una aceleradora de negocios sociales.

- **Incubadoras y Empresas:** Hay un número limitado de incubadoras consolidadas como SocialLab, organización chilena que incuba y apoya con capital semilla emprendimientos sociales desde la fase de ideación. Aunque estas organizaciones se han posicionado a nivel internacional y han robustecido sus metodologías, no han crecido en número en los últimos años.

- **Aceleradoras:** De nuevo, las grandes aceleradoras de emprendimiento tradicional resultan ser la primeras en consolidarse, captar recursos y volverse referentes, dentro de los cuales podrían entrar emprendimientos sociales. Las aceleradoras especializadas son pocas, donde se encuentran organizaciones como ACUMEN o Yunus Negocios Sociales.

Hay organizaciones como endeavor, referente mundial, que aceleran emprendimientos que llaman *de alto impacto*, es decir, emprendimientos de gran potencial donde una de las variables de dicha ecuación es generar cambios económicos, sociales y culturales medibles. Esta noción de emprendimientos de alto impacto podría hacer una intersección con los emprendedores sociales, para lo cual mencionar a endeavor resulta pertinente.

- **Parques Tecnológicos:** Lo anteriormente mencionado resume un momento muy incipiente del emprendimiento social en Colombia, para lo cual, dado que la creación de Parques Tecnológicos, que requieren de la movilización de recursos de un sistema muy articulado de actores, ocurre en un momento más maduro del ecosistema, los parques tecnológicos colombianos enmarcan su misión en emprendimiento, ciencia y tecnología de manera general. Estos centros de investigación acogen también a emprendedores sociales dentro de un grupo grande de emprendedoras, pero no con un enfoque especializado como sí está ocurriendo en lugares como el Laboratorio de Innovación Social de la Universidad católica de Chile.
- **Centros de Soporte a Emprendimiento de Universidades:** Además de los centros de emprendimiento universitarios, que normalmente entienden dentro de sus líneas de acción el emprendimiento social, se resalta el trabajo adelantado por el Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA en Bogotá y la Universidad ICESI en Cali que comienzan a independizar y especializar el apoyo a emprendedores sociales.

6.2.3 Política Pública.

Se refiere a aquellas realidades que permiten comprender el contexto y los macro elementos de un ecosistema de Emprendimiento Social. A través del tiempo, el papel de la

política en los negocios y la economía ha mostrado grandes cambios; años atrás, la política se limitaba a crear y hacer cumplir leyes que regularan de forma justa el mercado, además de normas laborales encargadas de hacer cumplir los derechos de los trabajadores; entre otras obligaciones. Sin embargo y a pesar de que estas normas y leyes del debido proceder de los empresarios se mantienen, el papel de la política se ha vuelto más activo y pasa del simple hecho de regular a crear, impulsar y dinamizar mercados. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2006) Con esto, encontramos un ecosistema de emprendimiento social cuyas condiciones políticas no solo se pueden asumir como limitantes, sino que por el contrario se encargan de impulsar el crecimiento del ecosistema, siendo un apoyo más para las organizaciones y los emprendedores sociales.

Los **actores/miembros** de un ecosistema de emprendimiento social en la categoría de política pública, son:

- **Generadores de Política Pública:** Como fue mencionado, en el marco del Plan de Desarrollo del periodo presidencial colombiano 2010-2014 que plantea dentro de los principales ejes a la innovación, el plan nacional de prosperidad social, con la erradicación de la pobreza extrema como meta principal, define dentro de una de sus estrategias el plan de promoción de la Innovación Social, para lo cual la ANSPE crea en 2011 el Centro de Innovación Social con la misión de “introducir nuevas soluciones escalables para las necesidades de la población pobre y vulnerable de forma más eficiente, sostenible y pertinente”.

Aunque este trabajo se adelante hoy desde el departamento de prosperidad social, estos actores son los encargados de promover políticas públicas que faciliten y propicien el fortalecimiento de emprendimientos sociales transformadores.

Al respecto, Sebastián Gatica presenta en su investigación “Innovación Social en Chile y el rol del estado en su desarrollo” dos grandes formas de intervenir con política pública el emprendimiento y la innovación social de un territorio, que son bajo estructuras públicas de fomento e incentivos, o bajo la creación de un marco legal que se adapte a los cambios que han tenido las organizaciones.

En el primer punto, aún no se destacan instrumentos de fomento e incentivos para emprendimientos sociales, y en términos regulatorios, se destaca la carencia de una figura legal que reconozca las características y necesidades de las nacientes organizaciones híbridas, que

primero, enmarca a estas organizaciones en figuras legales muy rígidas a un lado o al otro del ánimo de lucro, e imposibilita la existencia de datos duros que permitan hacer seguimiento sistémico a estas organizaciones.

6.2.4 Mercados.

En la categoría de mercados, la posibilidad de que el emprendimiento social pueda localizarse en cualquier sector de la economía, no se puede hablar de cosas tales como tamaño de mercado, construcción de redes o canales, primeros clientes, proveedores o redes de diáspora, dado que esta evaluación resulta tener características sectoriales y no regionales.

6.2.5 Capital Humano.

Resaltan múltiples organizaciones con el ánimo de contribuir al desarrollo de personas calificadas para roles específicos, dentro de las cuales comienzan a aparecer modelos formales y no formales que fortalezcan habilidades para emprender de manera tradicional, pero no aún con un enfoque especializado en emprendimientos sociales.

- **Instituciones Educativas:** Es clara la relación que están teniendo las estructuras curriculares formales de las instituciones educativas con la formación en emprendimiento, dentro de las cuales comienzan a aparecer cátedras de formación en habilidades especializadas de emprendimiento social. Se destaca dentro de ellos, la voluntad que demuestran instituciones como la Universidad ICESI de Cali con su maestría en Gerencia para la Innovación Social.
- **Programas de educación y entrenamiento a emprendedores:** Los Programas informales de entrenamiento a emprendedores o emprendimientos se han popularizado en los últimos años. Así mismo, los programas especializados en entrenar capital humano para empresas sociales comienzan a aparecer, pero continúan en un estado incipiente de desarrollo.

6.2.6 Cultura.

Los **actores/miembros** de un ecosistema de emprendimiento social en la categoría de cultura, son:

- **Medios de comunicación:** Se destacan medios de comunicación enfocados en celebrar y visibilizar iniciativas de emprendimiento e innovación social, dentro de las cuales se encuentran modelos spin off de grandes plataformas como Semana Sostenible, una edición especial trimestral de la revista semana o Huella Social, la subdivisión de El Tiempo encargada de sostenibilidad e impacto social y ambiental.

Por otro lado, con modelos menos más independientes se destacan ediciones impresas como la revista Innovación Social, que circula de manera gratuita una vez al mes y promueve temas sobre negocios sociales, innovación social, sostenibilidad, etc.

Finalmente, es menester resaltar como un hito la reciente producción de *Misión Impacto*, el show televisivo formato Reality Show sobre emprendedores con impacto social, que se suman a un interés global de los medios de comunicación de incentivar estos temas como los premios MTV de Millenials cambiando el mundo o el programa de Héroe que adelanta CNN y que resultan fundamentales para la construcción de una cultura que le de status social al emprendedor social y que incentive a otros a hacerlo.

De manera general, y hablando de emprendimientos tradicionales, los datos del Global Entrepreneurship Monitor GEM arrojan a Colombia como un país con tasas muy altas de predisposición (intención) para emprender y muy bajas en temas de tolerancia al riesgo, educación en emprendimiento y estatus social del emprendedor.

6.3 Análisis de Vitalidad.

Dado un análisis general de actores, es necesario entonces concluir acerca de la vitalidad del ecosistema de emprendimiento social de la ciudad de Bogotá y, dados los determinantes de la misma que proporcionan Stangler & Bell – Masterson: densidad, fluidez, conectividad y diversidad, qué hallazgos hubo al respecto.

Para empezar, el principal obstáculo que tuvo la investigación se resume en la imposibilidad de asimilar la **densidad** del ecosistema, es decir, la cantidad de emprendedores

sociales inmersos en el mismo dada la inexistencia de una figura legal o fiscal que cobije a los emprendedores sociales. El emprendimiento social, tal cual lo entiende la presente investigación crea una definición teórica que no se respalda con ninguna certificación, lo cual hace muy agotador la posibilidad de acceder a datos macro sobre los mismos. Así, la imposibilidad de identificar y rastrear emprendedores sociales en un territorio imposibilita hacer seguimiento a nuevos datos como empleo generado, presencia en industrias y sectores, etc. Así, puede inventariarse con cierto grado de facilidad a los actores mencionados, propuestos y expuestos, pero no con la misma facilidad a los emprendedores sociales.

Siguiendo, más allá de las limitaciones demográficas expuestas, las impresiones en materia de **fluidez** son difíciles. Para comenzar, aunque haya flujo de recursos tanto de cooperación, como de recursos públicos, privados y de mercado, no hay suficientes pruebas de flujos de recurso humano de manera regional que permitan enriquecer el trabajo.

En una revisión de los perfiles ejecutivos de los miembros inventariados del ecosistema de emprendimiento social en Bogotá, evidencia un grupo específico de organizaciones donde hay movilidad de talento humano con todas sus implicaciones en un grupo que no solo resulta cerrado sino en extremo atomizado geográficamente, lo cual no enriquece el trabajo inter regional.

Adicionalmente, la **conectividad** entre programas y recursos y la pertinencia de los últimos en el fortalecimiento de emprendimientos sociales es positiva dado el nivel de insipiente que atraviesa el emprendimiento social en Colombia. Como afirmó Gustavo Orjuela en la entrevista que hicimos, el acceso a los recursos existentes depende del acceso a información de los mismos, para lo cual los medios de comunicación y la tecnología han democratizado el acceso a esta información.

Por último, la **diversidad** económica del emprendimiento social colombiano resulta difícil de descifrar con exactitud por la falta ausencia de datos al respecto. Sin embargo, el trabajo de visibilización de los medios de comunicación permite entrever una pronunciada inclinación a proyectos relacionados con educación y derechos humanos, lo cual se explica, posiblemente, con las prioridades de los principales financiadores como respuesta a una dinámica de oferta y demanda.

7. CONCLUSIONES

La construcción de una definición de Emprendimiento Social permitió definir e identificar límites claros entre conceptos similares (como emprendimiento, activismo, o innovación social), lo cual facilitó la conversación con los interlocutores y el desarrollo del presente trabajo de grado y permitió formar un hilo temático y conceptual definitivo e interrelacionado.

De igual manera, la construcción de los conceptos para el presente trabajo permitió conocer, comprender y compilar aquellas definiciones propiciadas por los diferentes miembros de ecosistemas de emprendimiento a nivel nacional e internacional. Así pues, fue posible conocer sus limitaciones y percepciones dependiendo de su lugar de enunciación dentro del ecosistema.

En segundo lugar, es importante mencionar que una aproximación biológica al concepto de ecosistemas y específicamente al de ecosistema de emprendimiento social permitió analizar las relaciones de sus miembros dentro del mismo como una variable fundamental; logrando tipificarlas en cuanto a su nivel de influencia, de colaboración o de conflicto.

Finalizando el presente documento, se evidencia la necesidad de realizar una metodología que permitiera evaluar el funcionamiento de los ecosistemas de emprendimiento social, pues las utilizadas fueron creadas para examinar ecosistemas de emprendimiento en general y no presentaron características suficientes para ser adaptadas a nuestro estudio. De igual manera, las metodologías ya estructuradas no permitían analizar la vitalidad del ecosistema desde los cuatro (4) frentes expuestos en este trabajo, sino que por el contrario evaluaban la probabilidad de éxito de un emprendedor dentro del ecosistema; lo cual no era del completo interés del presente documento. Bajo este orden de ideas, dichas metodologías tampoco permitirán analizar las relaciones existentes entre los miembros del ecosistema, sino que por el contrario se limitaban a describir la utilidad de la existencia de estos respecto a los emprendimientos generados en un determinado lugar.

El éxito de un ecosistema de emprendimiento no debe depender, como en los ecosistemas biológicos, únicamente de la supervivencia de sus miembros, pues la finalidad del mismo no es propiamente sobrevivir, sino cumplir con una misión bajo un sentido de eficiencia. Entender esto facilitó la definición de un ecosistema de emprendimiento social funcional y la pertinencia de hacerlo, para lo cual se considera necesario:

- El desarrollo de programas enfocados en aumentar la densidad del ecosistema abriendo espacios para el desarrollo de más emprendimientos sociales, asegurando un fortalecimiento de los mismos desde el inicio.
- Poner a disposición de los emprendedores los recursos necesarios para que el bricolaje mencionado por Stangler & Bell-Masterson (2015) se dé con mayor fluidez, lo cual es la segunda característica de un ecosistema vital.
- Asegurar conexiones entre recursos y programas, así como entre los mismos emprendedores que están inmersos en el ecosistema.

Un componente de diversidad que desarrolle varias industrias y actividades económicas para que existan varias fuentes de ingreso y permitan la identificación de necesidades en más mercados. Es importante tener en cuenta que un emprendimiento social es transversal en términos de industrias en las que se forme.

La presente investigación encuentra un ecosistema colombiano de emprendimiento social en un momento inicial de consolidación, lo cual permite encontrar evidencias tanto globales como locales de la potencialidad y la pertinencia de desarrollar el tema, pero dificulta la posibilidad de hacer análisis profundos con fuentes secundarias. Todavía no hay un número de emprendimientos sociales de un tamaño y un nivel de impacto que hagan del tema una prioridad pública e incluso mediática, todavía no hay un liderazgo claro desde lo público que cree incentivos y dinamice de manera transversal lo que existe. No hay un consenso fiscal que enmarque a los emprendedores sociales para que puedan ser medidos y no se ha masificado la presencia de organizaciones que fomenten la creación de emprendimientos sociales. Esto hace que el terreno de investigación sea aún árido, y deja entredicha la necesidad de propiciar más investigaciones al respecto.

El GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*, por ejemplo, inauguró apenas en 2016 y por primera vez un reporte especial sobre emprendimiento social a nivel mundial, lo cual permite pronosticar que con el tiempo estos estudios serán más regulares, más específicos y localizados, permitiendo crear datos que den pasos a aún más investigaciones.

Aunque la investigación haya logrado un consenso alrededor de qué es emprendimiento social, ese consenso no solo no existe en el campo, sino que se desdibuja fácilmente con otras nociones similares como el de empresas socialmente responsables, emprendimientos de alto impacto o fundaciones con unidades productivas. Esto, además de dificultar cualquier investigación, pone en duda la pertinencia de un término que debe definir límites en un terreno donde los mismos resultan difusos.

Aunque el emprendimiento social en Colombia esté en un periodo de gestación y el sentido de oportunidad de investigarlo sea claro, no es clara la pertinencia mundial de mencionar ecosistemas de emprendimiento social dado que no hay casos de éxito claros que permitan acercarse a una noción de dicho ecosistema. Así como grandes concentraciones de emprendedores tecnológicos con grandes resultados económicos y sociales en concentraciones geográficas como Silicon Valley o Tel Aviv dan paso, no solo a la pertinencia de hablar de ecosistemas de emprendimiento, sino que dan nociones de qué de lo que ocurrió en dichos lugares puede extrapolar conclusiones sobre los mismos; sin embargo, en el ámbito del emprendimiento social no encontramos más que extrapolaciones de esas lecciones ya extraídas del emprendimiento tradicional ya que no existen grandes casos de éxito en el mismo, además de acciones muy concretas realizadas por gobiernos, ONG, etc.

Por otro lado, se evidenció un ecosistema de emprendimiento atomizado, donde instituciones y programas están desligados los unos de los otros y donde a su vez, las políticas de gobierno relacionadas con emprendimiento no tienen continuidad. Por el contrario, se destinan presupuestos y personal para políticas públicas por un tiempo, pero una vez se realiza un cambio de gobierno, dichos programas desaparecen; razón por la cual no hay indicadores que evidencien un estado actual del ecosistema.

De igual manera, no existe una comunidad organizada alrededor del tema. Por el contrario, hay un sin número de actores que realizan diversas actividades, sin definir realmente cuál es su aporte al ecosistema. Es común encontrar organizaciones que realizan actividades de soporte, finanzas, cultura, investigación, entre otros, sin definir un claro objetivo o aporte a los actores secundarios.

Se propone así pues, la generación de una comunidad que demande a entes públicos y privados políticas, programas y presupuestos de forma organizada; y que además focalice las actividades de manera eficiente para el beneficio de los actores del ecosistema. Una comunidad con inteligencia colectiva que esté en la capacidad de formar y mantener un ecosistema saludable y funcional, donde actores y entorno coexistan y se desarrollen de manera beneficiosa para la comunidad y para el país.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff, R. (1974). *Redisigning the future*. Nueva York, Estados Unidos de América: John Wiley and Sons.
- Adler, F. (1998). *Modeling the Dynamics of Life*. Utah, Estados Unidos de América: Brooks/Cole Publishing.
- Ahmad , N., & Hoffman , A. (2008). *A framework for addressing and measuring entrepreneurship*, OECD Statistics Working Papers, (2), Paris, Francia:OECD Publishing,.
- Aldrich, H. (1979). *Organizations and environments*. Englewood Cliffs, Estados Unidos de América: Prentice-Hall.
- Ambrose, C & Kempner. R. (2016). *El panorama de la inversión de impacto en América Latina*. Zurich, Suiza: LGT Impact Ventures.
- Aspen Network of Development Entrepreneurs. (2013). *Entrepreneurial Ecosystem Diagnostic Toolkit*. Recuperado de <https://www.aspeninstitute.org/publications/entrepreneurial-ecosystem-diagnostic-toolkit/>
- Astley, W. y Fombrun, C. (1983). Collective strategy: Social ecology of organizational environments. *Academy of Management Review*, 8(4), 576–587.
- Aravosis, K. (Junio de 2015). Literature review on monitoring and evaluation of projects leading to regional development. En A. Kungolos, *5th International Conference on Environmental Management*. Congreso llevado a cabo en la conferencia SECOTOX, Mykonos, Grecia.
- Asociación de Parques Científicos y Tecnológicos de España. (2016, Mayo). Entrevista a Segundo Piris, presidente de CRUE Universidades Españolas. *Revista APTE Techno*. Recuperado de <http://www.apte.org/es/documents/APTETECHNON53.pdf>
- Astley, W. G. (1983). Collective strategy: The social ecology of organizational environments. *Academy of Management Review*, 8(4), 576-587.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Washington, Estados Unidos de América: Planeta.

- Banks, C. (2009). Ecosystem boundaries. *eLS*, 2(5), 146-171.
- Baum, J. &. (1994). Organizational Hierarchies and evolutionary processes: Some reflections on a theory of organizational evolution. *Evolutionary Dynamics of Organizations*. Oxford University Press, 6(2) 3-20.
- Bourgeois, L. (1980). *Strategy and environment: A Conceptual integration*. Pittsburgh, Estados Unidos de América: Academy of Management Review.
- Breslin, D. (2016). What evolves in organizational co-evolution?. *Journal of Management and Governance*, 20(1), 45 - 67.
- Cadenasso, M., & Pickett, S. (2003). A framework for a theory of ecological boundaries. *BioScience*, 53(8), 750-758.
- Cadenasso, M., & Pickett, S. (2002). The ecosystem as a multidimensional concept: meaning, model, and metaphor. *Ecosystems*, 5(1), 1-10.
- Carland, J. C. (2004). Economic development: Changing the policy to support entrepreneurship. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 10(1-2), 110-127.
- Child, J. (1972). Organization structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 2-22.
- Cleary, B. A., & Duncan, S. J. (1997). *Tools and techniques to inspire classroom learning*. Milwaukee, Estados Unidos de América: ASQ - Quality Press.
- Clements, F. (1916). *An analysis of the development of vegetation*. Washington, Estados Unidos de América: Carneige Institute of Washington.
- Cole, J. H. (2002). Patentes y copyrights: Costos y beneficios. *Revista Libertas* 36, 8(2), 1-17.
- Comisión Nacional Gobierno Federal México. (2014). *Planeación hidráulica*. Estados Unidos de México: Componente Planeación Local y Proyectos Emblemáticos.
- Creswell, J. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed approaches*. Thousand Oaks, Estados Unidos de América: Sage Publications.
- Curto Grau, M. (2012). El emprendimiento social: Estructura organizativa, retos y perspectivas del futuro. *Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, (14), 1-24.

- Darwin, C. (1859). *El Origen de las especies*. Madrid, España: Austral.
- Davis, S. (2016). Relocating development communication: Social entrepreneurship, international networking, and south-south cooperation in the Viva Rio NGO. *International Journal of Communication* , 10(1), 42-59.
- Dawkins, R. (2009). *Evolución: El mayor espectáculo sobre la tierra*. Barcelona, España: Espasa Forum.
- Dees, J. (1998). *The Meaning of “social entrepreneurship”*. Durham, Estados Unidos de América: Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership. Recuperado de <https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/>
- Dees, J. (2007). Taking social entrepreneurship seriously. *Society*, 44(3), 1-9.
- Ding, Z., Sun, S., & Au, K. (2014). Angel investors’ selection criteria: A comparative institutional perspective. *Springer Science+Business Media New York*, 31(3), 705 - 731.
- Domic , A. (2011). *Biodiversidad y conservación: Una guía informativa*. Society for Conservation Biology. La Paz, Bolivia: Society for Conservation Biology.
- Echarri, L. (2007). *Población, ecología y ambiente*. Navarra, España: Universidad de Navarra. Recuperado de <http://www.unav.es/ocw/ecologiaing0708/Tema%203%20Ecosistema%2007.pdf>
- Emery, F.E. & Trist, E.L. (1965). The casual texture of organizational relations. *Human Relations*, 18(1), 21-32.
- Empréndete podcast. (Octubre 11 - 2016). *Re significando el emprendimiento social con Felipe Symmes* [Audio en podcast]. Recuperado de <http://emprendete.com.co/episodes/felipe-symmes/>
- Escobar, W. H. ((26 de marzo de 2014). Marco legal para la política nacional de emprendimiento. *Revista Mprende*. Recuperado de <http://mprende.co/emprendimiento/marco-legal-para-la-pol%C3%ADtica-nacional-de-emprendimiento>
- Fedesarrollo. (2005). *Sistema tributario colombiano: Impacto sobre la eficiencia y la competitividad*. Bogotá, Colombia: Cámara de Comercio Colombo-Americana, Confecámaras y USAID.

- Gatica, S. (2012). *La innovación social en Chile y el rol del estado en su desarrollo*. Santiago de Chile, Chile: Universidad Católica de Chile. Recuperado de http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2012/05/170212_Informe-Final-Estudio-Innovacion-Social.pdf
- Global Entrepreneurship Monitor. (2016). *2015/16 Global Report*.
- Gignoux, J., Davies, I., Flint, S., & Zucker, J. (2011). The ecosystem in practice: Interest and problems of an old definition for constructing ecological models. En *Ecosystems*, 14(7) (págs. 1039-1054).
- Gil, P. A. (2013). *Incentivos Fiscales a la Inversión en Emprendimiento*. Cuatrecasas. Recuperado de: http://www.cuatrecasas.com/media_repository/gabinete/publicaciones/docs/1391081829es.pdf
- Global Entrepreneurship Monitor. (2016). *Global Report (2015/2016)* Global Entrepreneurship Monitor. Recuperado de <http://www.gemconsortium.org/report/49480>
- Gutiérrez, J.E. (2016). Entrevista a profundidad. 10 de noviembre de 2016.
- Hannan, M., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Haro, P. A. (2012). Metodologías comparatistas y literatura comparada. *Analecta malacitana: Revista de la Sección de Filología de la Facultad de Filosofía y Letras*, 38(1-2), 407-414.
- Hawley, A. (1986). *Human ecology: A theoretical essay*. Chicago, Estados Unidos de América: The University of Chicago Press.
- Helfat, C. (2015). Vertical firm structure and industry evolution. *Industrial and Corporate Change*, 24(4), 803-818.
- Herrman, C. (2009). Fundamentals of methodology Prt III: The meaning of meaning. *Social Sciences Research Network*.
- Hull, D. (2011). *Science & selection: Essays on biological evolution and the philosophy of science*. Cambridge, Estados Unidos: Cambridge University Press.

- Instituto de Estadística de la UNESCO. (2010). *Medición de la investigación y desarrollo (I+D): Desafíos enfrentados por los países en desarrollo*. Documento técnico No.5. Montreal, Canada: UNESCO.
- Isenberg, D. (2011). *Introducing the babson entrepreneurship ecosystem project*. Babson, Estados Unidos: Babson Global. Recuperado el 2016, de http://www.grcc.com/App_Content/media/user_files/InterCity_Visit/2012/Presentations/LenSchlesinger_EcoSystem.pdf
- Ibertic (2016). *Entrevistas en profundidad: guía y pautas para su desarrollo*. Buenos Aires, Argentina: Ibertic. Recuperado de http://www.ibertic.org/evaluacion/mas_instrumentos
- Jorgensen, S., Patten, B., & Straensen, M. (1992). Ecosystems emerging: toward an ecology of complex systems in a complex future. *Ecological Modelling*, 6(1-3), 1-27.
- Kolasa, J. (2014). Ecological boundaries: a derivative of ecological entities. *Web Ecology*. 14(27-37), 27-37.
- Koltai, S., Mallet , V., & Muspratt , M. (2013). *Ghana entrepreneurship ecosystem analysis*. Londres, Reino Unido: Koltai Co. Recuperado el 2016, de <http://koltai.co/wp-content/uploads/2014/02/KolCo-Final-Report-DFID-Ghana-Entrepreneurship-Ecosystem-Analysis-FINAL-REDACTED1.pdf>
- Kotha , R., & George, G. (2012). Friends, family, or fools: Entrepreneur experience and its implications for equity distribution and resource mobilization. *Journal of Business Venturing*, 27(5), 525-543.
- Lansiti, M., & Levien, R. (2004). Strategy as ecology. *Harvard Business Review*, 82(3), 68 - 78.
- Lara Rodriguez, J., Rojas Contreras, C., & Martínez Buitrago, J. (2015). Evolución organizacional: inducción socio-biológica para el entendimiento de la metáfora, *Ad-Minister*, 26(1), 191-123.
- Lawrence, P. & Lorsch J.W.,(1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston, Estados Unidos de América: Harvard Business School.
- Leadbeater, C. (1997). *The rise of the social entrepreneur*. Londres, Reino Unido: DEMOS. Recuperado en: <https://www.demos.co.uk/files/theriseofthesocialentrepreneur.pdf>

- Létourneau, J. (2009). *La caja de herramientas del joven investigador*. Medellín Colombia: La Carreta Editores E. U.
- Lewin, A., & Volberda, H. (1999). Prolegomena on coevolution: a framework for research on strategy and new organizational forms, *Organization Science*, 10(5), 519 - 534.
- Likens, G. (1992). *The Ecosystem Approach: Its Use and Abuse*. Luje, Alemania: Oldendorf Ecology Institute.
- Lindeman, R. (1942). The Trophic-Dynamic Aspect of Ecology, *Ecology*, 23(4), 399-417.
- MacMillan, I. C. (1982). Seizing Competitive Initiative. *Journal of Business Strategy*, 2(4), 43 - 57.
- Mars, M., Bronstein, J., & Lusch, R. (2014). Organizations as Ecosystems. Probing the Value of a Metaphor, *University of Toronto Rotman Magazine*, 72-77.
- Martin, R., & Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Stanford Social Innovation Review*, 29-39. Recuperado de www.ssireview.org
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2006). *Política Nacional de Emprendimiento*. Bogotá, Colombia.: MinCIT.
- Monod, J. (1981). *El azar y la necesidad: Ensayo sobre la filosofía natural de la biología moderna*. Barcelona, España: Tusquets Editores.
- Montoya Restrepo, L., & Montoya Restrepo, I. (2012). Aplicación de la metáfora biológica para el desarrollo de formas organizativas en la integración empresarial. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Colombia*, 20(2), 43 - 54.
- Moore, J. (1997). The death of competition, Leadership and strategy in the age of business Ecosystems. Nueva York, Estados Unidos de América: Harper.
- Odum, H. T. (2002). Explanations of ecological relationships with energy systems. *Ecological Modelling*, 158(3), 201 - 211.
- Oosterbeek, M. V. (1995). Firm-size wage differentials in the Netherlands. *Small Business Economics*, 7(3), 173 - 182.
- Orjuela, G. (2016). Entrevista a profundidad. 15 de noviembre de 2016.

- Patton, M. Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. Londres, Reino Unido: Sage Publications.
- Phillips, A. A. (1960). A theory of interfirm organization, *Quarterly Journal of Economics*, 74(4), 602-613.
- Pozo Solis, A. (2007). *Mapeo de Actores Sociales*. Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación. Recuperado de <http://snte.org.mx/pdfindigena/Mapeodeactores.pdf>
- Ramírez, J. (2016). Entrevista a profundidad. 08 de noviembre de 2016.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española. (23ra Edición.)* Consultado en <http://dle.rae.es/>
- Razzaque, J., & Blanco, E. (2009). Ecosystem services and human well-being in a globalized world: Assessing the Role of Law. *Human Rights Quarterly*, 31(3), 692-720.
- Retolaza, I. (2010). *Teoría de Cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social*. Guatemala, Guatemala: PNUD/HIVOS.
- Roberts, D., & Woods, C. (2011). Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship. *University of Auckland Business Review*, 7(1), 45-51.
- Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Freeman, H. E. (1986). *Evaluation: A systematic approach*. Londres, Reino Unido: Sage Publishing.
- Royo, F. P. (2006). *Derecho financiero y tributario*. Madrid, España: Civitas Ediciones.
- Santa, C. (2016). Entrevista a profundidad. 04 de diciembre de 2016.
- Santos, F., & Eisenhardt, K. (2005). Organizational boundaries and theories of organization, *Organization Science*, 16(5), 491 - 508.
- Silverman, D. (2011). *Qualitative research: Issues of theory, method and practice*. Londres, Reino Unido: Sage Publications.
- Smith, P., & Apple, D. K. (2006). *Methodology for creating methodologies*. Moraga, Estados Unidos de América: Pacific Crest. Recuperado de http://www.pcrest.com/research/2_4_16%20Methodology%20for%20Creating%20Methodologies.pdf

- Spear, R. (2006). Social entrepreneurship: A different model?, *International Journal of Social Economics*, 33(5-6), 399 - 410.
- Sullivan, R. (2000). Entrepreneurial learning and mentoring, en: *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6(3), 60 - 175.
- Tansley, A. (1935). The use and abuse of vegetational concepts and terms, en: *Ecology*, 16(3) pp. 284-307.
- Taylor, S.J. & Bogdan, R. (1987). *La entrevista en profundidad. Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Barcelona, España: Editorial Paidós Básica.
- Tecnológico de Monterrey. (2011). *Red de parques tecnológicos*. Ciudad de México, México: Universidad Tecnológico de Monterrey México. Recuperado de <http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/ITESM/Tecnologico+de+Monterrey/Emprendimiento/Red+de+Parques+Tecnologicos/Que+es+un+parque+tecnologico/>
- Tushman , M., Newman , W., & Romane, E. (1986). Convergence and upheaval: Managing the unsteady pace of organizational evolution. *California Management Review*, 29(1), 29 - 44.
- US Council on Competitiveness. (2006). Asset mapping roadmap: A guide to assessing regional development resources. Washington, Estados Unidos de América: Juneau Economic Development Council. Recuperado de <http://www.jedc.org/forms/Illuminate%20Guide%20to%20Asset%20Mapping.pdf>.
- Valls Pasola, J. (2012). *Causas del fracaso de los emprendedores*. La Coruña, España: Red Emprendia. Recuperado de https://www.redemprendia.org/sites/default/files/descargas/causas_de_fracaso_de_los_emprendedores.pdf
- Villavicencio, G. (2015). ¿Qué es un aceleradora de negocios?. Lima, Perú: Timov. Recuperado de <http://www.timov.la/article/que-es-una-aceleradora-de-negocios>
- Worthen, B., Sandres, J., & Fitzpatrick, J. (1997). *Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines*. Long Island, Estados Unidos de América: Longman Publishers.

Wright, J., & Jones, C. (2006). The concept of organisms as ecosystem engineers ten years on: progress, limitations, and challenges, *BioScience*, 56(3), 203 - 209.