

**ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN PARA IMPULSAR EMPRENDIMIENTOS
SOCIALES DE MUJERES RURALES VÍCTIMAS DE LA VIOLENCIA EN EL
MARCO DEL CONFLICTO ARMADO EN EL MUNICIPIO DE BUENAVENTURA.**

Luis Alfonso Salazar Melenge

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SEDE CALI
2022**

**ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN PARA IMPULSAR EMPRENDIMIENTOS
SOCIALES DE MUJERES RURALES VÍCTIMAS DE LA VIOLENCIA EN EL
MARCO DEL CONFLICTO ARMADO EN EL MUNICIPIO DE BUENAVENTURA.**

Luis Alfonso Salazar Melenge

Directora

Liliana Minelly Romo Melo

Profesora Asistente

PhD en Ingeniería de Computadores

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

SEDE CALI

2022

Agradecimientos

En primera instancia doy gracias a Dios, por brindarme la salud física, mental y espiritual, al asumir este viaje de la Maestría en Administración de Empresas, el cual ha sido una aventura llena de aprendizaje intelectual y autoconocimiento espiritual, llevándome a descubrir un lado más humano y social en la academia.

También, agradezco a toda mi familia, en especial a Vanessa y Luis Martín, que han sido un apoyo constante, una voz de aliento e impulso para alcanzar este objetivo personal y profesional.

Agradezco a la profesora Liliana Romo Melo, directora y mentora en este proyecto de investigación, por su gran apoyo en todo este proceso de aprendizaje, por inspirar un nuevo camino vocacional y transmitirme el valor de lo simple, y como se puede impactar desde la academia de forma real a la población del país, que más necesita de nosotros.

A las profesoras Sandra Riascos, Adriana Aguilera y a la Comunidad Emprende Paz, les hago una mención especial de agradecimiento, por abrirme las puertas laborales y de aprendizaje, en este bello proyecto y por su colaboración, dedicación y entrega.

Finalmente agradezco a la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad del Valle, al grupo de investigación Inteligencia de Negocios e Ingeniería del Conocimiento – INIC –, a la Fundación WWB Colombia, a la Fundación Manos por la paz, a la Misión de Observación Electoral de Nariño y a las mujeres emprendedoras de la Comunidad Emprende Paz, por su colaboración y soporte institucional durante todo el proyecto.

“La educación es el gran motor del desarrollo personal. Es a través de la educación como la hija de un campesino puede convertirse en una médica, el hijo de un minero puede convertirse en el jefe de la mina, o el hijo de trabajadores agrícolas puede llegar a ser presidente de una gran nación”

Nelson Mandela

ÍNDICE

INTRODUCCION	xv
CAPÍTULO 1 - ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Planteamiento de Problema	1
1.1.1 Antecedentes del problema.	1
1.2.2 Formulación del problema.	4
1.3.1 Objetivo General.	6
1.3.2 Objetivos Específicos.	6
1.4 Justificación	6
1.5 Marco Referencial	8
1.5.1 Marco teórico y conceptual.	9
1.5.1.1 La innovación.	9
Concepto de Innovación	9
Teorías de innovación.	10
Tipos de innovación.	12
Estrategias de innovación.	14
1.5.1.2 El emprendimiento social	21
Concepto de emprendimiento social.	21
Modelos y Teorías relacionadas con el emprendimiento social.	26
1.5.2 Marco Contextual.	28
1.5.2.1 Descripción de la población objeto de estudio.	30
1.5.3 Marco Legal	31
1.6 Metodología	32
1.6.1 Metodología de análisis cualitativo.	32
1.6.2 Metodología de análisis cuantitativo.	33
1.6.3 Metodología de estudio de caso.	33
1.6.4 Marco Lógico y Cronograma	34
1.7 Presupuesto	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO 2 - LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL: UN ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO	37

2.1. Análisis bibliométrico: Innovación y emprendimiento social en el contexto del posconflicto	37
2.1.1. Metodología del análisis bibliométrico.	38
2.1.2. Tendencias de publicaciones (1989-2020)	38
2.1.3. Journals con mayor número de publicaciones	39
2.1.4. Países con mayor número investigaciones	40
2.1.5. Autores relevantes	41
2.1.6. Palabras clave con mayor ocurrencia	42
2.1.7. Investigaciones que relacionan la innovación y el emprendimiento social en contextos de posconflicto	43
2.2. Estado del arte y líneas de investigación	44
CAPÍTULO 3. EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN LA TRANSFORMACIÓN DE COMUNIDADES: ESTUDIO DE CASOS	48
3.1. Criterios y metodología para la selección de los casos	48
3.2 La innovación social como una aplicación de la invención técnica-científica	49
3.2.1 Emprendimientos basados en innovaciones tecnológicas	50
3.2.1.1 Empresa Social Kiva -Operaciones de Paz - Uganda	50
3.2.1.2 Empresa Social KeggfarmsPvt. Ltd -Avícola en la India	53
3.2.1.3 Empresa Vestergaard Frandsen - Polonia	56
3.3 La innovación social como forma de contribuir a un mejor desarrollo de la sociedad.	59
3.3.1 Emprendimientos basados en asociatividad	60
3.3.1.1 Asociación Campesina de Cacaoteros San Diego (ACA San Diego) y Asociación de Ganaderos San Diego (AGASAD) Samaná Caldas - Colombia.	60
3.3.1.2 Asociaciones de innovación social en Uganda.	62
3.3.1.3 Asociación de integración laboral en Suecia	67
3.4 La innovación social liderada por organizaciones con fin social	69
3.4.1 Emprendimiento Comercial con fines sociales: Empresa Social Late - Chile.	69
3.4.2 Emprendimiento social de origen: Fundación San Patrignano - Italia Rimini	71
3.5 Resultados del análisis comparativo de emprendimientos e innovación social.	74

CAPÍTULO 4 - DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN CON LA COMUNIDAD EMPRENDE PAZ	76
4.1. Comunidad EMPRENDE PAZ	76
4.2. Análisis estadístico descriptivo de la población	79
4.3. Descripción de metodología de intervención.	85
4.4. Identificación de las ideas de emprendimiento	88
4.5. Desarrollo de la imagen de la Comunidad Emprende Paz.	95
CAPÍTULO 5 - ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE INNOVACIÓN PARA LOS EMPRENDIMIENTOS	104
5.1. Estrategia de diferenciación e innovación	105
5.1.1. Diseño y aplicación de la encuesta	105
5.1.2. Análisis de resultados	106
5.2. Estrategia personalidad creativa	113
5.2.1. Diseño y aplicación de encuesta	114
5.2.2. Análisis de resultados.	115
5.3. Necesidades de estrategias innovadoras	123
5.3.1 Análisis cualitativo de estrategias innovadoras	123
5.3.2. Necesidades de estrategias innovadoras en Marketing	127
5.3.3. Necesidades de estrategias innovadoras en proceso	128
5.3.4. Necesidades de estrategias innovadoras en producto	129
5.4 Identificación de Estrategias de Innovación.	131
5.4.1 Estrategia de Innovación integradora basada en el estudio de casos	139
6. CONCLUSIONES	146
BIBLIOGRAFÍA	152
ANEXOS	159

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Estructura de estrategia de innovación tecnológica.....	20
Gráfica 2. Marco del Emprendimiento Social	24
Gráfica 3. Número de publicaciones sobre innovación y emprendimiento social desde 1989 hasta 2020	39
Gráfica 4. Palabras clave de mayor ocurrencia en las publicaciones encontradas.	42
Gráfica 5. Resumen Análisis de Caso Kiva.....	52
Gráfica 6. Análisis Caso KeggFarms.....	56
Gráfica 7. Estrategias de innovación de la Empresa Vestergaard Frandsen	59
Gráfica 8. Análisis Caso de las asociaciones ACA San Diego y AGASAD	62
Gráfica 9. Resumen de Análisis Casos en Uganda.....	66
Gráfica 10. Análisis Caso de la Asociación de integración laboral Suecia	68
Gráfica 11. Análisis Caso Late.	71
Gráfica 12. Resumen de Análisis de Caso – San Patrignano	73
Gráfica 13. Municipio de residencia y procedencia de las participantes.	79
Gráfica 14. Información de vivienda de las participantes	80
Gráfica 15. Estratos socioeconómicos y sostenimiento del hogar.....	81
Gráfica 16. Rango de edad de las participantes.....	81
Gráfica 17. Estado civil y dependencia económica de las participantes	82
Gráfica 18. Nivel educativo de las participantes.....	82
Gráfica 19. Actividad económica y rangos de ingresos de las participantes	83
Gráfica 20. Régimen de salud y pensiones de las participantes.	83
Gráfica 21. Características maternas de las participantes	84
Gráfica 22. Impacto del conflicto armado	84
Gráfica 23. Imagen del Canal de YouTube Emprende Paz.....	99
Gráfica 24. Sitio Web de la Plataforma Emprende Paz. Vista para computador de escritorio.....	100
Gráfica 25. Vista Móvil Plataforma Emprende Paz.....	100
Gráfica 26. Perfil de Instagram.....	101
Gráfica 27. Perfil de Facebook	102

Gráfica 28. Guía de administración de la plataforma Web	103
Gráfica 29. ¿Tu idea es completamente nueva y diferente a otra que hayas visto?	106
Gráfica 30. ¿Tu idea funciona mejor de otra que hayas visto?	107
Gráfica 31. ¿El proceso de elaboración es nuevo y diferente a otro que hayas visto?	107
Gráfica 32. ¿Has ido mejorando el proceso de elaboración de tu producto/servicio?	108
Gráfica 33. ¿La distribución de tu producto es diferente a otra que hayas visto?	109
Gráfica 34. ¿La distribución de tu producto es mejor a otra que hayas visto?	109
Gráfica 35. ¿La presentación de tu producto/servicio es mejor a otros que hayas visto?	110
Gráfica 36. ¿Deseo aprender estrategias de marketing novedosas, para sorprender a mis clientes?	111
Gráfica 37. ¿El precio de mi producto/servicio, es adecuado, por su calidad? ...	112
Gráfica 38. Si tú fueras el cliente: ¿Qué tan importante sería tener este producto en tu vida?	112
Gráfica 39. Si tú fueras el cliente: ¿Cada cuánto utilizarías este producto/servicio?	113
Gráfica 40. Emprendimientos por tipo de asociación.	116
Gráfica 41. Confías en tus capacidades a pesar de que cometes errores	116
Gráfica 42. Eres intuitiva para analizar los problemas y creativa para resolverlos	117
Gráfica 43. Encuentras soluciones rápidas y eficaces a los problemas	118
Gráfica 44. Te consideras ingeniosa, especialmente ante problemas difíciles....	118
Gráfica 45. Puedes resolver problemas rápidamente, incluso bajo presión	119
Gráfica 46. Consideras que la perseverancia/constancia es importante para el éxito.....	119
Gráfica 47. Frecuentemente tienes ideas originales y las pones en práctica.....	120
Gráfica 48. Te gusta trabajar en equipo para llegar a una mejor solución	121

Gráfica 49. Escuchas la opinión de quienes entienden un problema de forma diferente a la tuya.....	121
Gráfica 50. Te entusiasman las cosas nuevas e inusuales.....	122
Gráfica 51. Disfrutas buscando nuevas formas de ver las cosas, en lugar de guiarte por ideas ya conocidas.....	122
Gráfica 52. Te adaptas fácilmente a los cambios.....	123
Gráfica 53. Ves posibilidades creativas (de innovación) en lo que haces	123
Gráfica 54. Resultados de Coocurrencias.....	125
Gráfica 55. Nube de palabras del análisis cualitativo	126
Gráfica 56. Deficiencias identificadas en los emprendimientos de panadería, pastelería, repostería y heladería.....	132
Gráfica 57. Estrategias propuestas para los emprendimientos de panadería, pastelería, repostería y heladería.....	132
Gráfica 58. Deficiencias identificadas en los negocios de elaboración y venta de ropa y accesorios	133
Gráfica 59. Estrategias propuestas para los emprendimientos de elaboración y venta de ropa y accesorios.....	133
Gráfica 60. Deficiencias identificadas en los negocios de Salones de Belleza ...	134
Gráfica 61. Estrategias propuestas para los emprendimientos de Salones de Belleza	134
Gráfica 62. Deficiencias identificadas en los negocios de venta de bebidas típicas del pacífico.	135
Gráfica 63. Estrategias propuestas para los emprendimientos de venta de bebidas del pacífico.	135
Gráfica 64. Deficiencias identificadas en los negocios de elaboración y venta de productos para el cuidado capilar y la piel.	136
Gráfica 65. Estrategias propuestas para los emprendimientos de elaboración y venta de productos para el cuidado capilar y de la piel.....	136
Gráfica 66. Deficiencias identificadas en los negocios de cría y venta de animales de granja.	137

Gráfica 67. Estrategias propuestas para los emprendimientos de cría y venta de animales de granja.	137
Gráfica 68. Deficiencias identificadas en los negocios de decoración de fiestas y eventos.....	138
Gráfica 69. Estrategias propuestas para los emprendimientos de decoración de fiestas y eventos.....	138
Gráfica 70. Deficiencias identificadas en los negocios de Turismo	139
Gráfica 71. Estrategias propuestas para los emprendimientos de Turismo	139
Gráfica 72. Estrategia integradora para fortalecer el capital social de LA COMUNIDAD EMPRENDEPAZ	142
Gráfica 73. Relaciones entre los actores comprometidos con el emprendimiento social de la Comunidad Emprende Paz, como estrategia de innovación tecnológica y social	144

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Revistas que presentan mayor número de publicaciones en temas de Emprendimiento Social e Innovación.	40
Tabla 2. Países con mayor número de publicaciones sobre Emprendimiento Social e Innovación.	41
Tabla 3. Resultado del análisis Emprendimientos sociales y tipos de innovación social.	74
Tabla 4. Ideas de Emprendimiento Emprende Paz	88
Tabla 5. Análisis de necesidades y oportunidades identificadas en cada emprendimiento.....	130
Tabla 6. Cronograma del Proyecto.....	159
Tabla 7. Cuadro de Marco Lógico.	163
Tabla 8. Presupuesto	166
Tabla 9. Estrategias de mejoramiento por medio del marketing mix	167

ÍNDICE DE FOTOS

Foto 1. Plataforma digital del proyecto Kiva	51
Foto 2. Emprendimiento Keggfarms en la zona rural.	55
Foto 3. Empresa Vestergaard Frandsen en países de intervención.....	58
Foto 4. Organizaciones ACA San Diego y AGASAD.....	61
Foto 5. Imágenes de la comunidad de la Red de Acción Voluntaria - VAC-NET en Uganda.....	63
Foto 6. Imágenes de la Asociación de Desarrollo Juvenil de Gulu en Uganda	64
Foto 7. Imágenes de las actividades realizadas por la Asociación TUA en Uganda	65
Foto 8. Imágenes de los productos y donaciones en la fundación Late.	70
Foto 9. Fotografías de eventos realizados con la comunidad de intervención en la fundación San Patrignano	72
Foto 10. Lideresas de Buenaventura e investigadoras principales del proyecto Emprende Paz.....	77
Foto 11. Videos cortos para grupos de WhatsApp	85
Foto 12. Sesión sincrónica del taller de innovación.....	86
Foto 13. Respuestas manuscritas de las participantes del proyecto	87
Foto 14. Pastelería de chontaduro, naranja y canela	89
Foto 15. Panes tradicionales	90
Foto 16. Pasteles decorados.....	90
Foto 17. Postres y arepas de pandebono	91
Foto 18. Helados Típicos	91
Foto 19. Accesorios artesanales para dama.	92
Foto 20. Prendas diseñadas y pintadas a mano.	92
Foto 21. Servicios salón de belleza.....	93
Foto 22. Bebidas típicas del pacífico.	93
Foto 23. Productos naturales para el cuidado capilar y de la piel	94
Foto 24. Decoración de eventos.....	94
Foto 25. Zona rural de Triana - Buenaventura	95
Foto 26. Diseño de imagen para la Comunidad Emprende Paz.....	96

Foto 27. Cápsula ¿Cómo contar tu historia?	Foto 28. Cápsula ¿Cómo hablar ante cámaras?.....	97
Foto 29. Cápsula ¿Qué información requiere un sitio web y red social?.....		97
Foto 30. Cápsula resumen sesión de administración de la plataforma		103

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de relaciones de necesidades de estrategias innovadoras en marketing.....	127
Figura 2. Modelo de relaciones de necesidades de estrategias innovadoras en procesos.....	128
Figura 3. Modelo de relaciones de necesidades de estrategias innovadoras de producto/servicio	129

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Encuestas sobre necesidades de innovación - Google Forms	86
Ilustración 2. Grupos de WhatsApp.....	87

RESUMEN

Este trabajo de investigación tuvo como objetivo establecer estrategias de innovación como apoyo a los emprendimientos sociales de mujeres rurales víctimas del conflicto armado en el municipio de Buenaventura – Colombia. Se trata de una investigación de tipo descriptiva y exploratoria. Por una parte, se describen casos de emprendimiento e innovación social en diferentes regiones del mundo, para analizar sus particularidades e identificar las características que les permitieron desarrollarse de forma exitosa. Por otra parte, se exploraron las alternativas innovadoras que permitieron fortalecer estos emprendimientos. La metodología empleada para el desarrollo de este trabajo es mixta, pues incluye análisis de tipo cualitativo y cuantitativo, este análisis permitió caracterizar la comunidad objeto de estudio en sus aspectos socioeconómicos y culturales e identificar las necesidades de innovación de sus emprendimientos. La población participante en el proyecto la conformaron 69 mujeres, pertenecientes a 9 organizaciones sociales de base comunitaria, de la zona rural del distrito de Buenaventura. Como resultado de esta investigación, se establecieron estrategias fundamentadas en el Mix Marketing y se diseñó una estrategia de emprendimiento social integradora, esta estrategia permite visibilizar los emprendimientos y fortalecer el capital social.

Cabe mencionar que esta investigación se realizó en el marco del Macro-proyecto (CI 8155): *“Emprendimiento social de mujeres rurales víctimas del conflicto armado en el Municipio de Buenaventura – Empeende Paz”* financiado por la Fundación WWB Colombia y ejecutado por la Universidad del Valle. El Macro-proyecto Empeende Paz tuvo como objetivo principal “fortalecer el emprendimiento social en mujeres rurales víctimas del conflicto armado en Buenaventura, desde una perspectiva interdisciplinar”, y en este sentido el aporte específico de este trabajo

de investigación de maestría fue el análisis e identificación de las necesidades en términos de innovación y la propuesta de estrategias innovadoras para impulsar 18 emprendimientos de mujeres rurales víctimas de la violencia en Buenaventura.

Palabras clave: Innovación, Emprendimiento Social, Capital Social, Posconflicto, Emprendimiento femenino.

INTRODUCCION

El emprendimiento social y la innovación son fundamentales en el desarrollo de las comunidades, especialmente en las más vulnerables, donde el Estado no tiene control o no ha logrado solventar necesidades sociales básicas. Una de estas regiones es la costa pacífica de Colombia.

Sobre la Costa Pacífica se encuentra el municipio de Buenaventura, una región privilegiada geográficamente sobre la que se ubica el principal puerto de país y uno de los 10 puertos más importantes de Latinoamérica. Por este puerto circula el 65% de la mercancía colombiana, generando una recaudación aduanera de 6.5 billones de pesos al año (Hernandez, 2019). Paradójicamente, la riqueza que genera el puerto no beneficia ni impacta en su población, la cual ha alcanzado niveles de pobreza que superan el 80,6% de la población. Esta situación se ha visto agravada en las zonas rurales, por el histórico abandono del gobierno, donde el 98,13% de las personas carecen de agua potable y servicios sanitarios. Este contexto ha generado violencia y desplazamiento, incrementado por el conflicto armado y la disputa del territorio que ejercen las bandas delincuenciales y grupos armados. (Arroyo Mina & Rodriguez Rodriguez, 2013).

En esta atmósfera, las mujeres y niños son los más afectados. Según Naciones Unidas, el 52% de las mujeres de Buenaventura han sufrido maltrato físico posterior a su desplazamiento y el 36% han sido violentadas o atacadas sexualmente (Ruta Pacífica de las Mujeres -RPC *et al.*, 2009). Este complejo escenario, la comunidad se ha organizado, creando varias asociaciones de víctimas, muchas de ellas lideradas por mujeres emprendedoras, con la esperanza de generar alternativas de recuperación económica y social para la región.

En este contexto surge el proyecto “Emprende Paz”, una iniciativa de dos grupos de investigación de la Universidad del Valle (el grupo en Inteligencia de Negocios e Ingeniería del Conocimiento y grupo Humanismo y Gestión) y dos ONGs (Fundación Manos por la Paz y Misión de Observación Electoral-MOE) con apoyo financiero del Fondo WWB-Colombia, con el objetivo de fortalecer los

emprendimientos sociales de 69 mujeres rurales víctimas del conflicto armado en Buenaventura, pertenecientes a 9 organizaciones sociales.

En el marco del macro-proyecto “Emprende Paz” se desarrolló el presente trabajo de investigación de maestría, cuyo objetivo se centró en identificar las estrategias de innovación social que permitieran apoyar los emprendimientos nuevos y existentes desarrollados por estas mujeres. Para cumplir este objetivo, se ejecutaron cinco fases: 1°) se realizó un análisis bibliométrico en relación con las publicaciones orientadas al emprendimiento y la innovación social, con el objetivo de identificar la bibliografía más interesante, autores, países y publicaciones relevantes en cuanto a emprendimientos sociales; 2°) se analizaron las características de casos de emprendimientos sociales exitosos para identificar las estrategias de innovación social que desarrollaron; 3°) se realizó el trabajo de campo para caracterizar a la población objetivo e identificar de sus emprendimientos; 4°) se procesó la información con herramientas de análisis cuantitativo y cualitativo (SPSS y AtlasTI), con el objetivo de identificar las principales deficiencias o necesidades para impulsar estos emprendimientos y 5°) se diseñaron estrategias de innovación que permitan fortalecer estos emprendimientos, de acuerdo sus necesidades particulares. Este trabajo de investigación se realizó entre los meses de septiembre de 2020 a septiembre de 2021.

Adicionalmente, en el desarrollo de esta investigación se capacitó a 69 mujeres en temas de emprendimiento e innovación social, se realizaron talleres prácticos sobre uso de medios digitales para publicitar sus negocios y se apoyó a 18 emprendimientos con la realización de material audiovisual, creación de redes sociales e identificación de estrategias para impulsar los emprendimientos.

Como estrategia de innovación social se propuso la creación de la “Comunidad Emprende Paz”. Una plataforma web donde se reúnen, conectan y visibilizan todos los emprendimientos desarrollados, con el fin de fortalecer su capital social, con apoyo de los medios tecnológicos. La “Comunidad Emprende Paz” permite visibilizar las historias de vida de las emprendedoras y los productos

o servicios que ellas ofrecen, a modo de una vitrina comercial, que les permita comercializar y obtener apoyos nacionales e internacionales para fortalecer su red.

En este sentido, este trabajo de investigación de maestría aportó al macroproyecto Emprende Paz en el análisis individual de 18 emprendimientos (nuevos y existentes) liderados por las mujeres participantes, para identificar de esta manera sus necesidades en términos de innovación, y proponer estrategias que impulsaran esos negocios; adicionalmente, en este trabajo se desarrolló una propuesta de estrategia de innovación social integradora desde la tecnología: la plataforma web de la Comunidad Emprende Paz.

Este documento está organizado en seis capítulos de la siguiente forma: El Capítulo 1 describe los aspectos generales de la investigación, antecedentes, planteamiento del problema y los marcos teóricos, conceptuales y legales que permitieron fortalecer los conceptos de emprendimiento e innovación social. En este Capítulo también se detalla la metodología de investigación, el cronograma y el presupuesto. El Capítulo 2 se centra en el análisis bibliométrico que permitió identificar estrategias de emprendimiento e innovación social en contextos globales y similares al investigado, también se identificaron los principales autores, países e instituciones que trabajan en estos temas y las publicaciones más relevantes. El Capítulo 3 se enfocó en la caracterización de casos de emprendimientos sociales en diferentes partes del mundo; se analizó la problemática del contexto donde surgieron, las estrategias y tipos de innovación social utilizados para resolver problemas sociales y se identificó el capital social y su impacto en las regiones vulnerables. El Capítulo 4 se enfocó en la caracterización de la población objetivo, se describen las estrategias de intervención y trabajo de campo con la comunidad de Buenaventura, además se identificaron los emprendimientos desarrollados para realizar un diagnóstico sobre las necesidades en innovación más urgentes, para su crecimiento y sostenibilidad. El Capítulo 5 presenta el análisis de las necesidades de innovación en los emprendimientos y las estrategias individuales propuestas para solventarlas que permitan impulsar estos negocios; todo ello fundamentado en el Mix de Márketing y en una estrategia de emprendimiento social integradora

denominada “*La Comunidad Emprende Paz*”, por medio de la cual se busca el fortalecimiento del capital social en apoyo con la tecnología que proporciona la plataforma web. Finalmente, el Capítulo 6 expone las conclusiones obtenidas en cada una de las fases de la investigación.

CAPÍTULO 1 - ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo presenta los aspectos generales de este trabajo de investigación, en el que se contextualiza el problema de investigación y se formula el interrogante que guía este trabajo, de acuerdo con este interrogante se plantean el objetivo general y los objetivos específicos alcanzados.

Dentro del marco referencial se presenta el contexto teórico, conceptual, contextual y legal en el que se desarrolla la investigación y se presentan las principales teorías y conceptos tratados, concretamente en relación a los temas de emprendimiento e innovación social

Finalmente, se presenta la metodología que ha sido empleada para alcanzar los objetivos, el marco lógico y cronograma con las actividades que se desarrollaron.

1.1 Planteamiento de Problema

1.1.1 Antecedentes del problema.

La Organización de Naciones Unidas ha definido unos Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS – para el año 2.030, los cuales se definieron desde el año 2.015 con el fin de “eliminar la pobreza, proteger el planeta y que todas las personas gocen de paz y prosperidad al año 2.030” (PNUD, 2015). Para la consecución de estos ODS, se realizó un estudio titulado: “Retos del emprendimiento social en España y su contribución para el cumplimiento de los ODS” sobre el aporte fundamental que puede tener el emprendimiento social. En este estudio se concluyó que una de las principales deficiencias del emprendimiento social es la falta de capacitación en innovación social y la escasez de espacios para esta labor, ya que, con los conocimientos adquiridos en estrategias de innovación social, se pueden impulsar iniciativas empresariales a un nivel superior, que permitan alcanzar los objetivos propuestos por la ONU. (PwC España, 2020)

En algunos países de América Latina, como es el caso de México, la innovación social se ha convertido en objeto de estudio. Instituciones de investigación como el “Failure Institute” y la Universidad de La Salle Bajío, realizaron un estudio en el que identificaron las causas del fracaso en los emprendimientos sociales en ese país. Las tres principales causas identificadas fueron: (a) la falta de innovación y generación de nuevas ideas para evolucionar el producto o servicio, (b) la falta de capacidad o experticia del emprendedor social en el momento de hacer gestión empresarial, (c) la falta de fondos de apoyo para emprendedores sociales. Según este estudio: “El primer factor que destaca es la falta de fondos de apoyo para emprendedores sociales, así como el desconocimiento de las fuentes y la carencia de habilidades para integrar proyectos y obtener fondos sociales” (Lopez de Alba *et al.*, 2017)

En el caso de Colombia, el emprendimiento social podría jugar un papel fundamental para la construcción de la Paz, principalmente al fortalecer el desarrollo económico y social sostenible de su población (RECON Colombia, 2018). Según Confecámaras, entre enero y septiembre del año 2019 la actividad emprendedora¹ en Colombia aumentó en 4.2%, respecto al año anterior, para la creación de nuevas unidades productivas. (Revista Dinero, 2019).

Por su parte, el “Estudio de la Actividad Empresarial para Colombia” elaborado por el *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*² muestra que las nuevas empresas se están concentrando en el sector consumo, el cual representaba en el año 2013 el 26,7% y pasó a representar el 66,5% en el año 2017; este mismo reporte indica que las causas más frecuentes de fracaso en los emprendimientos se dan por los siguientes factores: (a) el negocio no era rentable (35,6%); (b) motivos personales (18,1%), (c) problemas financieros (16,1%), (d) venta del negocio,

¹ Según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), actividad emprendedora es el proceso comprendido entre la concepción y la persistencia de un negocio, cuya duración es de 42 meses

² El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) es el más prestigioso y extenso estudio sobre el estado del emprendimiento a nivel mundial. El GEM ha analizado a más de 100 países desde el año 1999 y tiene como objetivo principal medir los niveles de emprendimiento de los países y probar la relación de estos con el desarrollo económico local. Actualmente el reporte se efectúa para más de 70 países en el mundo.

(11,61%), (e) cierre preestablecido (9%) y (f) Otros motivos (9,59%). (Gomez Núñez *et al.*, 2017)

Según el *GEM*, en Colombia, los nuevos emprendimientos están demasiado concentrados en el sector de consumo debido a los bajos niveles de innovación requeridos para ingresar a éste mercado con productos o servicios, adicionalmente, no se utiliza tecnología de vanguardia que permita a las nuevas empresas sobrevivir, crecer y competir, ante establecimientos que se encuentran en el mercado con anterioridad. (Gomez Núñez *et al.*, 2017)

En términos de capacidades de desarrollo, la situación del emprendimiento en Colombia es más difícil. Según *RECON Colombia*, 61,2% de los emprendedores son informales y solo el 12% han recibido algún tipo de capacitación estatal. (RECON Colombia, 2018)

Específicamente en la zona rural de Buenaventura, municipio donde se desarrolló esta investigación, el crecimiento de los emprendimientos sociales es crítico. Adicionalmente, la fragilidad del emprendimiento se incrementa cuando son liderados por mujeres, dado su alto nivel de vulnerabilidad y por la violencia que aún se evidencia en la zona, principalmente en la parte rural. (Consejo Noruego de Refugiados (NRC), 2014). Por otro lado, en la región existe un elevado riesgo de discontinuidad empresarial, debido a la competencia y a la falta de herramientas que les permitan a los emprendedores diferenciarse e innovar.

Para estas comunidades en condición de marginalidad, la falta de oportunidades de empleo digno puede encontrar una solución en el emprendimiento social generado por las pequeñas y medianas empresas, más aún cuando las PYMES se consideran el motor para la economía nacional. Prueba de ello es que el 80% del nuevo empleo generado lo proporciona el 10% de los nuevos proyectos empresariales en el sector de las Pymes (Diario Económico Portafolio, 2016).

1.2.2 Formulación del problema.

La población de Buenaventura subsiste en niveles de pobreza críticos. Un informe del Ministerio del Trabajo evidenció que en 2012 el 80,6% de la población de Buenaventura se encontraba en condición de pobreza extrema, con un índice de indigencia cercano al 43.55% (Ministerio de Trabajo de la Republica de Colombia., 2012). Por otro lado, según cifras del Censo Nacional de Población y Vivienda del año 2018, se indica que el 31.21% de la población rural de esta región tiene sus necesidades básicas insatisfechas (servicios públicos inadecuados, falta de acceso al agua potable o servicios sanitarios precarios), que hacen desfavorable el entorno donde viven (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2018).

Respecto a la población femenina, se encontró que, en Buenaventura, el 52% de las mujeres han sufrido de maltrato físico después de un desplazamiento forzado y el 36% fueron víctimas de violación (Ruta Pacífica de las Mujeres -RPC *et al.*, 2009).

Otra problemática es el alto nivel de informalidad de la región, según cifras de *RECON Colombia*, el 61,2% de los emprendedores no son formales y la tendencia hacia el emprendimiento enfocado en el sector consumo aumenta el riesgo de discontinuidad de este tipo de iniciativas.

Todas estas cifras son un reflejo del problema social en Buenaventura, especialmente la zona rural, donde las mujeres son la población más vulnerable, por lo tanto, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué estrategias de innovación permitirían impulsar los emprendimientos de las mujeres rurales víctimas de la violencia del municipio de Buenaventura?

De la cual se desprenden las siguientes preguntas:

- ¿Hacia dónde se dirige el estado del arte, respecto a la innovación y el emprendimiento social en contextos de postconflicto?

- ¿Qué estrategias de innovación se han desarrollado con éxito en emprendimientos sociales en contextos similares a los de este estudio?
- ¿Cuáles son las necesidades de innovación que se requieren solventar para impulsar las ideas de emprendimiento de las mujeres de la zona rural de Buenaventura?
- ¿Qué estrategias de innovación son apropiadas para las ideas de emprendimiento, de acuerdo con las necesidades identificadas?

1.3 Objetivos de Investigación

1.3.1 Objetivo General.

Establecer estrategias de innovación que permitan impulsar los emprendimientos sociales de mujeres rurales víctimas del conflicto armado en el municipio de Buenaventura.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Realizar un análisis bibliométrico que permita tener indicadores del estado del arte en relación con la innovación y el emprendimiento social
- Identificar estrategias de innovación que se hayan desarrollado con éxito en emprendimientos sociales y en contextos similares.
- Reconocer las necesidades de innovación en las ideas de emprendimiento de las mujeres rurales objeto de este estudio.
- Determinar estrategias de innovación de acuerdo con las necesidades de los emprendimientos sociales de la población objeto de estudio.

1.4 Justificación

El emprendimiento social tiene como objetivo generar impactos sociales profundos en las poblaciones donde se generan. En ese sentido, esta investigación buscó aportar en la reconstrucción del tejido económico y social en poblaciones que han sido víctimas de conflicto armado, como es el caso de Buenaventura.

La implementación de estrategias de innovación permite mejorar el impacto de los emprendimientos y contribuye a hacer realidad su ejecución, de modo que con los emprendimientos se aporta a la reducción de brechas sociales y en mejorar las condiciones de vida de la población donde se desarrollan.

Esta investigación se justifica debido a que se orientó a apoyar los emprendimientos sociales de las mujeres rurales del municipio de Buenaventura que han sido víctimas del conflicto armado y que hacen parte de catorce organizaciones sociales vinculadas al proyecto “EMPRENDE PAZ”. El proyecto EMPRENDE PAZ fue ejecutado por la Universidad del Valle, con la financiación del *Fondo Fundación WWB Colombia para la Investigación*, dentro de la convocatoria *Contextos y oportunidades para el emprendimiento en ámbitos rurales*. Por su parte, este trabajo de investigación de maestría proporcionó un aporte en el análisis e identificación de necesidades concretas, en términos de innovación, para proponer estrategias innovadoras que permitieran impulsar 18 emprendimientos liderados por mujeres integrantes de las organizaciones comunitarias que hicieron parte del proyecto. Para ello, se realizaron capacitaciones y entrevistas a las participantes, lo que permitió conocer también el lado humano del proyecto, además que fue de gran utilidad para la recopilación funcional de información para el portal web de la Comunidad Emprende Paz.

Adicionalmente, este trabajo de investigación de Maestría en Administración busca identificar alternativas de solución a problemas en el campo administrativo y empresarial, específicamente en los emprendimientos de la comunidad de mujeres rurales víctimas de la violencia en Buenaventura, acercando, de esta manera, el conocimiento propio de las ciencias de la administración a poblaciones emprendedoras, que carecen de acceso a este tipo de conocimiento y sus aplicaciones. Por este motivo, de acuerdo con el artículo 6 de la resolución 181 del año 2017, el trabajo de investigación cumple con las condiciones para optar por el grado de Magíster en Administración de Empresas. (Consejo de Facultad Ciencias de la Administración, 2017).

En términos profesionales, este trabajo de investigación ha enriquecido mi conocimiento en temas de innovación y emprendimiento, con herramientas y estrategias que pueden resultar útiles en poblaciones marginadas. También, ha generado un espacio académico importante para entender los negocios impulsados por la población “base de la pirámide” y su impacto social en las comunidades, a

través del mejoramiento de su economía con la esperanza por un mejor futuro. Finalmente, puedo afirmar que, en mi formación personal, este proyecto me permitió entender las luchas que enfrentan, día a día, las mujeres rurales de Colombia, por medio de sus emprendimientos, y que, definitivamente, esta lucha podría ser más efectiva con el apoyo de la comunidad profesional y académica.

Las organizaciones participantes en el proyecto EMPRENDE PAZ fueron nueve, todas ellas conformadas por mujeres víctimas del conflicto armado en Buenaventura: Consejo Comunitario Alto medio Río Dagua (Asociación Triana), Mariposas de Alas Nuevas, Fundación Sueños Reales, Madres por la Vida, Afroempresarias de Paz, Mesa Nacional de Mujeres Negras, Afrocolombianas, Raizales y Palenqueras, Organización de Desplazados, Asociación de Mujeres AINI y Raíces Piangueras.

Estas mujeres hacen parte de una población en alta vulnerabilidad debido a la problemática social, económica, sanitaria, de educación, violencia y falta de oportunidades laborales que presenta la región.

1.5 Marco Referencial

En este apartado se ilustran el marco teórico, contextual, conceptual y jurídico de la investigación. El marco teórico y conceptual se orienta hacia la innovación y el emprendimiento social, que constituyen la base de la investigación. Posteriormente, se realiza una presentación del contexto donde se llevó a cabo el proyecto, en este caso, el Distrito de Buenaventura, territorio donde se ubica el principal puerto marítimo del país. Esta sección también describe a la población objeto de estudio, mujeres habitantes del Distrito en su zona rural. Finalmente se citan las principales normas y leyes que se han establecido en Colombia para impulsar y regular las actividades comerciales y económicas, relacionadas con el emprendimiento.

1.5.1 Marco teórico y conceptual.

1.5.1.1 La innovación.

En la siguiente sección se trata el marco teórico y conceptual en el que se enmarca la innovación, se detallan las principales teorías de la innovación, los tipos en los que se puede clasificar la innovación y las estrategias de innovación propuestas por los diferentes autores consultados.

Concepto de Innovación

Una de las definiciones propuestas para el concepto de innovación fue formulada por el economista Austro-estadounidense Joseph Alois Schumpeter en 1934, según este autor, la innovación es un proceso de “destrucción creativa” y consiste en introducir en el mercado un nuevo bien, un nuevo método de producción, la apertura de un nuevo mercado en un país, el descubrimiento de una nueva raíz de suministros o de productos semi-elaborados y el ingreso de una nueva estructura en un mercado (Schumpeter, 1934).

En el mismo sentido, los profesores Julián Pavón y Richard Goodman definieron la innovación como: las actividades realizadas en un periodo de tiempo y lugar determinados que llevan a introducir por primera vez, con éxito en el mercado, una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización (Pavon & Goodman, 1982)

Por otro lado, para el catedrático emérito de la Universidad de Columbia, Richard R. Nelson, la innovación es el concepto de capacidad imaginativa. Según este autor, la innovación es un cambio que requiere imaginación y que conlleva un quiebre profundo con la forma en que se realizan las cosas en la actualidad y con esto se crea una nueva capacidad (Barney *et al.*, 1987).

Otra definición interesante, en términos económicos, es la expresada en el “libro verde de la innovación”, la “innovación es sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas económica y social, de forma que aporte

soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad” (Comisión Europea, 1995).

Finalmente, el Manual de Oslo define la innovación dentro de los mercados como “la introducción de un nuevo o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización de lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (OECD, 2005).

Teniendo en cuenta las anteriores definiciones, en el presente documento se define a la innovación como: la introducción, en un mercado específico, de un nuevo o mejorado producto o servicio, el cual es aceptado en este nicho. La innovación también se refiere a la implementación de nuevos o mejorados procesos de producción, comercialización y mercadeo en organizaciones existentes, y que estos cambios sean aceptados e interiorizados por los involucrados en el proceso. Finalmente, es necesario aclarar que las innovaciones pueden provenir de implementaciones en otras industrias u otros mercados, no es obligatorio que estas provengan de invenciones.

Teorías de innovación.

Los fundamentos teóricos para la medición de la innovación se derivan principalmente de las disciplinas de gestión y economía (Smith, 2009). Estas teorías indican cómo se puede cambiar la posición de una empresa en el mercado y cómo generar ideas a partir de la innovación. Las perspectivas económicas examinan por qué las organizaciones innovan, las fuerzas que impulsan la innovación, los factores que la obstaculizan y los efectos macroeconómicos de la innovación en una industria, mercado o economía (OECD, 2018).

Joseph Alois Schumpeter (1934), en su *teoría del desarrollo económico* propone un modelo en el cual la innovación juega un papel importante para desarrollar la economía, en la que también influyen los aspectos socio-culturales. Schumpeter (1934) propone, a partir de su concepto de “destrucción creativa”, una

descripción del cambio en la actividad económica existente a partir de innovaciones que producen nuevas formas de producción de bienes, servicios y procesos o negocios radicalmente nuevos. Dicha teoría brinda importancia a los factores inmateriales, como la innovación y los aspectos socio-culturales, dado que aportan de manera decisiva desarrollo a la sociedad, contrario a los factores materiales como el capital, el trabajo y los recursos naturales, considerados como pasivos y no decisivos (Montoya Suárez, 2004). Esta teoría hace una disrupción en el concepto de riqueza, donde se empieza a valorar no solo el capital, trabajo y recursos, sino también los intangibles, como la cultura y la innovación, para la creación de nuevos bienes y servicios y su adopción por un mercado específico.

Otra teoría que es necesario considerar, es la *teoría de la difusión* de Rogers (Rogers, 1983). Este autor examina los procesos mediante los cuales las innovaciones se comunican y se adoptan con el tiempo entre los participantes en un sistema social (OECD, 2018). Esta teoría se basa en la identificación de cinco características de la innovación: (1) la ventaja relativa, grado en el que la innovación es superior a sus predecesores; (2) la compatibilidad, consistencia de la innovación con los valores existentes y las experiencias anteriores de adopción; (3) la complejidad, dificultad para entender o usar la innovación; (4) la experimentalidad, grado en el que la innovación puede ser probada en ambientes controlados; y (5) la comunicabilidad / observabilidad, característica en que la innovación puede ser observada y difundida a otras personas externas al proceso. Según esta teoría, para que un desarrollo innovador sea considerado innovación, debe ser difundido y adoptado por la comunidad.

Por otra parte, Nelson y Winter consideran la innovación como un proceso dependiente del camino para formular sus *teorías evolutivas*. Según estas teorías, las innovaciones se desarrollan a través de interacciones entre varios actores y luego se prueban en el mercado. Estas interacciones determinan, en gran medida, qué productos se desarrollan y cuáles tienen éxito, lo que influye en el camino futuro del desarrollo económico (Barney *et al.*, 1987).

Otro de los trabajos que ha influido notablemente en las teorías de la innovación es el de *la toma de decisiones y la resolución de problemas* (Simon & Barenfeld, 1969). Estos postulados han permitido el surgimiento de métodos de pensamiento de diseño, como el denominado *Design Thinking*, que aprovecha la creatividad para resolver problemas complejos (Verganti, 2009) y desarrollar innovaciones en el sector público y privado (OECD, 2018).

Finalmente, es importante mencionar el *modelo de enlace de cadena de Kline y Rosenberg* (1986) y *la teoría de los sistemas de innovación* (Kline & Rosenberg, 1986; Lundvall, 1992). Estas teorías enfatizan que la innovación no es un proceso lineal y secuencial, sino que implica muchas interacciones y retroalimentaciones en la creación y uso del conocimiento. Además, la innovación se basa en un proceso de aprendizaje con múltiples entradas y requiere una resolución continua de problemas (OECD, 2018).

Tipos de innovación.

Según el Manual de Oslo (2005), existen cuatro tipos de innovación: de producto, de proceso, de marketing y de organización.

Innovación de producto: “Es la introducción de un nuevo bien o servicio, mejorado significativamente en sus características técnicas, componentes y materiales de la informática integrada, de la facilidad de su uso u otras características funcionales” (OECD, 2005). Los nuevos productos deben diferir total o significativamente de los productos que ya existen en la organización.

Innovación de proceso: “Es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de fabricación o distribución. Ello implica cambios totales o significativos en la técnica, los materiales y/o programas informáticos. Los métodos de producción hacen referencia a las técnicas, los equipos y programas informáticos que se utilizan para producir bienes y servicios. Por otro lado, cuando se hace referencia a los métodos de distribución, se refiere a la logística de la empresa, teniendo en cuenta los procesos y equipos que se utilizan en la cadena de abastecimiento” (OECD, 2005)

Innovación de marketing: Es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado del producto, su posicionamiento, su promoción o su establecimiento del precio. El objetivo de este tipo de innovación es el de abrir nuevos mercados, satisfacer mejor a los clientes y aumentar las ventas. Esta innovación se distingue con métodos de comercialización significativamente diferentes, que pueden ser creados directamente por la empresa o adaptados de otras empresas o casos exitosos.

Las innovaciones de mercadotecnia incluyen principalmente cambios significativos en el diseño del producto, como parte de un nuevo concepto de comercialización, sin embargo, no modifican las características funcionales o de uso del producto. Los nuevos métodos de comercialización, respecto al posicionamiento de productos, hacen referencia a la creación de nuevos canales de venta; los que hacen referencia a la promoción se refieren a la utilización de nuevos conceptos para promocionar los bienes o servicios; y los métodos que se refieren al precio implican la utilización de nuevas estrategias de tarificación para comercializar los bienes y servicios (OECD, 2005)

Innovación de organización: Es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa. Lo que distingue una innovación de organización de otros cambios organizativos en la empresa es que las prácticas que se adoptan son totalmente diferentes a las anteriores. Esta innovación tiene un amplio espectro de acción, pueden considerar nuevas metodologías de gestión del conocimiento dentro de la organización, de capacitación, de gestión de bases de datos, nuevos métodos de atribución de responsabilidades y del poder de decisión entre los empleados. Generación de nuevos métodos para relacionarse con las partes interesadas externas a la organización como los proveedores, outsourcing y clientes (OECD, 2005).

Innovación Social: Es necesario mencionar que, en el Manual de Oslo publicado en el año 2005, donde se definen los tipos de innovación, no se tiene en cuenta la Innovación Social. Este tipo de innovación tampoco es definida en la

edición posterior del Manual de Oslo en 2018, la cual se enfoca en el tema de la medición de la innovación. No obstante, su definición como un tipo de innovación es clave en el objeto de esta investigación.

El concepto de innovación social es relativamente joven. Según Braulio Pareja Cano (2013): “Los primeros artículos académicos datan de los años setenta, de autores como P. Drucker o M. Young. Algunos investigadores relacionan el nacimiento de este tipo de iniciativas con los movimientos cooperativistas del siglo XIX” (Pareja Cano, 2013). Por su parte, Biggs, Westley y Carpenter (2010) sostienen que la innovación social es la novedad en conceptos, estrategias, iniciativas, productos, procesos u organizaciones que satisfacen las necesidades sociales y cambian profundamente las rutinas básicas, los recursos y los flujos de autoridad o creencias en el sistema social en que se producen (Biggs *et al.*, 2010)

Las innovaciones sociales pueden ser iniciadas por una amplia gama de actores, incluyendo las organizaciones no gubernamentales, grupos comunitarios, organizaciones benéficas, los gobiernos, empresarios, académicos, filántropos o combinaciones de estos grupos (J. L. Abreu & Cruz, 2011). Para los autores Murray *et al.*, (2011), la innovación social no se refiere a un sector determinado de la economía, sino a la creación de productos y resultados sociales, independientemente de dónde nacen (Murray *et al.*, 2011). Estos autores coinciden en que la innovación social sucede en cualquier tipo de organización y se caracteriza puntualmente por el impacto social en la cadena de involucrados con su surgimiento.

Estrategias de innovación.

En la actualidad existen diversas estrategias para la generación de innovación en las organizaciones en todos sus ámbitos, este apartado describe algunas de las que tienen mayor relevancia.

Estrategias centradas en el producto y en el mercado: El propósito principal de este tipo de estrategias se enfoca en la creación de un producto o desarrollo de un mercado que permita que la organización se encuentre claramente en posición de ventaja respecto a su competencia. Las principales características de esta estrategia son:

(1) *Reducción de costos*: consiste en la maximización de la producción y la reducción de costos, sin afectar el precio de venta, el cual se estipula de acuerdo al valor del mercado. Tiene actividades clave como: la reducción del tamaño de la organización mediante la reducción de niveles de jerarquía (proyectarla hacia una estructura horizontal); experimentar los efectos de producir en grandes cantidades para determinar si se alcanzan economías de escala; implementar innovación en sus procesos, de modo que la empresa por su eficiencia logre producir a más bajo costo. (2) *Diferenciación*: agregar valor al producto o servicio de modo que se pueda diferenciar de sus competidores o sustitutos. Es muy importante el papel del marketing, para aprovechar el corto tiempo en el que la innovación llega al mercado, y se puedan captar los clientes que estén dispuestos a pagar más, en lugar de esperar a que salga al mercado una alternativa similar más económica. (3) *Búsqueda de nichos*: la organización busca subsectores del mercado muy específicos y con necesidades específicas, de modo que puede buscar mercados donde aún no exista competencia o esta sea muy poca y así pueda desarrollarse y crecer. Este tipo de estrategias son más características de empresas pequeñas, que no buscan competir directamente con las grandes corporaciones. (4) *Diversificación*: se pretende un alejamiento del negocio básico, para buscar otro tipo de negocios o mercados donde no se había competido, sin eliminar la operación básica principal de la organización.

Estrategia de innovación *Design Thinking*: Es una metodología orientada a la innovación desde el diseño. Es útil para la creación o mejoramiento de productos, procesos, servicios o emprendimientos. Posee tres componentes que la orientan: (1) *Inspiración*: análisis circunstancial (ya sea un problema, una

oportunidad o ambas) hacia la búsqueda de soluciones en el terreno (identifican restricciones iniciales). (2) *Ideación*: es el proceso de generar, desarrollar y probar ideas que pueden conducir a soluciones mediante técnicas de creatividad o lluvia de ideas para finalizar con un prototipo. (3) *Implementación*: implica trazar un camino hacia el mercado y su respectiva retroalimentación para el mejoramiento continuo. Los proyectos recorrerán estos espacios, particularmente los dos primeros, más de una vez, a medida que las ideas se perfeccionen y se tomen nuevas direcciones. Finalmente, es necesario realizar una validación de los prototipos para la toma de decisión e iniciar el ciclo de innovación nuevamente o salir al mercado.

En el Design Thinking se pueden identificar tres tipos de innovación, dependiendo del punto de abordaje: innovación en procesos, emocional y funcional. *La innovación en procesos* surge de la combinación entre la capacidad tecnológica y el campo de experticia de la organización, un ejemplo es la empresa Amazon. *La innovación emocional*, surge de la combinación de la marca y los deseos del cliente, a partir de labores de branding y mercadeo, para lograr la atención del cliente hacia un estilo de vida, antes que fijarse en el producto en como tal, un ejemplo es la compañía Harley Davidson. Finalmente, *la innovación funcional* es una combinación entre la tecnología y los deseos del cliente, donde se aprovecha los avances tecnológicos al alcance de la compañía para dar usos novedosos a productos existentes o su transformación en algo totalmente nuevo.

La Universidad de Stanford tiene su propia metodología para aplicar el Design Thinking en siete pasos: comprender, observar, definir, idear, prototipar, testear e implementar (Serrano Ortega & Blázquez Ceballos, 2016).

- *Comprender*: comprensión del problema o desafío de una forma clara, visto desde el punto de vista del cliente o usuario.
- *Observar + Empatizar*: en este punto se debe observar al cliente o usuario en su hábitat y analizar su comportamiento, haciendo referencia a quien es, de dónde es y porqué actúa de cierta manera; entrevistar e interactuar

con el cliente y finalmente experimentar en primera persona la experiencia del cliente con el producto o servicio.

- *Definir*: una vez recopilada la información en las dos fases anteriores, se procede a definir el problema, a identificar el cliente final y el objetivo a alcanzar.
- *Idear*: generar la mayor cantidad de ideas para resolver el problema definido por medio de herramientas como la lluvia de ideas.
- *Prototipar*: realizar maquetas, diseños, dibujos preliminares de la solución para poder validarlo con los usuarios finales y poder recibir retroalimentación de una manera más económica.
- *Testear*: con el prototipo listo, se debe validar y corregir detalles encontrados continuamente hasta llegar a un resultado final satisfactorio.
- *Implementar*: lanzar al mercado en piloto el resultado final de la solución y evaluar oportunidades de mejora y resultados.

Estrategia de Innovación Lean Startup: El método Lean Startup (Ries, 2012) es el sistema utilizado para evolucionar de proyecto a empresa poniendo el foco en las necesidades del cliente, a partir de la retroalimentación y modificaciones del producto hasta desarrollar la versión final. Este es un concepto adecuado para el mundo emprendedor, donde las pautas y recursos para desarrollar un proyecto son más limitados en comparación con una gran compañía. Los pilares sobre los que se sustenta la metodología Lean Startup son: (1) *Producto Mínimo Viable (PMV)*: se trata de la versión de un nuevo producto que permite, a un equipo, recoger con el mínimo esfuerzo, la máxima cantidad de conocimiento validado acerca de los consumidores. El objetivo de un PMV es evaluar las hipótesis fundamentales de un negocio y ayudar a los emprendedores a comenzar el proceso de aprendizaje lo más rápido posible. (2) *Experimento A/B*: se ofrece a los usuarios diferentes versiones de un producto al mismo tiempo. El objetivo es observar los cambios en el comportamiento entre los dos grupos para medir el impacto de cada versión en un indicador accionable. (3) *Crear-Medir-Aprender*: es el núcleo central de esta metodología con tres fases de ideación (Crear), codificación (Medir) y verificación

de datos (Aprender). Se trata de un proceso iterativo de transformar ideas en productos, medir la reacción y comportamiento de los clientes frente a los productos y aprender si debemos perseverar o pivotar de idea. (4) *Pivotar*: Realizar un cambio estructurado que se diseña para probar una nueva hipótesis básica sobre el producto, la estrategia y tendencia de crecimiento. Se basa en el aprendizaje recibido a lo largo del proceso de desarrollo de la metodología y gracias la retroalimentación ofrecida por los usuarios. (5) *Lienzo del modelo de negocio*: es una plantilla de gestión estratégica diseñada para desarrollar o documentar nuevos o existentes modelos de negocio. Es una representación visual que describe la propuesta de valor de la empresa, la relación que se establece con los clientes, la infraestructura necesaria para su funcionamiento y las finanzas que la sostienen.

Estrategia Jobs to be done (JTBD): Esta estrategia, diseñada por Christensen *et al.*, (2016), estudia los productos o servicios como elementos que usan los consumidores para cumplir con trabajos o tareas en la vida cotidiana. El éxito de un producto depende de su eficacia al hacer el trabajo para el que fue comprado. En lugar de centrarse en los perfiles de los consumidores y las correlaciones resultantes en los datos, los desarrolladores y comercializadores de productos examinan lo que los clientes intentan lograr en una situación dada. Para identificar estos trabajos, la estrategia es buscar el no consumo de productos actuales, examinar las soluciones que los consumidores han inventado para abordar el trabajo, y los usos nuevos o diferentes que han inventado para productos que ya existen (Christensen *et al.*, 2016). También se debe examinar las dimensiones emocionales, sociales y funcionales de cada trabajo para resonar aún más con los consumidores. A la hora de desarrollar el modelo JTBD, es conveniente seguir los siguientes pasos (Mesa, 2019): “(1) *Identificar los JTBD*: analizar qué tareas necesitan realizar los consumidores y cuáles son sus verdaderos objetivos, proponiendo nuevas soluciones. (2) *Categorizar las tareas*: una tarea principal y varias secundarias, que tengan valor para el consumidor. Además, las tareas presentan dos aspectos: uno funcional, es decir, la aplicación práctica de la innovación; y otro emocional, las demandas subjetivas del cliente vinculadas a sus

sentimientos y percepción personal y social. (3) *Definir a los competidores*: tener en cuenta que un cliente opta por un determinado producto o servicio porque considera que es la mejor alternativa del mercado. Por ello, es esencial conocer a la competencia a la hora de aplicar el sistema. (4) *Crear declaraciones de trabajo*: establecer un enunciado que describa la tarea relacionada con el nuevo producto o servicio (Acción+Objeto+Contexto). Así, en el caso de un iPod, la declaración sería “Escucha música mientras caminas”. (5) *Priorizar los JTBD*: dar prelación a todas las tareas que sean importantes para el consumidor y no existan en la actualidad soluciones que satisfagan la demanda planteada por el cliente.

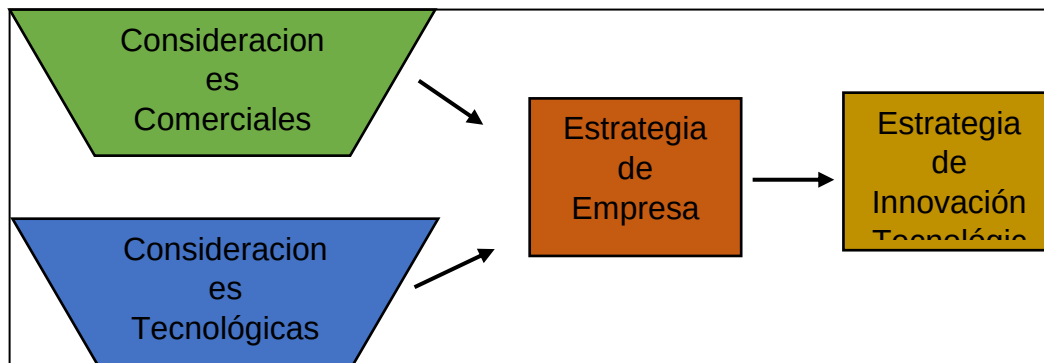
Estrategia de innovación tecnológica: En la búsqueda de definiciones de estrategias de innovación tecnológica es fundamental primero definir que es tecnología. Según Hidalgo et al (2002), es un conjunto de conocimientos, métodos y herramientas que se usan para producir bienes y servicios. Se divide en dos tipos: *tecnología dura*, que se refiere a la parte tangible de la tecnología y *tecnología blanda*, que hace referencia a los conocimientos, aspecto intangible de la tecnología (Hidalgo et al., 2002)

Luego, se revisa la concepción de estrategia de innovación tecnológica, que, según Pavón & Hidalgo (1997), es el proceso de organizar y dirigir los recursos disponibles (humanos, técnicos y económicos), para crear más conocimientos nuevos, generar ideas para obtener nuevos productos, procesos y servicios, o mejorar los existentes y transferir y aplicar esos conocimientos en la fabricación y comercialización (Pavon & Hidalgo, 1997). A partir de sus estudios, estos autores aseguran que la estrategia de innovación tecnológica de la empresa, debe estar alineada con su estrategia competitiva global y la estrategia tecnológica se debe enfocar en el desarrollo de tecnologías que apoyen mejor la estrategia competitiva (Fernandez, 2005).

Una de las maneras para alinear estas estrategias, es la revisión de las consideraciones comerciales del negocio y los requerimientos, en términos de necesidades del cliente, formas de satisfacerlas y la revisión de las necesidades y tecnologías para que la compañía opere eficientemente. Estas consideraciones

están alineadas con la estrategia global de la compañía y, a partir de ella, se adapta la estrategia de gestión tecnológica, de modo que se puedan prever necesidades futuras y estas puedan ser satisfechas rápidamente a partir de la tecnología resultante de proceso de gestión. (Ver Gráfica 1)

Gráfica 1. Estructura de estrategia de innovación tecnológica



Fuente Pavón e Hidalgo (1997)

La estrategia de innovación tecnológica se debe seleccionar de acuerdo con la posición tecnológica que desee tener la empresa entre su competencia, básicamente se toma de acuerdo a las capacidades y recursos que pueda poner a disposición la compañía para la innovación tecnológica.

Existen 6 tipos de estrategias de innovación tecnológica: ofensivas, defensivas, imitativas, oportunistas, dependientes y tradicionales (Quintero & Lopez, 2012). *La estrategia de innovación tecnológica ofensiva* requiere alta inversión y especialización en sus áreas de investigación, desarrollo e innovación, debido a que pretende posicionarse como líder tecnológico a partir de sus avances, siendo pioneros en las introducciones de productos o servicios al mercado; en este caso las compañías asumen grandes niveles del riesgo que implica grandes inversiones y apuesta de novedades en el mercado.

La estrategia de innovación tecnológica defensiva, la adoptan compañías que siguen los pasos de un líder tecnológico, no les interesa liderar el mercado, pero si desean mantenerse competitivas; en este caso su fortaleza se encuentra en

sus procesos efectivos de vigilancia tecnológica y su capacidad de adaptación para reaccionar rápidamente ante la disrupción realizada por el líder.

La estrategia de innovación tecnológica imitativa, está basada en la adquisición de licencias de *Know How*. Buscan adoptar tecnologías que funcionan hace tiempo en el mercado; su reacción ante los nuevos productos es realizar copias de ellos para competir. Para estas compañías no es importante copiarle a los líderes, sino a aquellas compañías que tengan tecnologías o productos que funcionen en el mercado y sean fáciles de imitar.

La estrategia de innovación tecnológica oportunista, consiste en un estudio de la competencia para identificar los puntos débiles de su estrategia, de modo que, con su propia tecnología, la compañía pueda explotar los espacios de mercado o las necesidades insatisfechas generadas por esas empresas que lideran.

La estrategia de innovación tecnológica dependiente sucede especialmente en empresas pequeñas y medianas, donde no hay disponibilidad para desarrollar tecnologías propias o copiadas. Estas empresas deciden adoptar tecnologías de terceros por medio de licencias o transferencias de tecnología, pero bajo subordinación de la otra compañía.

Finalmente, *la estrategia de innovación tecnológica tradicional*, sucede en productos o servicios que son inamovibles en el tiempo, por su naturaleza artesanal, y a pesar de realizar cambios funcionales en ocasiones, los cambios tecnológicos para ellos no son profundos. Estas compañías prefieren adoptar innovaciones que ya vienen fuera de la empresa, que desarrollar otros nuevos directamente.

1.5.1.2 El emprendimiento social

Concepto de emprendimiento social.

La definición de emprendimiento social varía de acuerdo a la visión del investigador que propone un significado, a continuación, se presentan algunos de ellos:

Según Dees (1998), el emprendimiento social tiene las características propias del emprendimiento de creación, organización y administración de una empresa; sin embargo, su misión se enfoca hacia la resolución de problemas por medio del cambio social. La misión social es el punto diferenciador entre el emprendedor social y el comercial, debido a que su motor se encuentra en la mejora social, y no en las ganancias económicas *per se* (Dees, 1998).

Sserwanga *et al.*, (2014), complementa esta definición incluyendo el factor del capital social e indica que, el emprendimiento social cumple tres características básicas (Shane, 2003): (1) *Reconocimiento de la oportunidad*, de la que pueden surgir productos, servicios, procesos, métodos para solucionar situaciones (oportunidades), consideradas problemáticas, y en este caso son dificultades sociales. (2) *El capital social*, como un activo valioso que surge por la red de relaciones del emprendedor, a partir del cual puede descubrir oportunidades, difundir ideas, obtener información, financiación y aprender de su entorno (Aldrich & Zimmer, 1986; Maurer & Ebers, 2006). (3) *La innovación*, como característica fundamental para el emprendimiento social, puesto que en estas compañías se requiere la recombinação de recursos en una nueva forma, de acuerdo con el criterio del emprendedor social para resolver los desafíos sociales. Ese criterio surge por la amplia restricción de recursos a la que se encuentran habitualmente expuesto el emprendedor social en su contexto (Sserwanga *et al.*, 2014).

Por su parte, los profesores Johanna Mair e Ignasi Martí, se enfocan en la función fundamental de la innovación en el emprendimiento social y afirman “es un proceso que implica el uso innovador y la combinación de recursos para buscar oportunidades para catalizar el cambio social y / o abordar las necesidades sociales” (Mair & Martí, 2006).

De esta forma, el emprendedor social es diferente a otro tipo de empresarios comerciales, debido a su menor aversión al riesgo y a su calma particular ante la escasez de todo tipo de recursos. A esto hacen referencia los investigadores Peredo y Mc Lean (2006), quienes afirman que existe emprendimiento social cuando una persona o grupo cumplen las siguientes condiciones: (1) *apunta a crear valor social*,

exclusivamente o al menos de alguna manera prominente; (2) *muestra capacidad para reconocer y aprovechar oportunidades para crear valor*; (3) *emplea innovación*, desde la invención directa hasta la adaptación de la novedad hecha por otros, con el objetivo de crear y/o distribuir valor social; (4) *está dispuesto a asumir un riesgo superior al promedio*, en la creación y difusión de valor social y (5) *es inusualmente recursivo* y relativamente tranquilo a pesar de tener escasos activos para el funcionamiento de su empresa social. (Peredo & McLean, 2006).

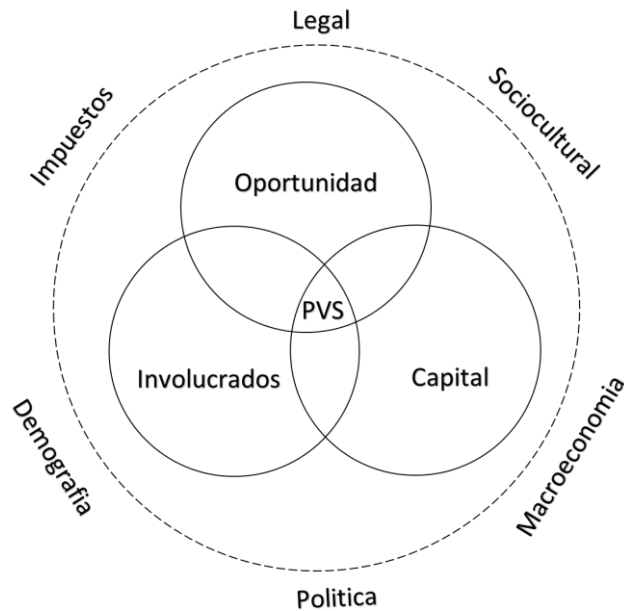
Estas definiciones claramente diferencian el emprendimiento social del emprendimiento comercial, en términos de sus resultados esperados. Sin embargo, no se hace explícito la fuente de ingresos de este tipo de compañías, tema que tiene diferentes visiones y ejemplos, como se puede observar en los siguientes ejemplos.

En el año 2006, los profesores Austin et al, estudiaron las diferencias y similitudes entre el emprendimiento social y el comercial, y definieron el emprendimiento social como: “una actividad innovadora que crea valor social que puede ocurrir dentro o entre los sectores sin fines de lucro, empresariales o gubernamentales” (Austin *et al.*, 2006). Estos autores definen un marco para el emprendimiento social en el que todo debe girar alrededor de la Propuesta de Valor Social - PVS, que hace referencia a cómo la organización espera cumplir su misión de creación de valor social.

Alrededor de la PVS giran las variables del entorno, las cuales afectan a todo el mercado y a la sociedad (regulaciones, impuestos, micro y macro economía, demografía, etc). Las personas involucradas en el emprendimiento social, los empleados, voluntarios, los donantes (si los tiene), los beneficiarios de sus servicios, los contactos gubernamentales y gremiales, son fundamentales debido a su naturaleza organizacional, puesto que en todos los casos su relacionamiento es clave para la construcción de capital social y por lo tanto para su sostenibilidad. El capital del emprendimiento social puede ser de diversas fuentes y no se encuentra restringido, los recursos pueden provenir de: donaciones privadas, sostenimiento gubernamental, actividad comercial propia de la empresa que destina sus ingresos para su sostenimiento, pero su cadena de valor apunta a objetivos sociales

primordialmente o son una mezcla de diversas fuentes. Finalmente, se debe tener en cuenta el aprovechamiento de la oportunidad, donde el emprendedor social observa necesidades sociales insatisfechas, surge una oportunidad de prestar servicios o productos que mitiguen esa insatisfacción (Austin *et al.*, 2006).

Gráfica 2. Marco del Emprendimiento Social



Fuente: Austin et al (2006).

Guzmán y Trujillo (2008) hacen énfasis en la sostenibilidad social y la búsqueda de un equilibrio social como misión central de estas compañías. Estos autores indican que el emprendimiento social busca soluciones a problemas sociales a través de la construcción, evaluación y persecución de oportunidades que posibiliten la generación de valor social sostenible, que equilibre las condiciones sociales, a través de la acción directa llevada a cabo por organizaciones sin ánimo de lucro, empresas u organismos gubernamentales (Guzmán Vásquez & Trujillo Dávila, 2008)

En el mismo sentido, Nancy Roberts indica que los emprendedores sociales provienen del sector sin fines de lucro, su objetivo es producir transformaciones y

cambios sociales. Este tipo de emprendimiento, soluciona problemas sociales que los estados no han podido resolver y responden directamente a la comunidad que impactan y a sus benefactores, en lugar de accionistas financieros. Sin embargo, los negocios deben trabajar con la misma disciplina financiera e innovadora como cualquier otro negocio del sector privado con ánimo de lucro (Roberts, 2010).

En el emprendimiento social es fundamental la libertad de acción de los gestores de las compañías, esta se logra al obtener un alto grado de independencia financiera de grandes donantes, con una dispersión adecuada de las fuentes de recursos financieros, de modo que, en el caso de perder algún benefactor, la operación de la compañía no se vea perjudicada. Perrini *et al.*, (2010) sugieren la importancia de la combinación de creación de valor social y económico en el emprendimiento social, debido a que el compromiso del emprendedor y la misión social clara de la compañía no son suficientes, se requiere estructurar un modelo de negocios sostenible. La estructura de ingresos de la organización debe tener proveedores heterogéneos, de modo que prevalezca la autonomía y libertad de acción con los recursos y su asignación (Perrini *et al.*, 2010).

En el año 2016, Chica *et al.*, introducen conceptos administrativos y empresariales sobre el emprendimiento social. Para estos autores, este tipo de emprendimientos lo constituyen organizaciones que trabajan en programas de proyección social, pero al interior deben emplearse conceptos administrativos y empresariales. (Chica *et al.*, 2016)

En una orientación más social, Pérez-Briceño *et al.*, (2017), señalan que el emprendimiento social es aquel cuyo objetivo es dar solución a un problema social en los sectores donde la economía y el Estado son ineficaces. En estos contextos, el emprendedor social se aboca sin ánimo de lucro y con liderazgo social y se hace visible para asumir retos en comunidades con necesidades manifiestas (Pérez Briceño *et al.*, 2017)

De acuerdo con lo anterior, para esta investigación se resaltan los conceptos de: (i) creación de valor social por medio de prácticas innovadoras, (ii) estrategias

de adaptación de los modelos empresariales y (iii) el cumplimiento de funciones sociales claves, en territorios donde los Estados no tienen presencia.

Finalmente, para propósitos de esta investigación, se define el emprendimiento social como una iniciativa empresarial con o sin ánimo de lucro, que satisfaga unas necesidades sociales desatendidas por el Estado, con una misión social clara y de alto impacto, que propenda por la creación de valor social y la transformación de comunidades a partir de su labor productiva y el aprovechamiento del capital social. Los emprendimientos sociales deben ser autosostenibles, rentables y escalables, de modo que su impacto social se mantenga y se magnifique.

Modelos y Teorías relacionadas con el emprendimiento social.

Académicos alrededor del mundo están investigando el emprendimiento social como una de las estrategias para dar solución a problemas de las comunidades donde el Estado no tiene presencia o no ha logrado impactar de forma favorable. El siguiente apartado presenta algunos modelos y teorías sobre esta clase de emprendimiento.

Modelo de negocios inclusivos o en la base de la pirámide: Este modelo hace alusión al aprovechamiento del mercado potencial que se encuentra en la base de la pirámide social, es decir personas que realizan actividades productivas de la base. El profesor C.K. Prahalad, de la Universidad de Michigan, publicó en 2005 una obra que abrió un campo de estudios y una oportunidad de negocios en un sector antes desaprovechado, al que se puede impactar de manera sustancial. Según este estudio, el mercado de la base económica de la pirámide tiene un doble potencial: (1) “masas de pobres vistos como empresarios ingeniosos, inclinados al bajo costo y la recursividad” y (2) “esta misma población vista como consumidora en economías de “escala-alcance” en múltiples mercados, desde la telefonía celular, la salud y llegando al crédito masivo” (Prahalad, 2005). Según un estudio de Lariú y Strandberg, en el 2009 ya habían más de 4.000 millones de personas en el mundo con ingresos menores a 3.260 dólares al año, la mayoría de ellos viviendo

con menos de un dólar al día (Lariú & Strandberg, 2009). Esta parte de la población representa dos tercios del total mundial y actualmente están excluidos del mercado y viven una situación de empobrecimiento (Pareja Cano, 2013). El modelo de negocios inclusivos, o en la base de la pirámide, se encuentra relacionado con los emprendimientos sociales y la innovación social, ya que cumple con las tres características fundamentales que caracterizan estos tipos de negocios: (1) el modelo de negocio genera valor a las comunidades donde se aplica, (2) debe tener la triple sostenibilidad (económica, ambiental y social) y (3) debe ser escalable mediante la aplicación de impactos de carácter transformador (Pareja Cano, 2013).

Modelo de economía del bien común: Este modelo ha sido desarrollado recientemente por varios autores. Según Stefano Zamagni: “Se basa en la perspectiva del bien común para la doctrina social de la iglesia, fundamentada en la ética del ser humano como ser actuante y pensante y por ende lo valora como ser social. De esta labor deriva la necesidad de asumir que el ser humano tiene una dimensión ética y una dimensión social y el fin es buscar un orden social justo y fraterno” (Zamagni, 2012). Apoyado en este concepto, el profesor de economía Christian Felber (2012), desarrolló un nuevo modelo económico que se fundamenta en tres pilares: “(1) romper con la contradicción entre la maximización del beneficio por parte de la empresa y los valores de la sociedad, (2) apostar por implicar a las empresas en el espíritu, los valores y los objetivos de las constituciones y (3) valorar a las empresas por el índice de utilidad social, por encima del éxito económico, es decir el balance del bien común estaría representado por el valor de cambio y por los valores de impacto social” (Felber, 2012). De acuerdo con esos pilares Felber, define que el éxito de una empresa no debe ser principalmente el económico, sino el mejoramiento de la vida de las personas (Pareja Cano, 2013).

Capital Social: En la literatura se pueden encontrar diversas definiciones de este concepto según la importancia de las relaciones sociales y las estructuras donde se generan estas redes. Se puede describir al capital social como un activo intangible que se genera con el relacionamiento entre personas, comunidades e instituciones. A partir de la teoría, se ha estructurado el concepto de capital social

sobre tres dimensiones: capital estructural, capital relacional y capital cognitivo. (Mair & Martí, 2006)

En el desarrollo de los emprendimientos sociales, las dimensiones estructural y relacional son claves, puesto que facilitan el cumplimiento de la creación de valor social de estos negocios. La dimensión de capital estructural es el potencial que posee el emprendedor para acceder a recursos, conocimientos, información y apoyo. La dimensión de capital relacional es la confianza y la calidad de las relaciones que crea el emprendedor con otros actores de su entorno local y externo. (Mair & Martí, 2006)

Para emprendimientos sociales rurales, Lang y Fink (2019) proponen una estructura multinivel, basada en la teoría del capital social donde se integran 3 tipos de capital social: de vínculo interno, de puente y de vínculo externo. *El capital social de vínculo interno*, hace referencia a las redes sociales más homogéneas, existen intereses y expectativas semejantes entre los miembros que construyen este tipo de capital social. *El capital social de puente*, implica el relacionamiento horizontal con personas y entidades externas a la comunidad del emprendedor, esto enriquece al emprendimiento social debido a que es una fuente importante de información y recursos. Finalmente, *el capital social de vínculo externo*, es el relacionamiento vertical con entidades o personas con atribuciones de poder superior, que pueden impulsar financiera o políticamente la iniciativa empresarial. (Lang & Fink, 2019)

1.5.2 Marco Contextual.

El puerto de Buenaventura es el principal puerto de Colombia, por él se transporta el 65% de la mercancía que entra y sale del país. Entre 2017 y el primer trimestre del 2019, este puerto movilizó cerca de 4.6 millones de toneladas de productos, convirtiéndose en uno de los 10 puertos de mayor importancia en Latinoamérica, con una recaudación aduanera aproximada de \$6,5 billones al año (Hernandez, 2019). Podría pensarse que la población de esta zona es privilegiada por pertenecer a una región con tal movimiento de capital, sin embargo, realmente no existe

inversión para el desarrollo económico de la región, ni tampoco un mínimo de prosperidad sanitaria, cultural ni social.

Según las cifras de la encuesta continua de hogares del DANE³, la pobreza extrema en Buenaventura alcanza al 80,6% de su población, con un índice de indigencia cercano al 43,55% (Ministerio de Trabajo de la Republica de Colombia., 2012). Las condiciones en las zonas rurales son aún más críticas. De acuerdo con la encuesta SISBEN, el 98,13% de las personas encuestadas en la zona rural de Buenaventura tienen necesidades básicas insatisfechas, como servicios públicos inadecuados, falta de acceso a agua potable y servicios sanitarios inexistentes o precarios, que enmarcan el entorno donde viven estos habitantes (Arroyo Mina & Rodriguez Rodriguez, 2013).

El 55,32% de la población en pobreza extrema pertenece al género femenino, lo que refleja la condición de segregación y discriminación en que se encuentran las mujeres de Buenaventura en distintos ámbitos, fundamentalmente el laboral, pues el nivel de desempleo en el puerto es del 62% según el Departamento Nacional de Planeación (Revista Semana, 2017).

Otro aspecto importante que enmarca el contexto de Buenaventura es el conflicto entre grupos armados ilegales, narcotraficantes y el Estado. De acuerdo con la alta Comisionada de la ONU para los derechos humanos, en la ciudad de Buenaventura, el 52% de las mujeres han sufrido de maltrato físico después de un desplazamiento forzado y el 36% fueron víctimas de violación como estrategia de conflicto para desestabilizar y controlar la población (Consejo Noruego de Refugiados (NRC), 2014; Ruta Pacífica de las Mujeres -RPC *et al.*, 2009).

³Entidad responsable de la planeación, levantamiento, procesamiento, análisis y difusión de las estadísticas oficiales de Colombia.

1.5.2.1 Descripción de la población objeto de estudio.

La población objeto de estudio fueron mujeres víctimas de la violencia y desplazadas por el conflicto armado en el país, residentes en la zona rural de Buenaventura y en comunidades populares de estrato 1 al interior de la ciudad.

Las mujeres participantes pertenecen a nueve asociaciones donde ejercen labores de liderazgo y acompañamiento en sus procesos sociales y comunitarios:

- Consejo Comunitario Alto y medio río Dagua, zona rural asociación Triana
- Mariposas de Alas Nuevas
- Fundación Sueños Reales
- Madres por la Vida
- Afroempresarias de paz
- Mesa nacional de mujeres negras afrocolombianas, raizales y palenqueras
- Organización de desplazados
- Asociación de mujeres aini
- Raíses Pinagüeras

De acuerdo con información recopilada en el marco del proyecto, se identificó que el 69% de las mujeres se encontraban entre los 28 y 47 años de edad y que el 92% de ellas viven entre la zona rural del distrito de Buenaventura y barrios de estrato 1. Lo anterior refuerza el impacto social que tienen sus iniciativas emprendedoras. Otro aspecto importante es que aproximadamente la mitad de ellas son el único sostén económico de sus familias. Además, el 66% de ellas cohabitan con 3 o más personas en sus viviendas, el 77% ganan menos de COP \$500.000 mensuales, siendo este un indicador del nivel de pobreza económica en el que viven. Adicionalmente, 8 de cada 10 mujeres han perdido algún familiar por el conflicto armado colombiano, visibilizando la tragedia social que han padecido.

A pesar de estas circunstancias, el 88% de ellas son madres cabeza de hogar, y aproximadamente la mitad de ellas es madre de más de tres hijos y ven en sus negocios la esperanza de impactar positivamente el desarrollo de sus familias y comunidades, por este motivo han decidido emprender.

1.5.3 Marco Legal

El emprendimiento y la innovación en Colombia cuentan con una base legal de normas y deberes que se describe a continuación:

- Ley 1014 de 2006 – Ley de Fomento a la cultura del emprendimiento.
- Ley 1780 de 2016 – por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones.
- Ley 1955 de 2019 – Plan Nacional de desarrollo 2018 – 2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”, uno de los 3 pactos estructurales de esta Ley, es el emprendimiento: “Sobre el sustento de la legalidad, el Plan plantea expandir las oportunidades de los colombianos a través del estímulo al emprendimiento, la formalización del trabajo y las actividades económicas, y el fortalecimiento del tejido empresarial en las ciudades y en el campo”
- Ley 1838 de 2017 –Por la cual se dictan normas de fomento a la ciencia, tecnología e innovación mediante la creación de empresas de base tecnológica (Spin Offs) y se dictan otras disposiciones.
- Decreto 2106 de 2019 - Por el cual se dictan normas para simplificar, suprimir y reformar trámites, procesos y procedimientos innecesarios existentes en la administración pública. En una de sus consideraciones, hace claridad que el logro de un Estado simple, donde se logren agilizar los trámites, estimula el ambiente de negocios, la formalización empresarial y el emprendimiento.
- Ley 789 de 2002 – Artículo 40: Por el cual se reglamenta el FONDOEMPRENDER.
- Decisión 351 de 1993 – Acuerdo de Comunidad Andina: Régimen común sobre el derecho de autor y derechos conexos: Disposiciones que tienen como objetivo proteger a los autores y titulares en obras sobre el ingenio, literarias o artísticas.
- Decisión 486 de 2000 – Acuerdo de Comunidad Andina: Régimen común sobre propiedad industrial: “Con respecto a la protección de la propiedad industrial, cada País Miembro concederá a los nacionales de los demás

miembros de la Comunidad Andina, de la Organización Mundial del Comercio y del Convenio de París para la Protección de la Propiedad Industrial, un trato no menos favorable que el que otorgue a sus propios nacionales, a reserva de lo previsto en los artículos 3 y 5 del Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC), y en el artículo 2 del Convenio de París para la Protección de la Propiedad Industrial”

1.6 Metodología

Esta investigación es de tipo descriptiva y exploratoria, descriptiva porque se describen casos exitosos de emprendimiento e innovación social para analizar sus elementos, historia y modo de funcionamiento y para identificar aquellas características que podrían fortalecer los emprendimientos sociales de la comunidad objeto de estudio. Es exploratoria porque su objetivo fue explorar alternativas innovadoras que podrían fortalecer los emprendimientos de las mujeres participantes.

Para la realización del proyecto se empleó una metodología mixta: cualitativa y cuantitativa. La metodología cuantitativa permitió caracterizar a la comunidad objeto de estudio en los aspectos socioeconómicos y culturales. La metodología cualitativa permitió identificar los emprendimientos sociales en los que trabaja esta comunidad y caracterizar las necesidades en innovación que requieren estos emprendimientos para fortalecerse, ser conocidos y crecer. Adicionalmente se aplicó el estudio de caso para analizar los elementos y metodologías de casos exitosos de emprendimientos e innovación social a nivel mundial que pudieran servir de guía para el fortalecimiento de la comunidad objeto de este estudio.

1.6.1 Metodología de análisis cualitativo.

El análisis cualitativo permitió la descripción de la población participante y sus ideas de negocio, la caracterización de los casos de estudio de aplicaciones de

emprendimiento social exitosos en otras regiones y las estrategias de innovación social identificadas. Según Max Weber, el análisis cualitativo consiste en considerar los significados subjetivos y la comprensión del contexto donde surge un fenómeno, y esto se concluye a partir de la introducción del término “Entendimiento” en los enfoques de investigación. (Hernández Sampieri *et al.*, 2006)

1.6.2 Metodología de análisis cuantitativo.

La metodología cuantitativa fue aplicada en dos momentos. El primero fue en la construcción de un análisis bibliométrico, en el que se utilizaron herramientas informáticas, como el programa VosViewer, para analizar métricas e indicadores que permitieron identificar las instituciones, países, autores y artículos más representativos referentes de esta investigación, y determinar hacia donde se dirige el estado del arte en innovación y emprendimiento social. En un segundo momento, el método cuantitativo se aplicó para analizar los datos recopilados luego de la aplicación de encuestas a la población objeto de estudio. Según Auguste Comte y Emile Durkheim, el enfoque cuantitativo o positivista, consiste en la aplicación del método científico, y hace énfasis en la posibilidad de que todos los fenómenos se pueden medir. (Hernández Sampieri *et al.*, 2006)

1.6.3 Metodología de estudio de caso.

El método de estudio de caso fue empleado para analizar estrategias de innovación social aplicadas con éxito en otros proyectos a nivel internacional, esto con el fin de analizar su posible aplicación en las iniciativas de emprendimiento social que surgieron en esta investigación. Según Eisenhardt, el estudio de casos es: “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares” (Eisenhardt, 1989). De acuerdo con Martínez Carazo (2006), este tipo de estudios permite a partir de uno o varios casos, con diferentes métodos de recolección cualitativa o cuantitativa, describir, verificar o generar teorías (Martínez Carazo, 2006)

El análisis que se aplicó para este estudio es descriptivo. Según Abreu (2014), la metodología descriptiva “busca un conocimiento inicial de la realidad que se produce de la observación directa del investigador y del conocimiento que se obtiene mediante la lectura o estudio de las informaciones aportadas por otros autores”. (J. Abreu, 2014)

1.6.4 Marco Lógico y Cronograma

El objetivo de este proyecto se orientó a establecer estrategias de innovación que apoyen el impulso de los emprendimientos sociales de mujeres rurales víctimas del conflicto armado en el municipio de Buenaventura, la investigación se desarrolló en cuatro fases como se indica a continuación:

Fase 1: Corresponde a la realización de un análisis bibliométrico que permitió identificar el marco teórico, conceptual y el estado del arte sobre los principales trabajos, proyectos, investigaciones y autores en emprendimiento e innovación social. Esta fase permitió identificar los artículos más relevantes que describen los casos de éxito en emprendimientos sociales. Para realizar esta fase se desarrollaron las siguientes actividades:

- **Actividad 1.1:** Realizar la búsqueda de la literatura académica y científica en los buscadores de Scopus y Google Scholar, y en entidades públicas que manejen este tipo de información.
- **Actividad 1.2:** Construcción del análisis bibliométrico aplicando métricas a la información recabada de las bases de datos para obtener indicadores. Se empleó la herramienta VosViewer para el análisis de la información.
- **Actividad 1.3:** Redacción de un artículo académico con los resultados de este análisis. El artículo fue aceptado y presentado como ponencia en el IX Encuentro Internacional de Investigación y Espíritu Empresarial – “Innovación y emprendimiento, oportunidades para todos”, organizado por La Universidad Francisco de Paula Santander Seccional Ocaña y la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano (28 de octubre de 2020)

Fase 2: Esta fase corresponde al análisis y caracterización de las estrategias de innovación exitosas en emprendimientos sociales a nivel mundial, identificados y priorizados en la fase 1, en esta fase se desarrollaron las siguientes actividades:

- **Actividad 2.1:** Revisión y selección de historias de éxito de emprendimientos sociales a nivel mundial. El criterio de selección fue la relación de contextos, es decir, emprendimientos desarrollados en territorios en posconflicto en países en vía de desarrollo, como Colombia.
- **Actividad 2.2:** Análisis de estrategias innovadoras en los casos de emprendimiento social seleccionados. Se identificó y realizó una clasificación de estrategias de innovación en: producto, proceso, mercadeo y estructura organizacional, para obtener un espectro amplio de estrategias adecuadas a las necesidades de los emprendimientos sociales objeto de este estudio.
- **Actividad 2.3:** Redacción de un artículo académico con los resultados del análisis de casos. Este artículo fue aceptado para su presentación como ponencia en el evento: “Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2020”, organizado por La Universidad de Externado de Colombia y Universidad del Valle, realizado el día 9 de diciembre de 2020.

Fase 3: En esta fase se recolectó la información para identificar las necesidades de innovación en las ideas de emprendimiento de las mujeres rurales objeto de este estudio. En el marco del proyecto “EMPRENDE PAZ”, en el que se desarrolló esta investigación, participaron nueve organizaciones sociales de mujeres víctimas de la violencia en Buenaventura, con las cuales se trabajó en la construcción de emprendimientos sociales, con la participación de esta comunidad se desarrollaron las siguientes actividades

- **Actividad 3.1:** Análisis de la información detallada de las ideas de negocio que se generaron durante la realización el proyecto EMPRENDE PAZ.
- **Actividad 3.2:** Diseño y aplicación de las herramientas de recolección de información para la descripción de la comunidad y para describir ideas de negocio propuestas.

- **Actividad 3.3:** Realización de un diagnóstico a partir de los resultados obtenidos en las encuestas para identificar las necesidades en estrategias de innovación que tuviera cada emprendimiento. El objetivo de esta actividad fue identificar las fortalezas y oportunidades de mejora para proponer estrategias innovadoras que pudieran potenciar el emprendimiento a futuro.

Fase 4: En esta etapa del proyecto se determinaron las estrategias de innovación que requerían las ideas de negocio, de acuerdo con las necesidades identificadas, y se propuso una ruta para su implementación.

- **Actividad 4.1:** Con los resultados del diagnóstico se procedió a identificar las estrategias de innovación que se ajustaran a las necesidades de cada emprendimiento.
- **Actividad 4.2:** Se diseñó una ruta o plan de implementación de las estrategias de innovación para el fortalecimiento de las ideas de negocio.
- **Actividad 4.3:** Se realizó la socialización de los resultados de esta “ruta de implementación de estrategias de innovación para el fortalecimiento de las ideas de negocio del proyecto Emprende Paz” con la población objeto de estudio y las entidades que financiaron el proyecto Emprende Paz con el objetivo de encontrar apoyos que permitan su implementación.
- **Actividad 4.4:** Con los resultados obtenidos en las fases 3 y 4 se realizaron dos artículos para su sometimiento a revista indexada.

El Marco lógico, el cronograma y el presupuesto que guiaron la realización de este proyecto se ilustran en el apartado de Anexos.

CAPÍTULO 2 - LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL: UN ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO

Este capítulo presenta un análisis bibliométrico cuyo objetivo es identificar las tendencias en las publicaciones, entre 1989 y 2020, correspondientes a las temáticas de innovación y emprendimiento social, que conformaron los tesauros de búsqueda. En la primera sección se describe la metodología de este análisis y las bases de datos y software a utilizados. A continuación, se analizan cuáles son las revistas más representativas en el área, los países y autores más relevantes y con mayores índices de impacto en estas temáticas. Luego se realiza un análisis de grafos con las claves que más coinciden en las publicaciones acerca de emprendimiento social e innovación, para discernir acerca de las temáticas y problemáticas relacionadas con estos temas. Finalmente se identifican artículos sobre casos de estudios exitosos realizados de emprendimiento e innovación social en contextos de postconflicto que sirvieron de referente para la construcción del estado del arte en estos temas.

2.1. Análisis bibliométrico: Innovación y emprendimiento social en el contexto del posconflicto

Para la construcción del análisis bibliométrico, se realizó la revisión de material científico que permitió conocer en qué contextos y bajo qué condiciones se ha investigado en temas de innovación y emprendimiento social, y como a partir de las estrategias de innovación se ha impactado en el crecimiento, o incluso en la creación, de emprendimientos sociales. Para esta revisión se utilizó bibliografía de la base de datos Scopus⁴ y se aplicaron métodos matemáticos y estadísticos para realizar un análisis de la actividad científica alrededor del emprendimiento social y la innovación.

⁴Base de datos bibliográfica de resúmenes y citas de artículos de revistas científicas. Cubre aproximadamente 18.000 títulos de más de 5.000 editores internacionales, incluyendo la cobertura de 16.500 revistas revisadas por pares de las áreas de ciencias, tecnología, medicina y ciencias sociales, incluyendo artes y humanidades.

2.1.1. Metodología del análisis bibliométrico.

Para el análisis bibliométrico se utilizaron herramientas tecnológicas que utilizan técnicas cuantitativas, matemáticas y estadísticas. Estas herramientas permiten realizar las gráficas de tendencias sobre número de publicaciones, tablas de publicaciones por países y análisis de grafos para identificar las palabras clave o tesauros de mayor ocurrencia en las publicaciones encontradas.

Las bases de datos bibliográficas utilizadas para este análisis fueron dos: Scopus y Google Academics®. La base de Scopus es editada por Elsevier e incluye aproximadamente 16.500 revistas de más de 5.000 editores a nivel internacional. Por su parte, Google Academics® es el buscador académico de Google, enfocado a la búsqueda de bibliografía científico-académica con un algoritmo de búsqueda que jerarquiza los resultados de forma similar a Google, este buscador utiliza como medida de calidad la revista en la que se encuentra hecha la publicación.

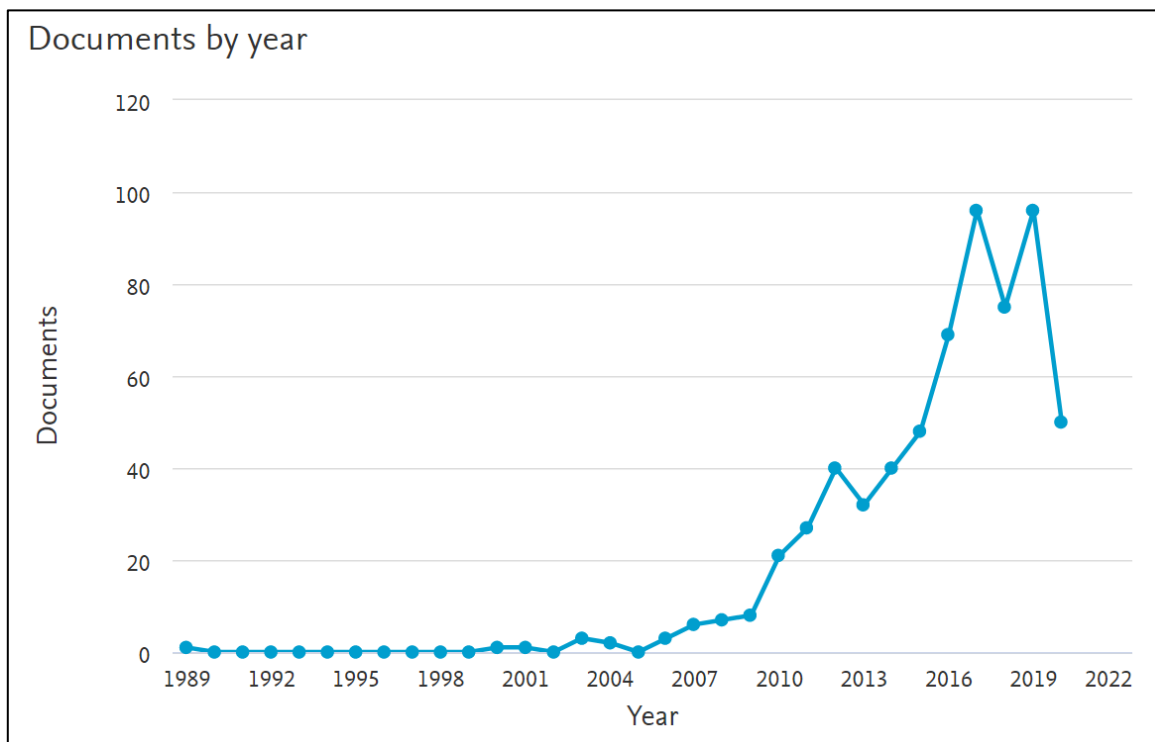
A partir de esta exploración se realizó un análisis bibliométrico para identificar diferentes aspectos como: las personas que investigan en la temática estudiada, las instituciones y países que patrocinan estas investigaciones, y la combinación de publicaciones en temas de innovación y emprendimiento social en contextos de postconflicto.

2.1.2. Tendencias de publicaciones (1989-2020)

Se seleccionaron como tesauros⁵ las palabras clave “INNOVATION” y “SOCIAL ENTREPRENEURSHIP”, para buscar las publicaciones que involucren los dos temas en sus respectivas investigaciones. Se encontraron 626 documentos científicos relacionados cuyas las publicaciones inician en 1989, sin embargo, a partir de 2006, se evidencia un crecimiento exponencial en el número de publicaciones en el tema, como se ilustra en la gráfica 3.

⁵Un tesauro es una lista de palabras o términos controlados, empleados para representar conceptos.

Gráfica 3. Número de publicaciones sobre innovación y emprendimiento social desde 1989 hasta 2020



Fuente: Scopus (2020)

2.1.3. *Journals* con mayor número de publicaciones

En la Tabla 1 se muestran las revistas con mayor producción en Emprendimiento Social e Innovación, que desde 1989 han publicado más de 4 artículos relacionados con estos temas. Estas revistas, en su mayoría se encuentran clasificadas en los cuartiles⁶ Q1 y Q2, que aseguran el rigor en el contenido de las publicaciones consultadas. Los tres primeros lugares de los *journals*, con más publicaciones alrededor de estos temas, son: *Journal of Social Entrepreneurship*, *Sustainability Switzerland* y *Technological Forecasting and Social Change*, Todos estos *journals*

⁶ Las revistas científicas son calificadas de acuerdo a un factor de impacto que se define por el número de citaciones de sus artículos publicados. Si un listado de revistas ordenadas de mayor a menor factor de impacto se divide en cuatro partes iguales, cada una de ellas es un cuartil. Las revistas con el factor de impacto más alto están en el primer cuartil, los cuartiles medios serán el segundo y tercero, y el cuartil más bajo el cuarto.

abarcan publicaciones relacionadas con la temática desde diferentes disciplinas del conocimiento. Los países de estos *journals* corresponden a Reino Unido, Suiza y Holanda, respectivamente.

Tabla 1. Revistas que presentan mayor número de publicaciones en temas de Emprendimiento Social e Innovación.

REVISTA	No. Docs	Cuartil
Journal Of Social Entrepreneurship	24	Q2
Sustainability Switzerland	15	NA
Technological Forecasting And Social Change	12	Q1
Voluntas	8	Q1
Entrepreneurship And Regional Development	7	Q1
Journal Of Business Ethics	7	Q1
Journal Of Business Research	6	Q1
Management Decision	6	Q1
International Journal Of Entrepreneurship And Small Business	5	Q2
Journal Of Small Business And Enterprise Development	5	Q2

Fuente: Elaboración Propia.

2.1.4. Países con mayor número investigaciones

En la tabla 2 se muestra el número de publicaciones de los cinco países con mayor generación de artículos en el mundo y los tres primeros países latinoamericanos. Se resalta la importancia de la investigación en emprendimiento social e innovación en los países desarrollados, donde se puede inferir un alto nivel de interés en investigar estos temas y su impacto en las comunidades.

En Latinoamérica, solo Brasil, México y Colombia tienen publicaciones importantes, sin embargo, en relación con otros países, se nota un vacío importante en este campo, sobre todo en Colombia, que registra apenas el 5% de publicaciones en relación con Estados Unidos (país con el mayor número de publicaciones en el tema) y solo el 1% de la producción mundial respecto a lo encontrado en la base de datos Scopus.

Tabla 2. Países con mayor número de publicaciones sobre Emprendimiento Social e Innovación.

No.	PAIS	No. Docs
1	United States	141
2	United Kingdom	72
3	India	38
4	Spain	37
5	Australia	35
10	Brazil	22
20	Mexico	11
23	Colombia	8

Fuente: Elaboración Propia.

2.1.5. Autores relevantes

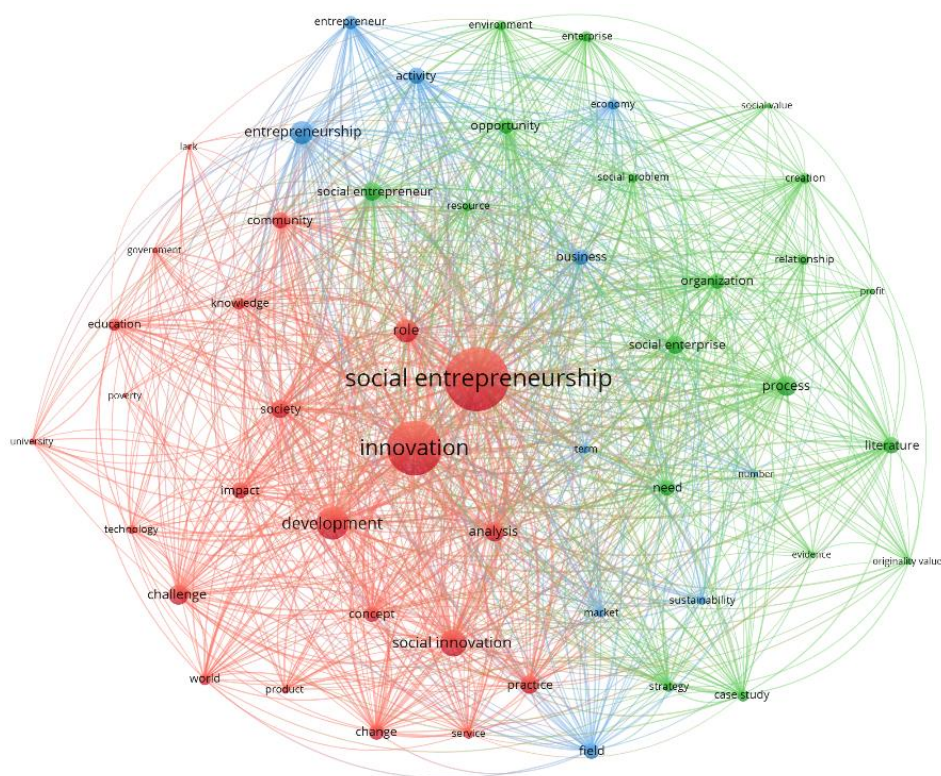
Respecto a los autores más relevantes en este campo de investigación, se encontró que los primeros lugares los ocupan mujeres: Christine Woods de Nueva Zelanda, Vanessa Ratten de Australia y Sophie Bacq de Estados Unidos. Se identificó que sus investigaciones más citadas se enfocan hacia poblaciones vulnerables y hacia pequeñas y medianas empresas.

La profesora Woods, de la Universidad de Auckland, presenta 11 publicaciones indexadas donde sus principales trabajos son: *“Resistance to Social Entrepreneurship: How Context Shapes Innovation”* y *“Social entrepreneurship and innovation: Self-organization in an indigenous context”*. Estos artículos han sido citados 39 y 56 veces respectivamente. Por su parte, el investigador Ratten, de la Universidad La Trobe, cuenta con 6 publicaciones indexadas y su principal trabajo en el tema es: *“Future research directions for collective entrepreneurship in developing countries: a small and medium-sized Enterprise perspective”* que ha sido citado 39 veces. Finalmente, el profesor Bacq, de la Escuela de Negocios Kelley, ha sido citado 29 veces, con su artículo: *“Bricolage in Social Entrepreneurship: How Creative Resource Mobilization Fosters Greater Social Impact”*.

2.1.6. Palabras clave con mayor ocurrencia

El análisis de los términos clave presentes en los 626 documentos encontrados en Scopus, se realizó utilizando la herramienta Vosviewer. Gracias a este software, se generó un mapa de grafos en el que se identifican las relaciones entre las palabras claves de los documentos encontrados. Como se puede observar en la Gráfica 4, las palabras ubicadas en los nodos más grandes son las de mayor ocurrencia, estas palabras clave son: “*Social Entrepreneurship*”, “*Innovation*”, “*Development*” y “*Social Innovation*”.

Gráfica 4. Palabras clave de mayor ocurrencia en las publicaciones encontradas.



Fuente: Elaboración propia mediante la herramienta VosViewer (2020)

2.1.7. Investigaciones que relacionan la innovación y el emprendimiento social en contextos de posconflicto

Sobre las investigaciones de emprendimiento social en situaciones posteriores a un conflicto armado, tema en el que se enmarca la presente investigación, se encontraron dos trabajos relevantes: el de Sserwanga *et al.*, (2014) y el de Roberts (2010). El primer artículo, publicado en 2014, "*Social entrepreneurship and post conflict recovery in Uganda*", realiza un análisis sobre el impacto positivo del emprendimiento social en la recuperación del tejido social y la reconciliación entre la población enfrentada, durante el periodo de posconflicto de la comunidad Gulu en Uganda. En este artículo, los autores encontraron que las organizaciones sociales más representativas para el estudio se caracterizaban por estar enfocadas en tres aspectos importantes: los microcréditos, la formación empresarial de las comunidades y la salud preventiva. Los autores concluyeron que el emprendimiento social contribuye al acceso a la educación, la creación de empleo, el capital social, la auto-eficacia, la iniciativa personal, la creación de liderazgo, la libertad financiera, la provisión y el reconocimiento de oportunidades comerciales. Según los autores, todas estas características son esenciales para la recuperación posterior al postconflicto (Sserwanga *et al.*, 2014).

Por su parte, Nancy Roberts, en su artículo: "*Entrepreneurship in Peace Operations*", también revisa el papel de los emprendimientos sociales en la reconstrucción de zonas devastadas por la guerra. Roberts analiza el caso de éxito de microcrédito por internet para emprendedores rurales de África, en países como Irak, Afganistán, Uganda, etc. En esta investigación, Roberts analiza cómo, a partir de la innovación y el relacionamiento social; aspectos que se generan con el emprendimiento social; se puede realizar un aporte desde la población civil hacia la comunidad, más allá de las responsabilidades de los estados. Entre las conclusiones más relevantes de este trabajo, se puede mencionar que la investigadora encontró que el emprendimiento social no necesariamente se debe generar desde los estados. En este caso, fue una iniciativa de la población civil, en la que el relacionamiento entre el sector privado y público fue clave para afrontar situaciones de postconflicto (Roberts, 2010).

En Colombia, una de las publicaciones relevantes en el tema de emprendimiento social es la titulada “Territorios: Frontera, migración y realidad social” de Albornoz-Arias *et al.*, (2018). Este trabajo consiste en una investigación sobre Emprendimiento social en época de postconflicto en la región de Norte de Santander, publicada por la Universidad Simón Bolívar de Colombia. En este trabajo, las investigadoras realizan un análisis sobre el emprendimiento social desde la óptica del conflicto armado en varios países latinoamericanos como México, Guatemala y Perú, para relacionarlo con el contexto colombiano. Las investigadoras plantean que el emprendimiento social se puede considerar una herramienta para la construcción de tejido social y crecimiento económico en contextos de conflicto interno, ante la ineficacia o inexistencia del estado y ante fallas de la economía de mercado. Uno de los principales hallazgos de esta investigación es que existe un aporte significativo del emprendimiento social en el desarrollo económico y social de las comunidades sobrevivientes a un conflicto. De esta forma, los emprendimientos sociales complementan la labor del estado. (Albornoz-Arias *et al.*, 2018)

El análisis detallado de estos y otros casos de estudio, son presentados con detenimiento en el Capítulo 3 de este Trabajo de Investigación.

2.2. Estado del arte y líneas de investigación

Las Investigaciones más relevantes sobre la aplicación del emprendimiento social han sido publicadas en países como Italia, Reino Unido, Brasil, Kenia y Australia. En Italia, los autores Perrini *et al.*, (2010) realizaron una investigación en la que analizan la forma en que el diseño de procesos propios del emprendimiento social, contribuye explotar la innovación. En este trabajo se estudiaron los mecanismos de innovación que surgen al abordar problemas sociales complejos. Los autores encontraron que relacionar el espíritu empresarial con resultados netamente económicos, en términos de crecimiento, genera el descuido o abandono de los resultados sociales (Perrini *et al.*, 2010)

Otro estudio interesante es el de Tracey y Dacin, profesores de las Universidades de Cambridge, *Queens School of business* y *Queens University*, del Reino Unido. En la investigación titulada “*Social entrepreneurship: A critique and future directions*”, los autores identifican los estudios del emprendimiento, la innovación social y la gestión sin fines de lucro, como componentes del emprendimiento social analizándolo como campo de estudio y lo proyectan de forma prometedora en la investigación con posibles caminos para construir teorías en diferentes ámbitos de análisis. (Dacin *et al.*, 2011)

Los caminos que proponen son: (1) el estudio del ámbito institucional y los movimientos sociales, en este caso se indica que “una línea de investigación interesante consiste en examinar cómo el emprendimiento social lleva a las personas a comprender y gestionar mejor los conflictos institucionales”, conflictos por la combinación de su naturaleza de organización con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro al mismo tiempo; (2) el estudio de la influencia de las redes y relaciones en los emprendimientos sociales, se sugiere el interés en evaluar las formas como los emprendedores sociales construyen y aprovechan redes de contactos para llevar a cabo su trabajo, teniendo en cuenta organizaciones que patrocinan y premian reuniones de este tipo de organizaciones a nivel global; (3) el estudio de aspectos culturales del emprendimiento social, se sugiere que existen dos líneas interesantes académicamente para los investigadores en el ámbito cultural, una de estas líneas corresponde a la consecución de recursos y los “rituales” que hay detrás de este tema, como las proyecciones monetarias de un impacto social de la organización, teniendo en cuenta el nivel de incertidumbre que se tiene en este tipo de modelos y una segunda línea de investigación cultural, las narrativas “heroicas” del emprendimiento social, que podrían aportar al proceso de creación de valor social; (4) el estudio de la identidad y marca personal del emprendedor social, los autores indican que puede surgir una línea de investigación relevante en el análisis de la integración de las teorías de identidad social propias de la psicología social, con las teorías de marketing, relacionadas con la marca personal, teniendo en cuenta el arquetipo que se ha establecido de emprendedor social desde la narrativa de las organizaciones que impulsan este tipo de organizaciones; y finalmente (5) el estudio

cognitivo en el emprendimiento social, en este caso interesa “examinar en qué medida las estructuras de conocimiento y las capacidades de procesamiento de información requeridas para evaluar una oportunidad de emprendimiento social difieren de las requeridas para una oportunidad comercial”. (Dacin, et al, 2011)

Otro trabajo original es el de Hall *et al.*, (2012), quienes realizaron un estudio en el que se analiza cómo las políticas de emprendimiento pueden generar un desarrollo económico y social más inclusivo en las poblaciones pobres o de base de la pirámide. En este estudio, aplicado en los destinos turísticos de Brasil, los autores afirman que, si bien el emprendimiento social en el turismo para países subdesarrollados puede tener beneficios importantes para los empresarios, las políticas deben generar protecciones locales, debido a que la globalización, en lugar de beneficiarlos puede terminar perjudicándolos, debido a su estado de vulnerabilidad (Hall *et al.*, 2012)

Otro trabajo interesante es el realizado en Nairobi por Bradley *et al.*, (2012) con 201 propietarios de pequeñas empresas. En esta investigación se identificó que los resultados, en todos los ámbitos (comerciales, financieros y sociales), estaban influenciados claramente por la innovación. Los autores analizan dos tipos de innovaciones, las que se orientan a la diferenciación y las relacionadas con la novedad. Según los resultados obtenidos en este estudio, los clientes de microcréditos entrevistados informaron que la innovación relacionada con la diferenciación conduce a un mayor rendimiento, en contraste con las innovaciones enfocadas en la novedad. Adicionalmente el estudio concluye que las formas humanas de capital, como la experiencia empresarial y la exposición a las empresas familiares, conducen a un mayor rendimiento de la empresa que las formas financieras o sociales de capital. (Bradley *et al.*, 2012)

En la misma línea, sobre las diferencias entre innovación y diferenciación, se encuentra el trabajo realizado por Weerawardena y Sullivan (2012) “*Competitive Strategy in Socially Entrepreneurial Nonprofit Organizations: Innovation and Differentiation*”. Este trabajo se enfoca en las estrategias de innovación y diferenciación de las entidades sin ánimo de lucro, o empresas con responsabilidad

social, en Australia. Los autores analizan las estrategias que emplean estas entidades para ser auto-sostenibles en el tiempo. La conclusión de los autores es que la innovación es fundamental para la estrategia competitiva en estas organizaciones. Adicionalmente, estas organizaciones sin ánimo de lucro, no tienen que seguir el camino de la "comercialización" o utilizar modelos basados en el mercado con fines de lucro en sus estrategias. Hay un gran margen para que sigan siendo competitivos, buscando activamente la innovación, desafiando el equilibrio social, cumpliendo el verdadero propósito del emprendimiento social y construyendo la longevidad organizacional. (Weerawardena & Sullivan Mort, 2012)

El trabajo realizado en este capítulo, respecto al análisis bibliométrico y la construcción del estado del arte sobre los conceptos principales abordados en esta investigación, permitió cumplir el objetivo específico 1 y generar un producto de divulgación académica con el artículo titulado: "Innovación y emprendimiento social para el postconflicto", el cual fue aceptado para su presentación como ponencia en el IX Encuentro internacional de investigación y espíritu empresarial: Innovación, emprendimiento y oportunidades para todos (Octubre 2020). Organizado por la Universidad Francisco de Paula Santander y Politécnico Grancolombiano.

CAPÍTULO 3. EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN LA TRANSFORMACIÓN DE COMUNIDADES: ESTUDIO DE CASOS

Este capítulo analiza casos de emprendimientos sociales que aportan a la transformación de sus comunidades alrededor del mundo. En la primera parte se describen los criterios utilizados para la selección de los casos, luego se describen los casos de emprendimientos por tipo de innovación social, donde se destacan los provenientes de una invención técnica-científica, los basados en formas de contribuir a construir una mejor sociedad y organizaciones que desde su origen tienen un fin social.

Cabe resaltar que en este capítulo se realiza una presentación de empresas sociales que basan su competitividad en diferentes aspectos: algunas de ellas se fortalecen en el uso intensivo de tecnologías para el bien social, otras aprovechan el poder del cooperativismo para alcanzar innovaciones sociales trascendentes por la construcción y fortalecimiento de su propio capital social, y finalmente emprendimientos que utilizan su poder de producción y generación de ingresos económicos para entregar valor social por medio de donaciones de la totalidad de sus utilidades a obras que propenden por el bien común.

Al final del Capítulo se presenta un análisis comparativo de todos los emprendimientos analizados y el tipo de innovación social que producen.

3.1. Criterios y metodología para la selección de los casos

Teniendo en cuenta el análisis bibliométrico preliminar de esta investigación, se identificaron ocho casos relevantes de emprendimiento social que impulsaron propuestas de innovación en países como Italia, Uganda, Chile, la India, Polonia, Suecia y Colombia. Estos casos son: el caso de la Fundación San Patrignano en Italia (Rimini), la empresa Social Kiva, Operaciones de Paz en Uganda, la empresa social Late de Chile, la empresa social avícola KeggfarmsPvt. Ltd en la India, la

asociación campesina de cacaoteros de San Diego, la asociación de ganaderos San Diego de Samaná Caldas en Colombia, la empresa Vestergaard Frandsen de Polonia, la Red de Acción Voluntaria - VAC-NET- de Uganda, la asociación de desarrollo juvenil de Gulu en Uganda, la Asociación Tetugu de Uganda (TUA) y la asociación de integración laboral de Suecia.

El criterio para la selección de estos casos fue el cumplimiento de alguna o varias de las características propias del emprendimiento social, de acuerdo a la siguiente definición de Austin *et al.*, (2006): “el emprendimiento social, es una iniciativa empresarial con o sin ánimo de lucro, que satisface unas necesidades sociales desatendidas por el estado y la sociedad”, que adicionalmente tiene una misión social clara y de alto impacto, que propende por la creación de valor social y la transformación de comunidades a partir de su labor productiva y el aprovechamiento del capital social construido (Austin *et al.*, 2006; Dees, 1998; Shane, 2003), y es autosostenible, rentable y escalable, de modo que su impacto social se magnifique (Peredo & McLean, 2006).

Posteriormente, se clasificaron los emprendimientos por los tipos de innovación social propuestos por Hernandez-Ascanio *et al.*, (2016): innovación social como una aplicación de la invención técnica-científica, innovación social como forma de contribuir a un mejor desarrollo de la sociedad y la innovación social liderada por organizaciones con fin social (Hernandez-Ascanio *et al.*, 2016).

3.2 La innovación social como una aplicación de la invención técnica-científica

Este tipo de innovación ocurre cuando las compañías con capacidad altamente innovadora, dirigen sus recursos técnicos y tecnológicos, hacia el desarrollo una actividad empresarial enfocada en transmitir los beneficios a la sociedad, dados los resultados empresariales y convirtiendo todo el producto de su actividad en una innovación social. En este tipo de compañías las áreas de I+D, se enfocan en el aprovechamiento de las tecnologías, para la generación de productos o servicios

enfocados particularmente hacia la innovación social, o la aplicación directa de innovaciones tecnológicas en fines exclusivamente sociales. A continuación, se listan los emprendimientos sociales, que cumplen con las características de este tipo de innovación social, basada en innovaciones tecnológicas.

3.2.1 Emprendimientos basados en innovaciones tecnológicas

3.2.1.1 Empresa Social Kiva -Operaciones de Paz - Uganda

Nancy Roberts (2010), estudió el emprendimiento social en las operaciones de paz en países en condiciones de posconflicto. Las condiciones para emprender en ese marco están relacionadas directamente con la seguridad en un gobierno que, a pesar de las condiciones generales de su país, incentivó el empoderamiento, la mínima aversión al riesgo y la comunicación de esperanza hacia un futuro mejor para su población. (Roberts, 2010)

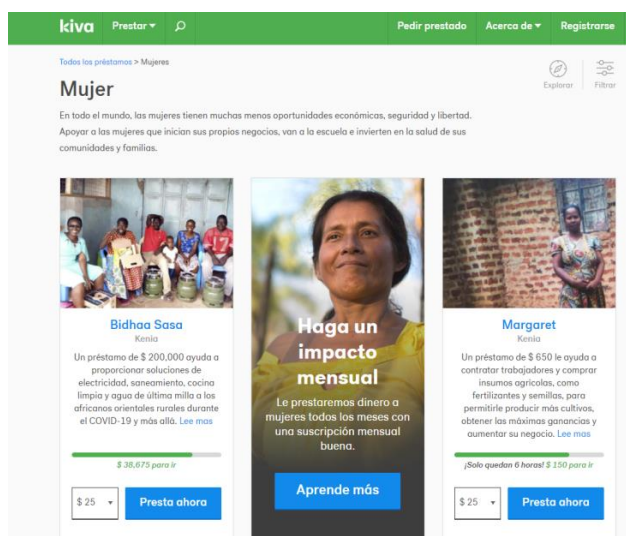
En los lugares que se encuentran saliendo de conflictos bélicos, internos o internacionales, se generan unas necesidades inmediatas para la regeneración del tejido social destruido. La reconstrucción de las ciudades, las empresas y la reconciliación de su sociedad civil, son fundamentales para el surgimiento de estas naciones. La reconciliación y reintegración entre los antiguos bandos en disputa, se hacen necesarias para una vida comunitaria que brinde un ambiente más propicio para emprender.

Kiva⁷ es una empresa social que nace en el entorno de las operaciones de paz, su propósito es financiar la creación de negocios en zonas devastadas por la guerra de países en desarrollo alrededor del mundo (Roberts, 2010). Mathew Flanery y Jessica Jackley, identificaron las necesidades de capital de las personas que deseaban emprender en países como Uganda, en el momento de la terminación del conflicto, sin embargo la limitación de los recursos públicos para estas

⁷ Kiva, significa "acuerdo" o "unidad" en el idioma nativo swahili.

destinaciones, unas estructuras burocráticas y condiciones de difícil cumplimiento para la aprobación de créditos, dificultan el acceso a recursos para estos emprendedores en potencia que podían impulsar el crecimiento y la reconstrucción de tejido social en su país (Roberts, 2010). Este emprendimiento social consta de una plataforma digital (ver Foto 1) por la que emprendedores de países en desarrollo en procesos de postconflicto, pueden acceder a financiación para iniciar sus proyectos. Kiva hace un puente entre los prestamistas (personas naturales en cualquier parte del mundo) y los prestatarios (emprendedores en zonas de postconflicto), visibilizando las iniciativas de emprendimiento en su portal; los prestamistas pueden acceder y seleccionar el proyecto que desean financiar.

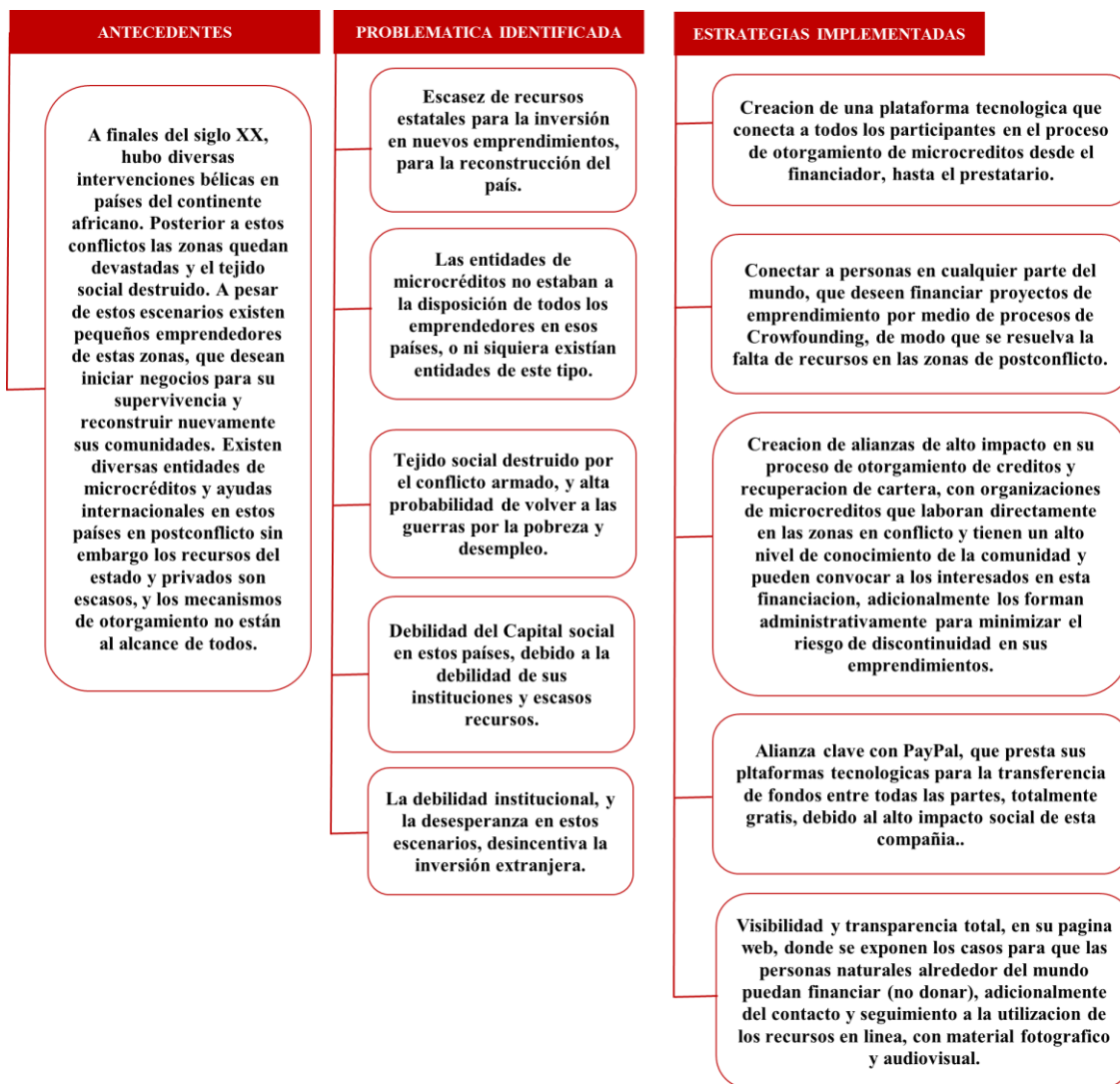
Foto 1. Plataforma digital del proyecto Kiva



Fuente: Kiva.org

En el proceso de otorgamiento de créditos y recuperación de cartera de Kiva, son fundamentales las asociaciones con entidades de microcréditos o de impulso a iniciativas empresariales que están en los países de los emprendedores, ya que ellos son quienes recogen la información y la historia de los aspirantes a la financiación, para posteriormente enviarlo a Kiva, quienes lo publican en su portal para que prestamistas decidan invertir sus fondos en estos proyectos. En la Gráfica 5 se puede identificar las estrategias adoptadas por Kiva en países en postconflicto.

Gráfica 5. Resumen Análisis de Caso Kiva.



Fuente: Elaboración Propia.

Una vez se ha recaudado los fondos de financiación, son transferidos a los socios gracias a una alianza con PayPal, que presta su plataforma tecnológica de pagos de manera gratuita. Finalmente, la entidad de microcrédito entrega los fondos y recauda la cartera. Cuando la cartera es recuperada, puede ser transferida a Kiva nuevamente y luego a sus prestamistas, con sus intereses. Luego, el prestamista decide si deja sus fondos en Kiva para financiar otro emprendimiento. La tasa de reembolso de Kiva es del 98,27%, lo que indica su éxito para revertir los fondos y generar valor social, sin apoyo de entidades estatales o privadas. (Roberts, 2010)

3.2.1.2 Empresa Social KeggfarmsPvt. Ltd -Avícola en la India

En 1960, la avicultura en la India era una práctica exclusiva de los patios traseros de las casas rurales. No existía una industria de la avicultura para el comercio de carne y huevos de pollos. En un país de 450 millones de habitantes para la época, el gobierno proyecta la avicultura industrial como una fuente importante de ingreso económico y nutricional para la población, por lo que decide introducir en el país métodos modernos de producción de pollos y huevos. (Rizvi & Teckchandany, 2018)

El gobierno de la India esperaba tener una revolución avícola en las regiones rurales, sin embargo, la difícil adaptabilidad de los pollos de engorde industrial para reproducción que se importaron en los climas tropicales de estas zonas y las difíciles condiciones logísticas para abastecer al cliente rural, hicieron que los beneficios de esta industria fueran de gran impacto en las grandes ciudades y sitios aledaños.

En este entorno se crea la empresa KeggFarms, por el visionario Vinod Kapur, quien ingresó en el mercado avícola industrial en 1973. Kapur dedicó tiempo completo a su compañía con el objetivo de beneficiar y empoderar a las comunidades vulnerables de las zonas semi-urbanas y rurales en la India. Para cumplir ese objetivo, Kapur tiene el mismo obstáculo que había identificado la industria avícola naciente en la India, la escasa adaptación de las aves de reproducción importadas a los climas tropicales de la zona rural.

En 1967, KeggFarms obtienen el permiso del gobierno como granja genética y empieza a trabajar en el mejoramiento de los especímenes avícolas, haciendo cruces entre especies puras importadas y otras originarias de la India, para obtener, después de dos o tres generaciones, una especie de aves muy resistente al clima tropical de la India rural. La empresa creció y se constituyó como la principal granja genética de Asia que vendía principalmente al mercado urbano.

En 1991, el gobierno indio implementó una política de apertura económica, de cara a la globalización de los mercados, en ese momento KeggFarms era muy pequeña, en comparación con los competidores de clase mundial que entrarían al país, pues solo tenía cobertura en el norte de la India. Kapud entendió este nuevo

escenario y buscó un mercado difícil de satisfacer y de un nivel de margen de ganancias poco atractivo para el inversionista extranjero, el mercado rural.

En la India, este mercado tiene unas características difíciles para cualquier productor industrial avícola, la condición climática tropical de la zona implica una alta mortandad de especies comerciales importadas y la red de logística es compleja, no existen vías adecuadas para la distribución del producto. En ese momento los pollos eran entregados puerta a puerta en bicicletas adaptadas para hacer ese transporte. Sin embargo, a pesar de estas dificultades, había un mercado potencial de 180 millones de personas (Rizvi & Teckchandany, 2018).

Kapur decidió desarrollar un modelo de negocio en favor de las personas más vulnerables de su país que viven en las zonas rurales, y para las que criar aves en sus patios era una actividad doméstica natural. El objetivo era que su granja fuera remunerativa. En keggfarms producen una especie de pollo llamado Kuroiler, apto para los ambientes tropicales de la India; su producción de huevos es 4 veces superior al de los pollos que normalmente tenían en esas granjas y su peso para el consumo también es superior. La actividad de levantamiento y cría de pollos en la sociedad rural de la india era exclusiva de las mujeres y la compañía quería facilitar el empoderamiento femenino.

El modelo de distribución de Keggfarms para abastecer de Kuroiler al mercado rural consiste cinco pasos: (1) la granja matriz suministra los huevos a varios criaderos en toda la India; (2) los criaderos son manejados por micro o pequeños empresarios y una vez los huevos se convierten en pollitos de 1 día, son entregados a unidades madre; (3) las unidades madre son pequeñas granjas manejadas por emprendedoras de la zona rural donde se cuidan los pollos, entre 7 y 21 días; (4) los polluelos son vendidos en las unidades madre a los vendedores ambulantes (Pheriwalas) que los transportan en sus bicicletas adaptadas hasta la puerta de la casa de las clientes y finalmente (5) llegan a las granjas de la India rural, donde las mujeres que normalmente lideran la actividad, terminan de criar a los pollos Kuroiler y aprovechan su producción de huevos y carne para consumir y comercializar dentro de sus aldeas.

Keggfarms, como empresa social, persigue tres objetivos principales: (1) aumentar el ingreso de la población rural vulnerable, que se encuentra por debajo del umbral de pobreza; (2) empoderar a las mujeres que benefician a toda la familia con este negocio y (3) proporcionar seguridad nutricional a los más vulnerables en las regiones rurales (Rizvi & Teckchandany, 2018). Este negocio se considera empresa social debido a la distribución financiera de la ganancia en toda la cadena y por su creación de valor social en las comunidades vulnerables.

Keggfarms tiene un modelo de negocio innovador, puesto que ha desarrollado por medio de la genética, un ave resistente y de mejores características comerciales y alimenticias, adicionalmente, de su cadena logística está totalmente adaptada a las condiciones del mercado, con un aporte social y de generación de ingresos para estas comunidades.

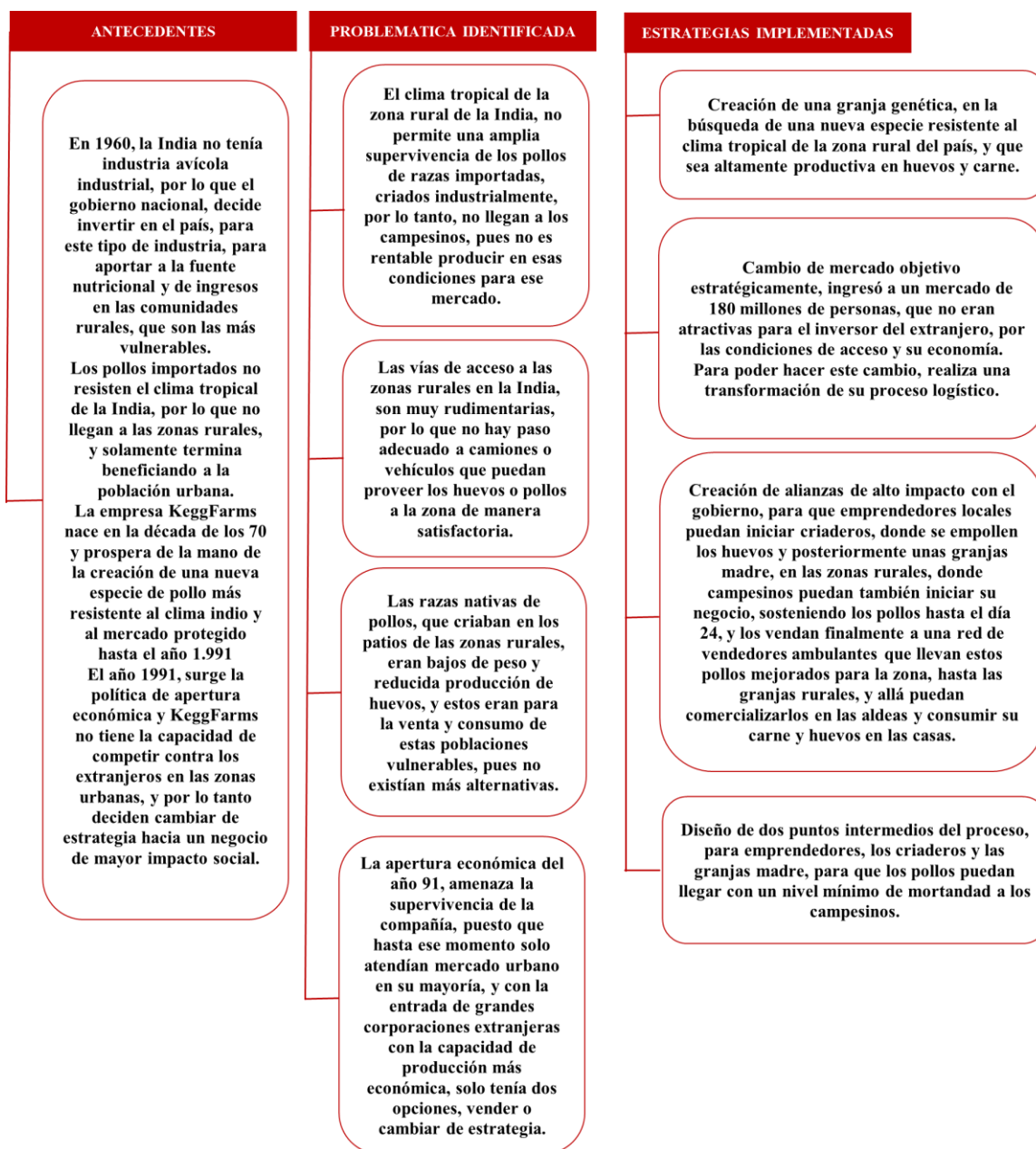
Foto 2. Emprendimiento Keggfarms en la zona rural.



Fuente: Sitio web de KeggFarms.

De esta forma, Keggfarms desarrolla un modelo de negocio favorable a las personas vulnerables del país, que habitan las zonas rurales, y que crían aves en sus patios de manera doméstica y remunerativa. La Gráfica 6, detalla las estrategias implementadas por esta organización para crear valor social, económico y sobrevivir ante la nueva competencia extranjera.

Gráfica 6. Análisis Caso KeggFarms



Fuente: Elaboración Propia.

3.2.1.3 Empresa Vestergaard Frandsen - Polonia

Vestergaard Frandsen nace en 1956, es fundada por Kaj Vestergaard en Lausana Suiza, con fines comerciales y se va transformando en un emprendimiento social con ánimo de lucro. Su propósito en era proveer de uniformes de dotación a

empleados de hoteles y supermercados de su región. En 1970, la dirección es asumida por Torben, hijo de Kaj, quien decide trasladar la fábrica a Irlanda primero y finalmente en 1989 a Polonia, en búsqueda de mejores mercados y mayores facilidades industriales para su labor. (Agrawal & Gugnani, 2014)

En 1993, la compañía compra un millón de metros de tela para confeccionar uniformes militares, este material no se utilizó por su bajo precio de venta. Torben, consultó a su hijo Mikkel, acerca del uso que le podrían dar comercialmente a esas telas. Mikkel, que había vivido en África, conocía las necesidades de países como el Congo, donde recibían refugiados del conflicto en Ruanda. La compañía fundo una unidad a cargo de Mikkel, quien, fabricó con mantas con esa tela para venderlas a la Cruz Roja para los refugiados de Ruanda. Posteriormente, la empresa inicio la fabricación de láminas plásticas diseñadas para realizar refugios temporales, muy apropiados para los campamentos temporales. (Agrawal & Gugnani, 2014)

En 1997, Mikkel compró la compañía a su padre y se enfoca en la innovación de textiles para el control de enfermedades, para impactar socialmente a comunidades de países en vía de desarrollo. En este camino, Vestergaard Fransen diseña un filtro de nylon de alta tecnología para proteger a las personas que puedan consumir agua contaminada con el parásito del gusano de Nueva Guinea (Agrawal & Gugnani, 2014). El consumo de agua contaminada en estas regiones produce una enfermedad llamada dracunculiasis, un gusano crece dentro del organismo humano y luego de un año emerge a través de la piel, en cualquier parte del cuerpo de la víctima (Rwakimari *et al.*, 2006). Esta enfermedad se extendió en Nigeria en 1993 y llamó la atención del Centro Carter, que solicitó a Vestergaard Fransen un producto para frenar su avance. (Agrawal & Gugnani, 2014).

La invención de Vestergaard Fransen y su exitosa introducción en comunidades de la base de la pirámide, supuso dos importantes retos para la compañía: (1) desarrollar avances tecnológicos para las personas más vulnerables que viven en circunstancias extremas, propensas a contraer enfermedades y (2) convertirse en una empresa líder en la lucha contra las enfermedades del mundo en desarrollo (Agrawal & Gugnani, 2014).

A partir de entonces, Mikkel diseña un modelo de negocio en el que se desarrollan productos que ayuden en la erradicación de enfermedades como la diarrea, la malaria y el VIH, en los países en vía de desarrollo. Esta es la ventaja distintiva de la organización frente a otras compañías que trabajan en salud pública. Con la firma en el año 2007 del protocolo de Kyoto y el establecimiento de los créditos de Carbono, Vestergaard Frandsen obtuvo fondos para su proyecto de filtros de agua, dado que aportan a la disminución de carbono al reemplazar los antiguos métodos de purificación del agua (hervirla por medio de fogatas o estufas). La foto 3, muestra imágenes de esta empresa en uno de los países de intervención.

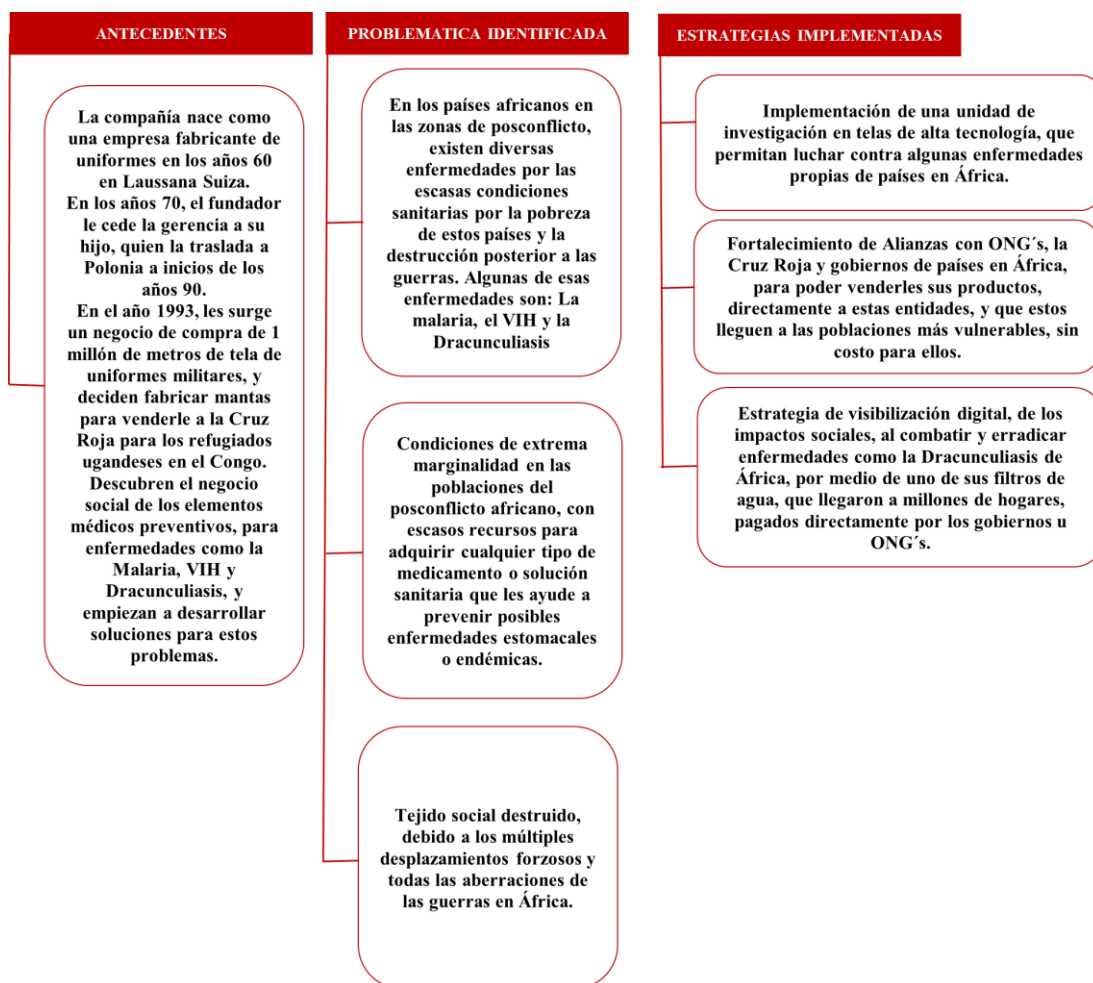
Foto 3. Empresa Vestergaard Frandsen en países de intervención



Fuente: Sitio web de Vestergaard Frandsen.

En 2010 la población de Kenia debía hacerse la prueba de VIH como medio de mitigación de la enfermedad. Vestergaard Frandsen creó una campaña para que la población aceptara los exámenes, incentivando con un kit de cuidado con filtros de purificación de agua, mosquiteros con tecnología contra la malaria y un paquete de condones. La campaña fue un éxito; 47.000 personas se beneficiaron con los kits y el gobierno decidió ampliar el proyecto a toda la zona occidental del país por un valor de 60 millones USD, impactando favorablemente a 4.8 millones de personas, el 80.2% de la población. La Gráfica 7 detalla las estrategias de innovación de esta compañía que se destaca, frente a otras compañías que trabajan en salud pública, con el desarrollo de productos para la erradicación de enfermedades como la diarrea, la malaria y el VIH en países en vía de desarrollo.

Gráfica 7. Estrategias de innovación de la Empresa Vestergaard Frandsen



Fuente: Elaboración Propia.

3.3 La innovación social como forma de contribuir a un mejor desarrollo de la sociedad.

Este tipo de innovación surge de manera particular en aquellas organizaciones donde la sociedad decide auto-organizarse de manera autónoma y cooperativa, para suplir las necesidades que el Estado no ha alcanzado a satisfacer. Este tipo de compañías enfocan sus innovaciones hacia la resolución de problemas que generan fractura social, a fin de facilitar la reconstrucción de tejido social. (Hernandez-Ascanio *et al.*, 2016)

3.3.1 Emprendimientos basados en asociatividad

3.3.1.1 Asociación Campesina de Cacaoteros San Diego (ACA San Diego) y Asociación de Ganaderos San Diego (AGASAD) Samaná Caldas - Colombia.

Colombia ha vivido un conflicto armado por más de 50 años provocado por las condiciones de desigualdad, injusticia social y exclusión política (Naranjo-Valencia *et al.*, 2020). El municipio de Samaná, en el departamento de Caldas, fue uno de los focos de enfrentamientos entre el frente 47 de las FARC y las Autodefensas del Magdalena Medio. Este conflicto dejó a la población civil en medio del conflicto, causando en el 2002 el desplazamiento de los campesinos del corregimiento de San Diego hacia zonas urbanas y generando el abandono de sus terrenos, cultivos y pertenencias (Arias, 2017).

En 2014, muchos de los habitantes desplazados retornaron a San Diego y empezaron a cultivar y hacer ganadería en sus antiguas parcelas. Un grupo de ellos decidieron aprovechar sus terrenos, declarados libres de coca por la Organización de Naciones Unidas (ONU), y asociarse para formar dos organizaciones: La Asociación Campesina de Cacaoteros San Diego (ACA San Diego) y Asociación de Ganaderos San Diego (AGASAD) para aprovechar el Proyecto de Apoyo de Alianzas Productivas (PAAP) del Ministerio de Agricultura. El objetivo del proyecto era incrementar el desarrollo y competitividad empresarial en las zonas rurales de Colombia, por medio de alianzas entre organizaciones y compañías del sector privado (Naranjo-Valencia *et al.*, 2020).

Estas asociaciones, con más de 40 miembros cada una y constituidas como empresa social, encontraron en el poder de la cooperación la capacidad de respuesta y la confianza para realizar negociaciones con grandes compañías, algo imposible de hacer como individuos. ACA San Diego se ha constituido en el proveedor de cacao directo de la empresa colombiana Casa Luker, por su parte, y AGASAD proporciona leche a CELEMA, una empresa ubicada en Manizales. (ver Foto 4)

Foto 4. Organizaciones ACA San Diego y AGASAD

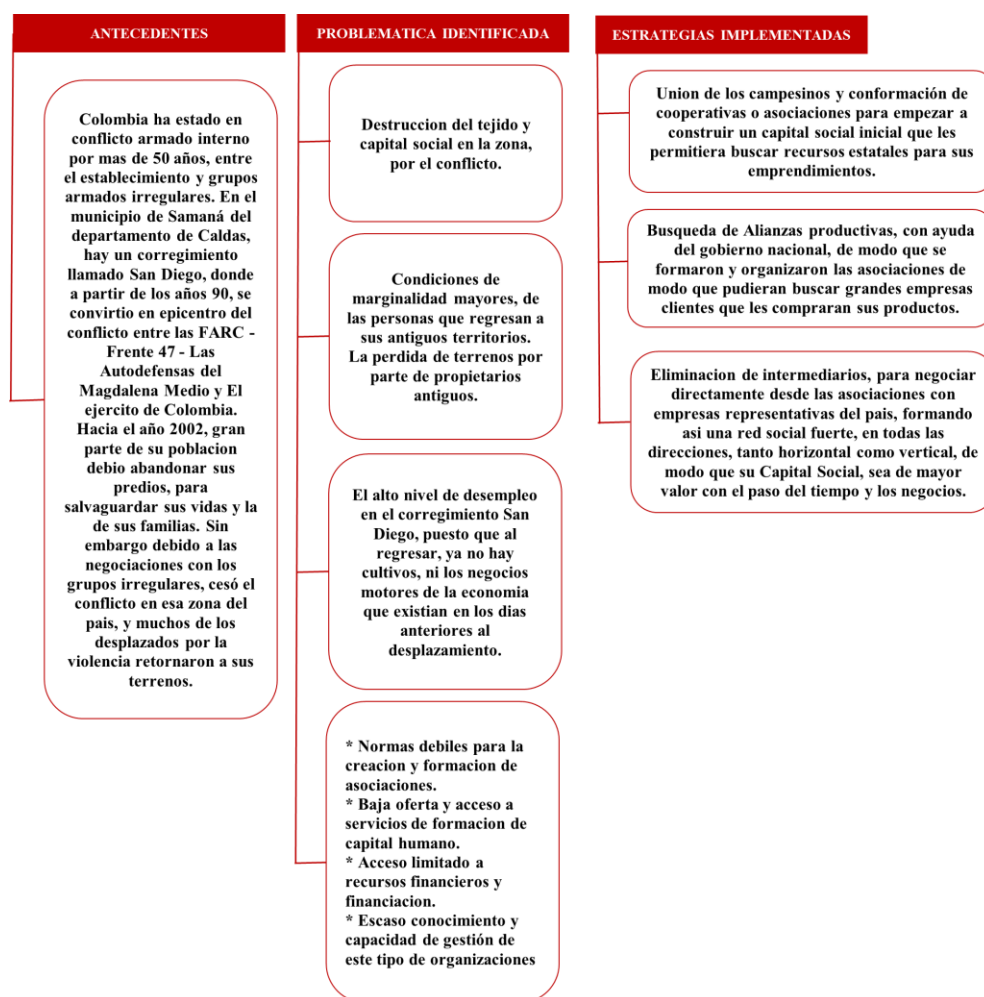


Fuente: Asociaciones ACA y AGASAD.

En ambos casos, estos emprendimientos sociales apuntan a la construcción del tejido social en comunidades víctimas de la violencia, quienes, a través de la asociación y el aporte en asesorías y capital del gobierno central para el inicio de sus proyectos, han logrado con el tiempo generar en sus asociaciones, dos empresas sociales sostenibles en el tiempo, y con un alto impacto de la creación de valor social en su comunidad, años atrás sin esperanza por el conflicto.

Estos emprendimientos resolvieron dos problemas sociales: la generación de empleo digno para los miembros y la eliminación de intermediarios entre los pequeños productores de leche y cacao y las grandes compañías. De esta manera lograron crear un mayor valor económico para su comunidad, el cual se reinvierte en las mismas empresas sociales para la creación de valor social entre sus miembros. En la Gráfica 8 se detalla la problemática y soluciones de estos casos por medio del emprendimiento social.

Gráfica 8. Análisis Caso de las asociaciones ACA San Diego y AGASAD



Fuente: Elaboración Propia.

3.3.1.2 Asociaciones de innovación social en Uganda.

1. Red de Acción Voluntaria - VAC-NET-: Entre 1986 y 2005 en Uganda, se presentó un conflicto interno armado en que impactó directamente a las comunidades del norte del país. En 1985, surgió la rebelión armada del Ejército de Resistencia del Señor – LRA. Esta organización llevó a cabo masacres, torturas, delitos de esclavitud sexual y reclutamiento forzado de menores de edad. Para

proteger a la población, el gobierno creó campamentos de refugio en los distritos Gulu y Pader. (Sserwanga *et al.*, 2014)

El conflicto generó la destrucción de la infraestructura sanitaria, vial y educativa, afectó la seguridad social y los medios de movilización de la economía, sembrando desesperanza, miedo y desconfianza entre la población y una desconexión del capital social, que inhabilitó a las comunidades para organizarse, (Blattman & Miguel, 2010; Michailof, 2002). Los recursos económicos estatales y las capacidades del personal fueron insuficientes para la reconstrucción, además, los marcos políticos fueron inadecuados (Sserwanga *et al.*, 2014).

En este entorno surgió la Red de Acción Voluntaria – VAC-NET, organizada por voluntarios de la misma comunidad, con el propósito de cambiar la mentalidad de las mujeres del norte de Uganda para contribuir a la reconstrucción del tejido social, independiente de las ayudas económicas de la comunidad internacional. VAC-NET desarrolla programas educativos para adultos, en finanzas, liderazgo y salud, enfocados en la prevención del VIH – SIDA (Sserwanga *et al.*, 2014). También apoya a las mujeres para el otorgamiento de microcréditos y la creación de unidades productivas que generen empoderamiento económico (Peace Direct, 2015). La Foto 5 muestra algunas imágenes de esta comunidad durante el confinamiento por corona virus.

Foto 5. Imágenes de la comunidad de la Red de Acción Voluntaria - VAC-NET en Uganda

Se necesitan medidas críticas para apoyar a las mujeres

CORONA VIRUS - Desafíos y oportunidades para el empoderamiento sostenible

Actualizado: Sep 15



Fuente: Sitio web de VAC-NET.

VAC-NET se enfoca en las mujeres por ser la mayor mano de obra para la producción agrícola en el postconflicto, esta comunidad vulnerable vive en sus aldeas y se dedica a la venta de bienes y productos agrícolas, la cría de ganado y la agricultura para la reactivación económica y reconstrucción de sus comunidades (VAC-NET, 2020).

2. Asociación de Desarrollo Juvenil de Gulu (GYDA): En el conflicto entre el gobierno central de Uganda y el LRA, la mayoría de combatientes fueron jóvenes. Estos jóvenes, al desmovilizarse, no tenían educación ni formación vocacional lo que generó un nivel de desempleo cercano al 80% en 2011 (Branch, 2012). Con el fin de la guerra, un grupo de jóvenes de los campamentos de refugiados en el distrito de Gulu, fundaron la Asociación de Desarrollo Juvenil de Gulu en 1995 (GYDA) (Sserwanga *et al.*, 2014). Esta organización identificó la necesidad de capacitar a los jóvenes en construcción de viviendas para la reconstrucción del territorio, por la nueva condición de paz y porque las personas iniciaron retornar a sus territorios en el norte de Uganda. GYDA establece su centro de capacitación en oficios varios y propone las familias que envíen a sus jóvenes, allí por un valor nominal les enseña el oficio; de esta manera podían reconstruir sus viviendas y vivir de este trabajo, ofreciendo sus servicios a quienes los necesiten (Langevang & Namatovu, 2019). La Foto 6 muestra las actividades que desarrolla la asociación GYDA.

Foto 6. Imágenes de la Asociación de Desarrollo Juvenil de Gulu en Uganda



Fuente: Sitio web de GYDA.

La población objetivo de GYDA son los jóvenes más vulnerables: huérfanos, cabeza de familia, víctimas de secuestro en el conflicto y en condición de discapacidad. Para 2014, GYDE ya había capacitado a más de 10.000 jóvenes a pesar de las dificultades de la financiación de su operación (Langevang & Namatovu, 2019; Sserwanga *et al.*, 2014).

3. La Asociación Tetugu de Uganda (TUA): TUA es otra asociación que se originó tras el conflicto armado, con un enfoque en educación equitativa basada en los derechos humanos. TUA cuenta con programas de salud para la prevención del VIH-SIDA y promueve una comunidad libre de violencia de género (TUA, 2021). Estos programas fortalecen la construcción de tejido social y la recuperación de la esperanza y confianza en la comunidad de Uganda. Esta asociación cuenta con un programa de “medios de vida”, donde instruyen a los jóvenes en oficios y técnicas de agricultura sostenible, buscando la independencia económica del estado y de las ayudas internacionales como únicos medios de subsistencia. La Foto 7 muestra las actividades que desarrolla la asociación TUA.

Foto 7. Imágenes de las actividades realizadas por la Asociación TUA en Uganda

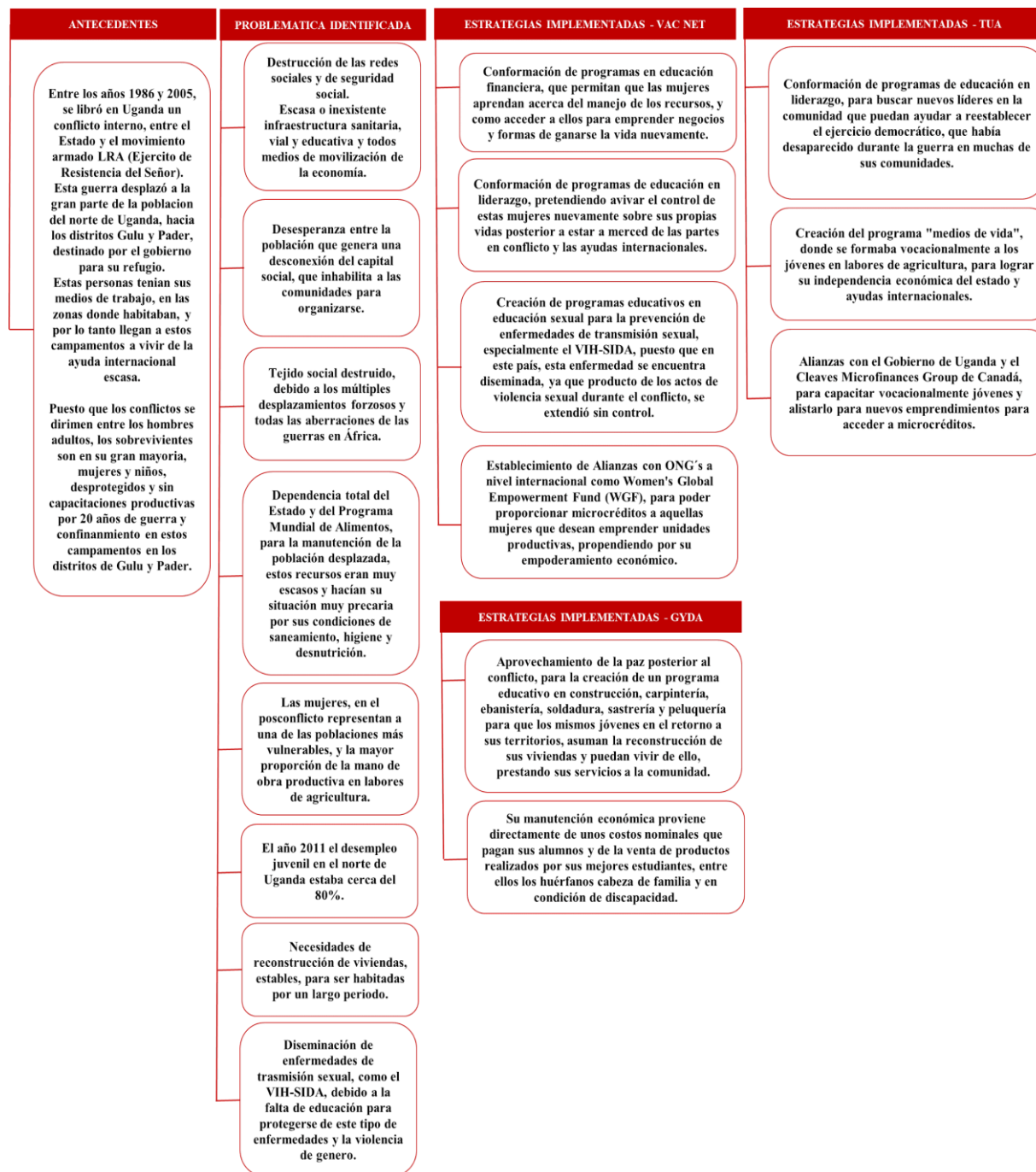


Fuente: Sitio web TUA.

TUA también tiene un programa de buen gobierno que capacita a la comunidad en liderazgo, pues durante la guerra muchas de estas capacidades se deterioraron (TUA, 2021). En alianza con el gobierno de Uganda y el *Cleaves Microfinances Group* de Canadá lucha contra la pobreza. En 2014 ya habían capacitado a 579 mujeres para la generación de ideas de negocio (Sserwanga *et al.*, 2014).

La Gráfica 9 detalla la problemática y soluciones que estas tres organizaciones: VAC-NET, GYDA y TUA, han generado en Uganda para la reconstrucción social durante el posconflicto mediante el emprendimiento social.

Gráfica 9. Resumen de Análisis Casos en Uganda.



Fuente: Elaboración Propia.

3.3.1.3 Asociación de integración laboral en Suecia

El sur-este de Suecia tenía en 2016 una población cercana a los 25.000 habitantes, con edad media de 42 años, el 92% de los habitantes eran nativos de la región, el porcentaje más alto de toda Suecia (Hermelin & Rusten, 2018). El nivel de formación universitaria de esta población era del 26%, un porcentaje muy bajo en comparación al 36% del promedio nacional. La principal fuente de trabajo en esta región era la manufactura masiva. En el municipio coexisten dos grandes fábricas, una nacional y otra extranjera, que en 2016 empleaban a 2.800 personas de forma directa.

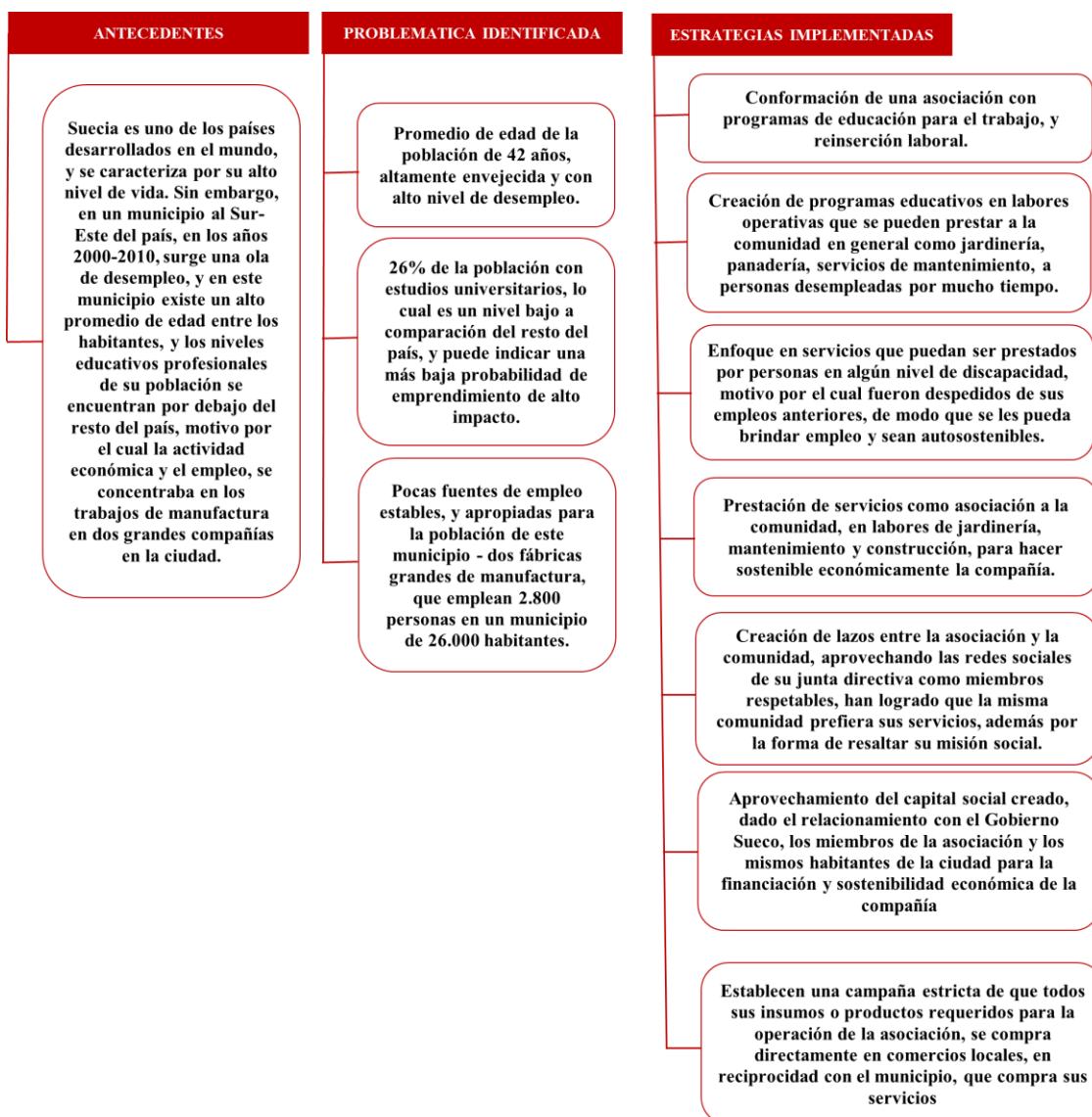
El bajo nivel educativo y la poca oferta laboral de la región motivaron a un grupo de personas pensionadas; con alta experiencia empresarial en sectores privados, sociales y culturales; a fundar la Asociación de Integración Laboral en 2010, con el objetivo de integrar a la vida laboral y social a las personas desempleadas, por medio de programas de empleo subsidiados por el gobierno. En 2014 ya contaban con 17 propietarios y asociados. (Hermelin & Rusten, 2018).

La empresa cuenta con dos fuentes de ingresos: los recursos de programas para el fomento del empleo, provenientes de los impuestos y los recursos provenientes de los servicios prestados a la comunidad, como jardinería, limpieza, reparación y construcción; labores en las que capacita la asociación. Los recursos provenientes de impuestos no son estables porque dependen de la voluntad política de los gobiernos y la evolución de las políticas para el fomento del empleo. (Hermelin & Rusten, 2018)

La junta de la asociación la forman personas de elevada trayectoria con amplias relaciones con empresas del sector privado, el gobierno y la comunidad local, lo que hace que la asociación goce de confianza. Estas personas trabajan voluntariamente con el interés de crear valor social para la comunidad. Uno de los miembros asegura que la comunidad local acogió muy bien la iniciativa debido a que se buscan proveedores locales generando impacto económico y sentido de pertenencia por la región (Hermelin & Rusten, 2018).

Las claves de éxito han sido: la ampliación de los productos y servicios ofrecidos para impactar a más personas en búsqueda de empleo, ofrecer precios justos y no desarrollar productos o servicios en campos de alta competitividad (Hermelin & Rusten, 2018). La Gráfica 10 ilustra las estrategias utilizadas por esta asociación para resolver la problemática laboral en la población, objetivo de este emprendimiento social.

Gráfica 10. Análisis Caso de la Asociación de integración laboral Suecia



Fuente: Elaboración Propia.

3.4 La innovación social liderada por organizaciones con fin social

Las organizaciones con fin social son generalmente no gubernamentales, en otros casos son emprendimientos que desde su origen se orientan en la satisfacción de las necesidades sociales en regiones donde el Estado no ha logrado llegar. Este tipo de organizaciones tienen como objetivo mejorar la calidad de vida de los ciudadanos con apoyo en las innovaciones sociales (Hernandez-Ascanio *et al.*, 2016).

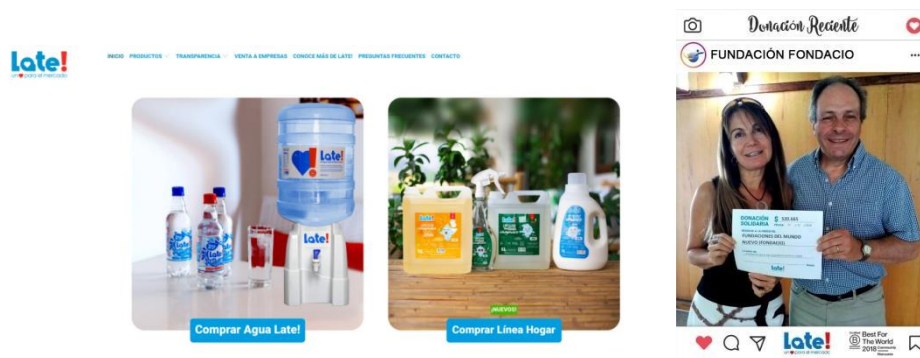
3.4.1 Emprendimiento Comercial con fines sociales: Empresa Social Late - Chile.

Late nace en Chile en 2008 como una empresa social. Fue creada por Pedro Traverso, egresado del Master de Ingeniería Industrial de la Universidad de California en Berkeley. Late es un negocio con alto impacto de creación de valor social que comercializa productos, inicialmente leche y agua embotellada. Su operación se ideó como el de una empresa comercial con ánimo de lucro, pero, la totalidad de las ganancias son donadas a fundaciones de alto impacto. En esta compañía, de Sociedad Limitada, el 99.9% de las acciones son de la *Fundación Elige bien* y el 0.1% son de su fundador, valor simbólico para cumplir la normatividad chilena, en la que, para crear este tipo de sociedades, deben existir por lo menos dos socios. (Villalobos Araya, 2020).

El modelo de negocios de Late consiste en explotar el valor social de su operación para que el cliente prefiera sus productos por encima de los de la competencia. Los productos ofrecidos por Late son: agua embotellada, leche, papel higiénico y algunos productos de limpieza amigables con el medio ambiente. Para optimizar los costos operativos, Late sólo se encarga de la comercialización, la fabricación y el almacenamiento son tercerizados. Uno de sus propósitos es no tener infraestructura y aprovechar al máximo la virtualidad para la operación del negocio. La estrategia de ventas consiste en aprovechar las relaciones con las fundaciones que apoyan, que tienen una importante fuerza comercial. A cambio, Late les realiza donaciones de ganancias y les proporciona comisión por ventas.

Las fundaciones proporcionan los clientes para que compren sus productos y decidan la obra que desean apoyar socialmente con las ganancias. La estrategia de Marketing se apalanca en las redes sociales y transmite su misión y creación de valor social por medio de influencers reconocidos, con mensajes de alto impacto, como el siguiente: “¡Late! El agua que te hace bueno”. Con este tipo de marketing, busca la preferencia del cliente, posicionándose como la única empresa de Chile en donar el 100% de sus ganancias. La Foto 8 muestra imágenes de sus productos y las donaciones que realiza.

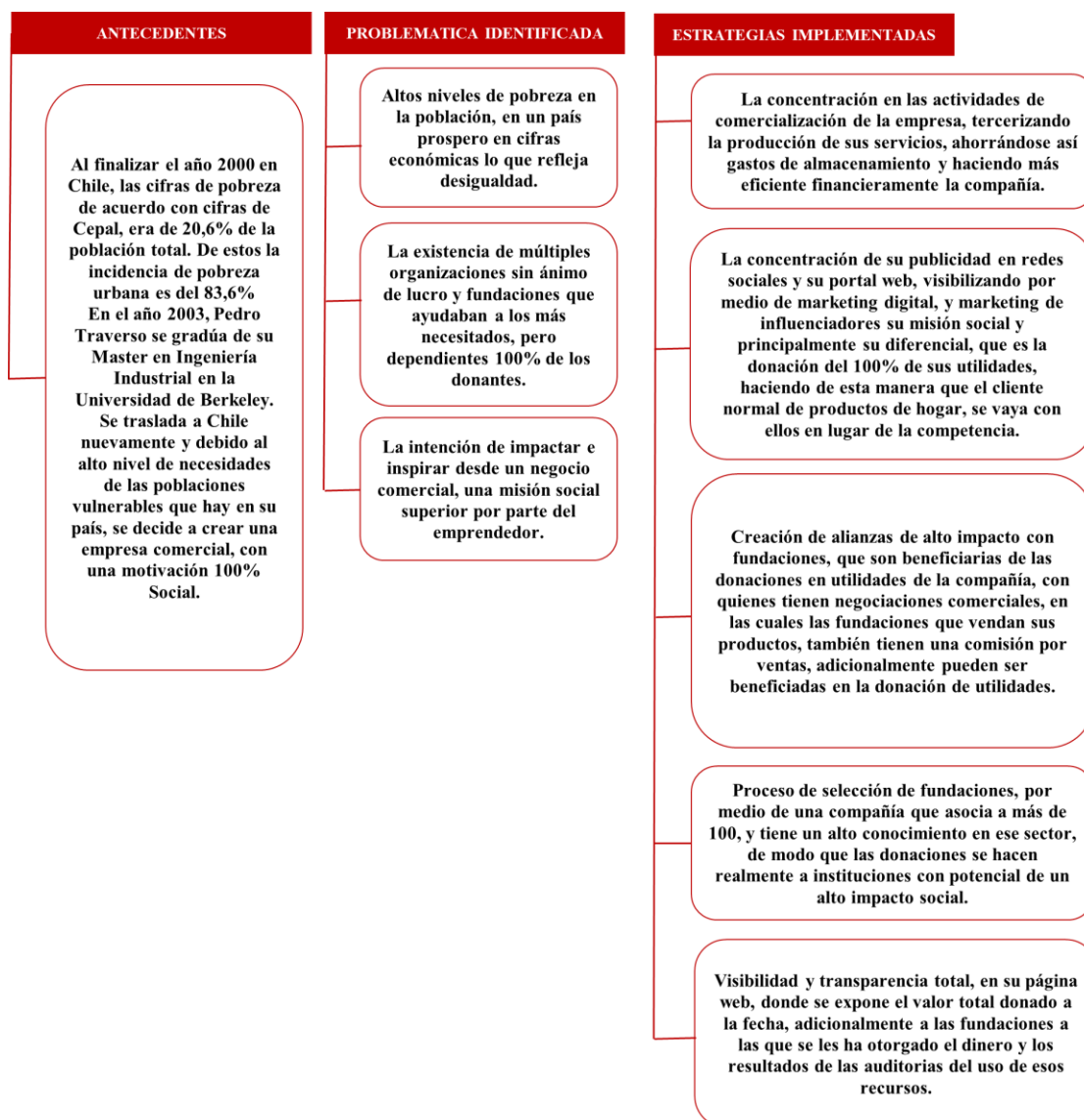
Foto 8. Imágenes de los productos y donaciones en la fundación Late.



Fuente: Sitio Web de Late.

Late ha generado la fama de que el dinero de sus clientes es donado a fundaciones que estén trabajando de manera efectiva por los más vulnerables. Para lograrlo, Late implementó un proceso de transparencia en tres pasos: (1) selección de la institución a la que se va a hacer la donación, Late busca fundaciones con labores de alto impacto en poblaciones vulnerables; (2) certificación de la calidad de la fundación, apoyados en la Comunidad de Organizaciones Solidarias (COS) de Chile, una agrupación de más de 100 entidades sin ánimo de lucro, eligen las fundaciones más transparentes del país, (3) la donación, Late contrata con la firma internacional KPMG, la auditoria de los proyectos, KPMG asegura y certifica los valores de las donaciones y los destinatarios (Villalobos Araya, 2020). Todas las cifras son publicadas en la web de la compañía. La Gráfica 11 detalla los antecedentes, problemática y estrategias del éxito de este emprendimiento social.

Gráfica 11. Análisis Caso Late.



Fuente: Elaboración Propia.

3.4.2 Emprendimiento social de origen: Fundación San Patrignano - Italia Rimini

En los años 70, en la región Emilia Romagna en Italia, Vincenzo Muccioli identifica una oportunidad para crear valor social con la aplicación de un tratamiento diferente para eliminar la adicción a las drogas en los jóvenes en su país, en un momento en el que este problema no era prioridad para el Estado. En 1979 los consumidores de heroína en Italia ascendían a 65.000, con una tendencia creciente (Gambaro, 1993).

Ese mismo año, fundan la Comunidad de San Patrignano, con una visión diferente al problema de la adicción a las drogas, vista más como una amenaza social que como una enfermedad. En esta Comunidad centraron el tratamiento en el paciente, visto como un marginado social, con la creencia de que su recuperación no era posible sólo con medicamentos o entornos hospitalarios, sino con la dignificación a partir del trabajo y la vida comunitaria (Perrini *et al.*, 2010). La foto 9 muestra imágenes algunos eventos realizados por esta Comunidad.

Foto 9. Fotografías de eventos realizados con la comunidad de intervención en la fundación San Patrignano



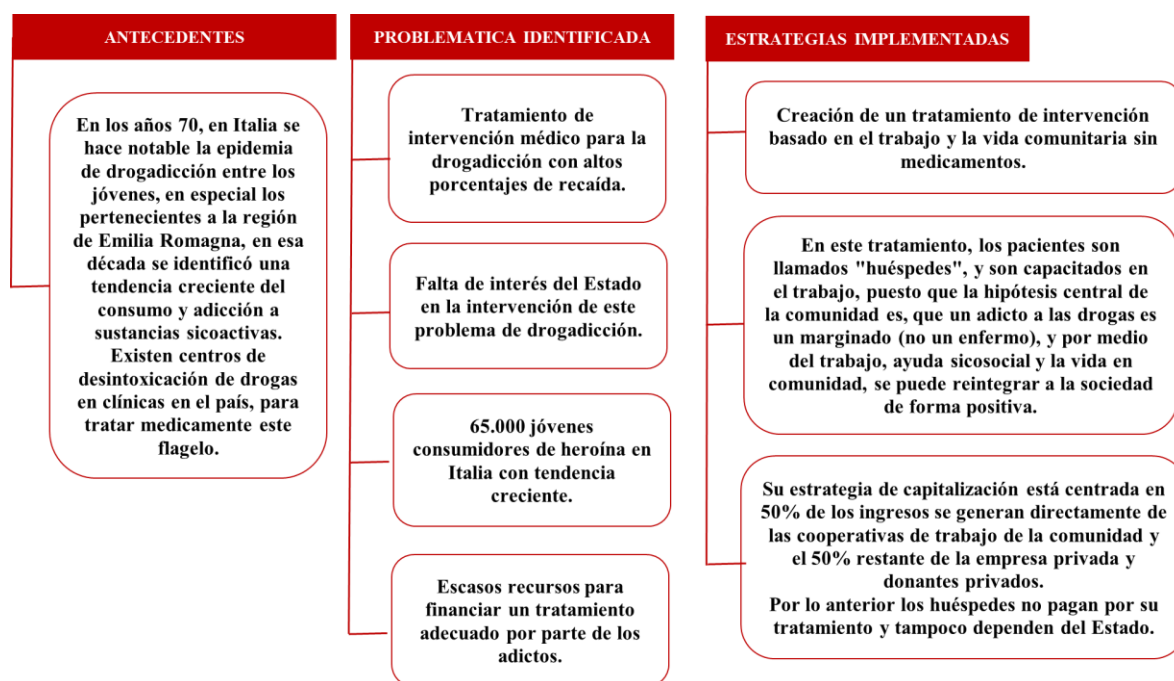
Fuente: Sitio Web San Patrignano.

Una de las soluciones innovadoras de este emprendimiento es su sostenibilidad financiera. San Patrignano no cobra dinero a sus pacientes o “huéspedes”. El 50% de sus ingresos se generan de las actividades productivas que realizan los pacientes por medio de tres cooperativas sociales, prestando servicios como panadería, adiestramiento de perros para la guía y acompañamiento de adultos mayores, elaboración de vinos, artesanías, etc. El otro 50% lo obtienen de aportes privados de organizaciones y personas interesadas en ayudar a la

Comunidad como medio para frenar la drogadicción. San Patrignano tiene como política no aceptar recursos públicos para su sostenimiento. (Perrini *et al.*, 2010)

Actualmente, San Patrignano, a sus 41 años de fundada, es considerada la comunidad de rehabilitación de drogas más grande del mundo y uno de los casos de emprendimiento social más exitosos, ha recibido más de 26.000 huéspedes y tienen una tasa de recuperación del 72%⁸, lo que le ha generado gran prestigio y reconocimiento a nivel mundial (Comunidad San Patrignano, 2020). También ha sido ganadora de premios como “El emprendedor social del año”, que recibió su presidente Andrea Muccioli en Italia en el año 2006. (Perrini *et al.*, 2010). La Gráfica 12 identifica la problemática y estrategias innovadoras para la creación de valor social de este emprendimiento.

Gráfica 12. Resumen de Análisis de Caso – San Patrignano



Fuente: Elaboración Propia.

⁸ La tasa de recuperación hace referencia al porcentaje de participantes que terminan el programa de recuperación, que no vuelven a recurrir al uso de drogas.

3.5 Resultados del análisis comparativo de emprendimientos e innovación social.

La tabla 3 resume el cumplimiento de las características de los emprendimientos sociales, que han implementado innovaciones sociales en los casos anteriormente descritos.

Tabla 3. Resultado del análisis Emprendimientos sociales y tipos de innovación social.

Tipo de Innovación	Característica/ Emprendimiento	Animo de Lucro	Satisface unas necesidades sociales desatendidas por el estado y la sociedad	Tiene una misión social clara y de alto impacto	Crea valor social y transforma comunidades a partir de su labor productiva y el aprovechamiento del capital social construido	Auto sostenible	Rentable	Escalable
La innovación social como una aplicación de la invención técnica- científica	Vestergaard Frandsen	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>
	Empresa Social Kiva	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>
	KeggFarms	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>
La innovación social como forma de contribuir a un mejor desarrollo de la sociedad	Aca San Diego - AGASAD	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>
	VAC-NET	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>No</i>
	GYDA	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>No</i>
	TUA	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>No</i>
	Asociación Integración Laboral	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>
La innovación social liderada por organizaciones con fin social.	Fundacion San Patrignano	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>
	Empresa Social Late	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>

Fuente: Elaboración Propia.

Se puede observar que, en todos los casos, la innovación social surge del aprovechamiento de las redes sociales de colaboración y el capital social. La Comunidad San Patrignano y la Asociación de Integración Laboral aprovechan la convivencia con las comunidades, las autoridades locales y sus colaboradores para construir el capital social. Por su parte, los emprendimientos de Kiva, Vestergaard Frandsen y Keegfarms, emplean la tecnología para fortalecer sus productos/servicios. Se puede comprobar como todas estas organizaciones construyen redes sociales fuertes con sus colaboradores para innovar socialmente.

Las asociaciones en contextos de postconflicto en Uganda y Colombia, ejecutan estrategias innovadoras para la reconstrucción del capital social y de las economías de su región. Por otro lado, el auge de la web social o internet 2.0, ha permitido que organizaciones como Kiva y Late logren difundir, por medio de redes sociales y comunitarias, sus misiones comerciales y sociales, y su transparencia, generando así procesos de innovación tecnológica y de mercadeo en el marco de la transparencia, logrando finalmente ser reconocidas a nivel local y nacional.

Es posible notar cómo todos estos emprendimientos sociales buscan ser autosostenibles y no depender exclusivamente de los recursos del Estado, ya que ellos suplen una función donde el gobierno es deficiente. La innovación en el uso y gestión de los recursos, por medio de prestación o comercialización de sus productos y servicios, es otra estrategia que les proporciona sostenibilidad para cumplir su misión social. La innovación en los procesos de prestación de servicios o fabricación y logística de productos, son claves para un mayor impacto social en la comunidad, ejemplo de ello son Keegfarms y Kiva.

El estudio de casos exitosos de emprendimiento social desarrollado en este capítulo, permio dar cumplimiento al objetivo específico 2 de este trabajo de investigación y generar un producto de divulgación académica titulado: “El emprendimiento social en la transformación de las comunidades”, el cuál fue aceptado como ponencia en el Encuentro internacional de investigadores en Administración 2020, organizado por la Universidad Externado de Colombia y Universidad del Valle.

CAPÍTULO 4 - DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN CON LA COMUNIDAD EMPRENDE PAZ

Este capítulo realiza una descripción sobre las condiciones sociales, económicas y demográficas de la población participante en el proyecto, la cual se compone por mujeres rurales víctimas del conflicto armado en Buenaventura. Luego se describe la metodología de intervención para capacitarlas en temas de emprendimiento e innovación social. Al respecto, y debido a la pandemia por Covid 19, se realizaron sesiones sincrónicas asistidas por tecnología y estrategias asincrónicas, como el diseño de cápsulas formativas apoyados en la aplicación de mensajería WhatsApp para su transmisión. Posteriormente, se apoyó la identificación y desarrollo de ideas de emprendimientos sociales propuestos por las participantes en áreas como: belleza, panadería, pastelería, repostería, bebidas tradicionales del pacífico, entre otras. Finalmente, se describe el trabajo realizado como apoyo para visibilizar estos emprendimientos en una plataforma web, una aplicación móvil y redes sociales con contenido de valor.

4.1. Comunidad EMPRENDE PAZ

Este proyecto hizo parte de una investigación profesoral externa, de mayor envergadura, denominada macro-proyecto “Emprende Paz”, financiada por la Fundación WWB Colombia en la convocatoria “Contextos y oportunidades para el emprendimiento de las mujeres en ámbitos rurales”. Este macro-proyecto tuvo como objetivo fortalecer el emprendimiento social de las mujeres rurales víctimas del conflicto armado en el municipio de Buenaventura (Valle del Cauca), mediante una hoja de ruta que permitiera identificar intereses de emprendimiento, generar estrategias de innovación, orientar la construcción de esquemas de negocio, la capacitación en temas de administración, normatividad vigente y herramientas tecnológicas, para el empoderamiento y liderazgo de las mujeres del sector rural de este municipio.

El macro-proyecto “Emprende Paz” se circunscribe a lo establecido en los puntos 1 y 2 de los Acuerdos de Paz de la Habana, ya que propone la generación de espacios de emprendimiento que promueven la participación ciudadana y utilización de herramientas tecnológicas e innovadoras, en pro de la inclusión, el cierre de brechas y el desarrollo social. El macro-proyecto “Emprende Paz”, se desarrolló en alianza entre el grupo de investigación Humanismo y Gestión y el grupo Inteligencia de Negocios e Ingeniería del conocimiento de la Universidad del Valle, junto con dos actores locales, la ONG Corporación Misión de Observación Electoral – MOE y la Fundación Manos por la Paz, estas últimas con amplia experiencia en trabajo de campo con organizaciones sociales de base, comunidades étnicas y víctimas de la violencia y del conflicto armado en Colombia. La Foto 10 muestra una foto de las lideresas de la región junto con las investigadoras principales del proyecto.

Foto 10. Lideresas de Buenaventura e investigadoras principales del proyecto Emprende Paz.



Fuente: Informe final Proyecto Emprende Paz

La primera parte del macro-proyecto “Emprende Paz” se realizó en forma presencial a principios de 2020, con asistencia de 70 mujeres de la región, en las instalaciones de la Universidad del Valle sede Buenaventura. Luego, debido a la situación de aislamiento y confinamiento generada por el virus de COVID 19, el proyecto debió ser suspendido, ya que la metodología propuesta por la dirección proyectó y presupuestó talleres presenciales con la población.

Tras identificar la necesidad de continuar con el proyecto durante la pandemia, y luego de realizar ajustes metodológicos y presupuestales adaptadas a las nuevas condiciones del contexto, se retomó el macro-proyecto “Emprende Paz”, con metodología virtual y sincrónica asistida con el apoyo de las Tecnologías de la Información y Comunicación - TIC. Los talleres, en el marco de la “nueva realidad”, con la mediación de las TIC tuvieron un promedio de 42 asistentes.

Los primeros talleres estuvieron a cargo de una profesional en Psicología, perteneciente a la Fundación Manos por la Paz, quién trabajó la expresión de sentimientos y emociones para poder abordar el trabajo con población víctima del conflicto. Luego, a través del Diplomado en Emprendimiento, el equipo investigador de la Universidad del Valle capacitó a las participantes en la generación de ideas de negocio, lineamientos administrativos para la construcción de esquemas de negocios, elementos básicos de asociatividad y la normatividad vigente a nivel empresarial. Las participantes también fueron capacitadas en el uso de herramientas tecnológicas como Suite de Google, Zoom, WhatsApp empresarial y creación de contenido en redes sociales. Durante los talleres se promovió la integración entre las participantes y el trabajo colaborativo. Esta labor permitió la creación de relaciones de amistad y de apoyo entre todas las emprendedoras participantes, de esa manera se empezó a configurar lo que en esta investigación denominamos la “Comunidad Emprende Paz”. El proyecto “Emprende Paz”, finalizó con el desarrollo de una plataforma digital web, con la que se espera visibilizar las historias de las emprendedoras, su comunidad, sus negocios y que sea una herramienta para impulsar sus productos o servicios en un Market Place con el fin de aportar a la economía y reconstrucción del tejido social de la región.

En este sentido, la participación concreta de este trabajo de grado como apoyo al macro-proyecto “Emprende Paz”, consistió en desarrollar talleres de capacitación en emprendimiento e innovación social. A través de estos talleres se implementaron herramientas que permitieron identificar las necesidades de innovación presentes en las ideas de negocio de las participantes. Con esta

información, y luego de identificar estrategias de innovación desarrolladas con éxito en otros casos de emprendimientos sociales en contextos similares (ver Capítulo 3), se determinaron las estrategias de innovación adecuadas a las necesidades concretas de los emprendimientos sociales de la “Comunidad Emprende Paz”.

4.2. Análisis estadístico descriptivo de la población

La población participante en este proyecto está conformada por 69 mujeres rurales víctimas del conflicto armado en Buenaventura, organizadas en 9 asociaciones de mujeres líderes reconocidas en la región. La participación de las mujeres de estas asociaciones fue de la siguiente forma: Consejo Comunitario Alto Medio Rio Daqua Zona Rural y Asociación Triana (6 participantes), Mariposas de Alas Nuevas (10 participantes), Afro-empresarias de Paz (12 participantes), Mesa Nacional de Mujeres Negras Afrocolombianas, Raizales y Palenqueras (10 participantes), Organización de Desplazados (9 participantes), Fundación Sueños Reales (10 participantes), Madres por la Vida (10 participantes), Asociación de Mujeres Aini (1 participante) y Raíces Pinagüeras (1 participante).

Los lugares de origen y residencia de estas mujeres se dividen entre la zona urbana de Buenaventura (estrato 1) y la zona rural. Se tuvo una participación de diversas comunidades del sector rural como se muestra en la gráfica 13.

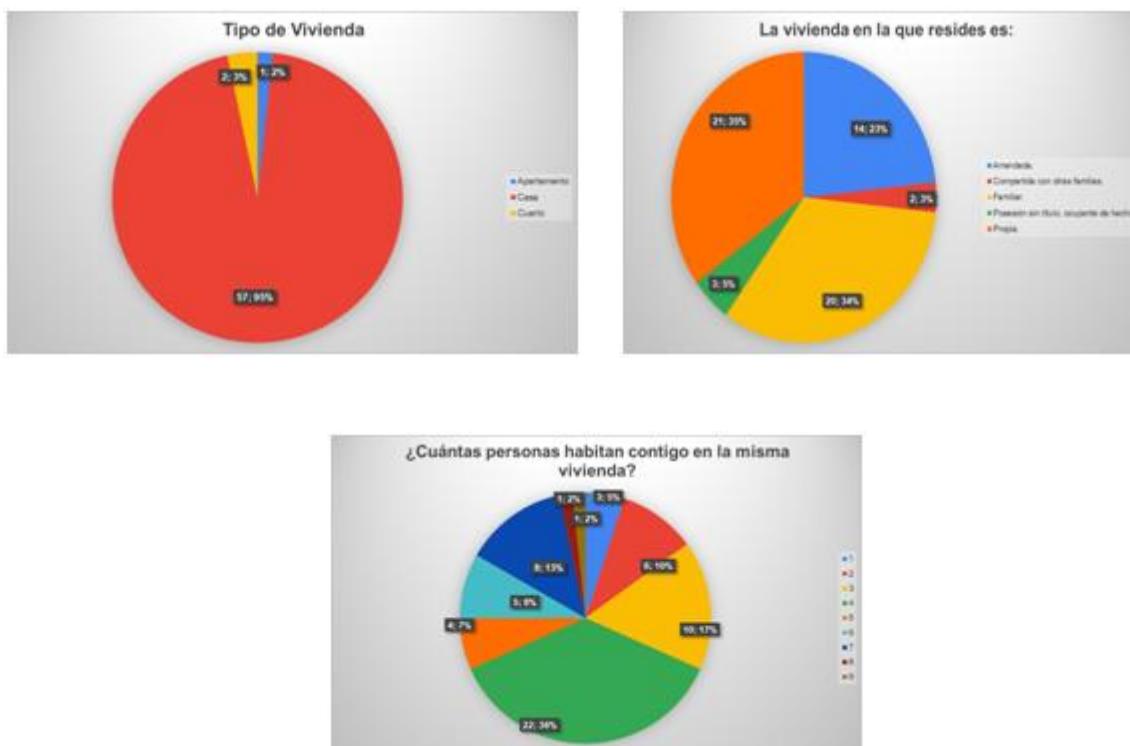
Gráfica 13. Municipio de residencia y procedencia de las participantes.



Fuente: Elaboración Propia.

La mayoría de estas mujeres y sus familias no son propietarias de las viviendas donde habitan, además tienen familias numerosas o comparten viviendas con otras familias. El 95% de ellas viven en casas, el 3% en un cuarto y un 1% en apartamento. El 35% habitan viviendas propias de sus familias y el 65% restante pagan alquiler, comparten vivienda con familiares u otras familias o son ocupantes de hecho (Gráfica 14).

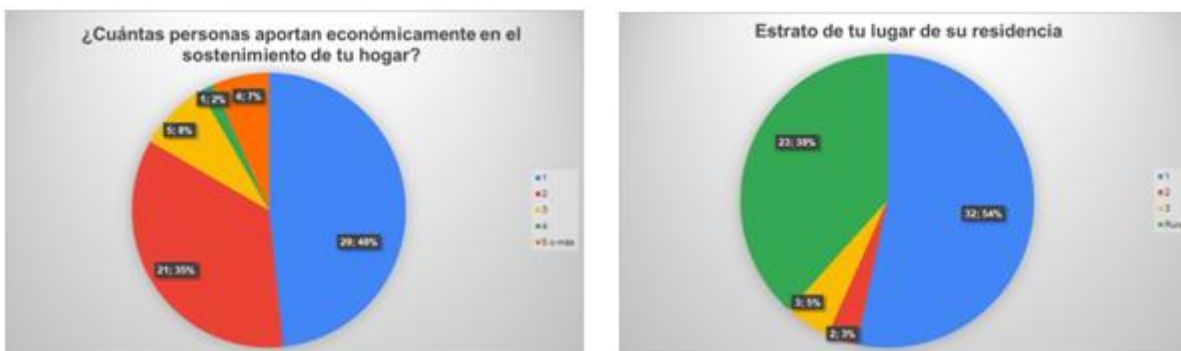
Gráfica 14. Información de vivienda de las participantes



Fuente: Elaboración Propia.

El 92% de las mujeres participantes habitan en zonas rurales de Buenaventura y el estrato 1 de la parte urbana. De ellas, 38% pertenecen a la parte rural, 54% habitan en el estrato 1, 3% en el estrato 2. Solo el 5% manifestó pertenecer al estrato socioeconómico 3. Como se ve en la gráfica 16, el 17% viven en compañía de 3 personas, 36% cohabitan con 4 personas y 13% viven con 7 personas. También se evidenció que en el 48% de los casos, el sostenimiento del hogar depende de la emprendedora y que existe una tendencia a cohabitar con más de tres personas en la misma casa. (Ver gráfica 15).

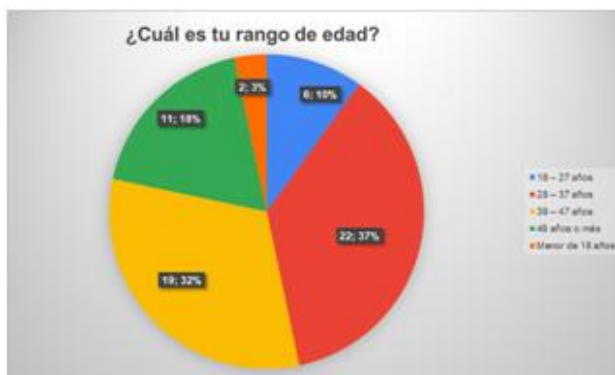
Gráfica 15. Estratos socioeconómicos y sostenimiento del hogar



Fuente: Elaboración Propia.

Sobre el rango de edad en el que se encuentran, el 37% tienen entre 28 y 37 años de edad, 32% entre 38 y 47 años de edad y 18% por encima de 48 años; teniendo en cuenta que son mujeres líderes, este es un indicador de la posición de liderazgo que van asumiendo por sus experiencias de vida y circunstancias en el marco del conflicto (Ver Gráfica 16).

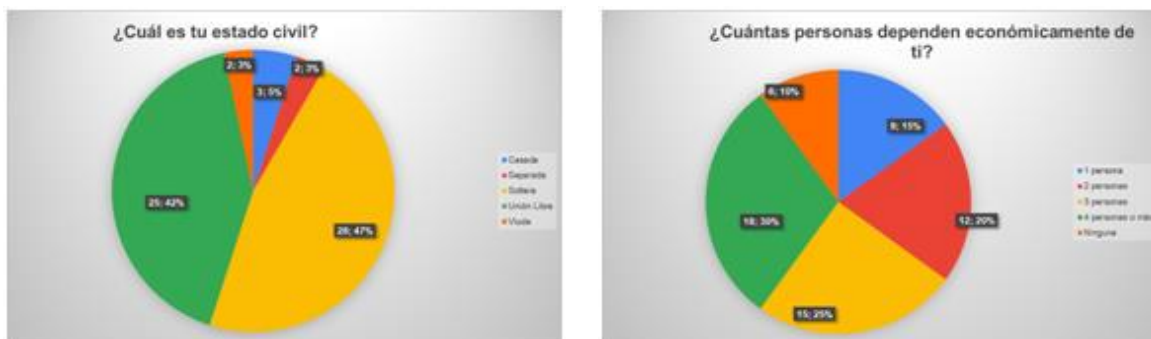
Gráfica 16. Rango de edad de las participantes



Fuente: Elaboración Propia.

De estas mujeres, el 47% son solteras y la parte restante, tienen o han tenido pareja estable. El 55% de ellas son el soporte económico exclusivo de 3, 4 o más personas en sus hogares, lo que demuestra su importancia como sustento económico en la comunidad (Ver gráfica 17)

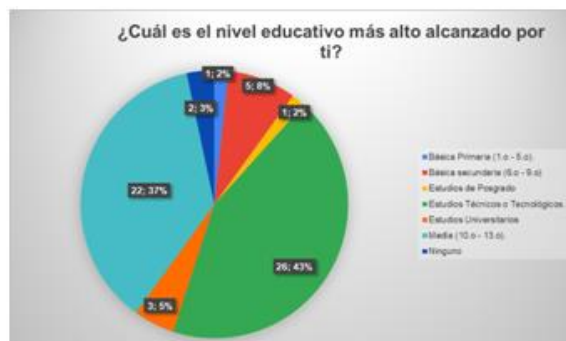
Gráfica 17. Estado civil y dependencia económica de las participantes



Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo con el nivel educativo alcanzado, el 80% tienen finalizados sus estudios de educación media o estudios técnicos vocacionales, lo que indica la preocupación de estas mujeres por capacitarse y realizar talleres vocacionales para aprender oficios que les permitan subsistir. (Gráfica 18)

Gráfica 18. Nivel educativo de las participantes



Fuente: Elaboración Propia.

Respecto a su actividad económica (ver Gráfica 19), solamente el 5% manifestaron tener trabajo estable, el 50% trabaja de manera independiente o informal y 45% se encuentran desempleadas. Por otra parte, su nivel de ingresos es bastante bajo, el 77% de ellas gana menos de \$500.000 mensuales, un indicador de que algunos hogares se encuentran en pobreza extrema, cuando ellas son la

única fuente de ingresos de su familia. Según el DANE, una familia se encuentra en pobreza extrema, si su ingreso per cápita es inferior a \$331.688.

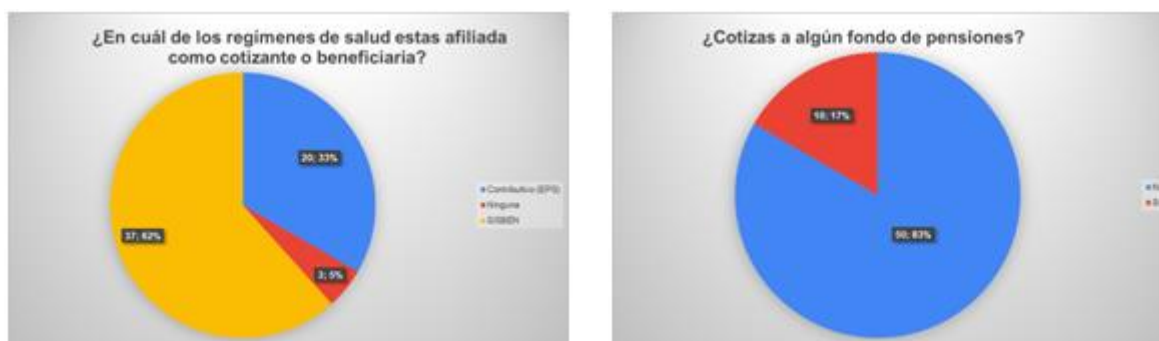
Gráfica 19. Actividad económica y rangos de ingresos de las participantes



Fuente: Elaboración Propia.

Respecto a su seguridad social, 83% de las emprendedoras no cotizan al fondo de pensiones y 62% de ellas se encuentra en el régimen de salud subsidiado SISBEN, un indicador más de la condición de vulnerabilidad en la que viven, puesto que no han previsto sus ingresos para los años en los que no sean productivas por cuestiones de edad. (Gráfica 20)

Gráfica 20. Régimen de salud y pensiones de las participantes.

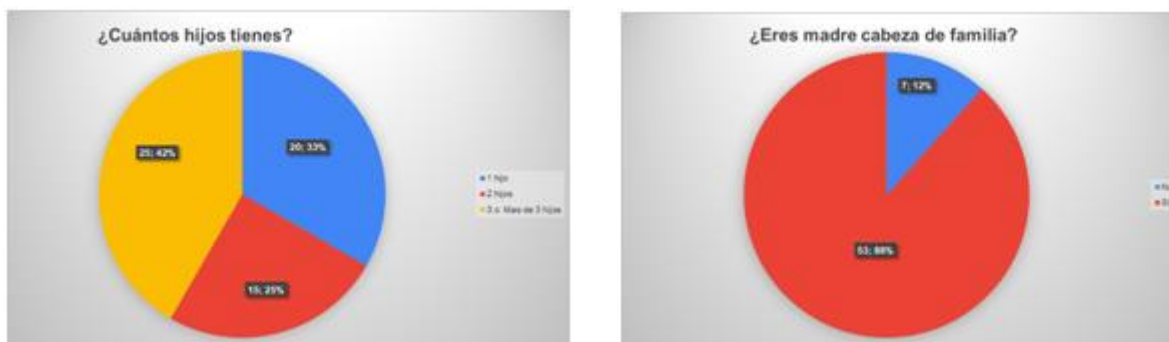


Fuente: Elaboración Propia.

Por otro lado, el 88% de estas mujeres son madres cabeza de hogar, 42% de ellas tienen tres hijos o más y muchos dependen exclusivamente de ellas. Otro factor que dimensiona el impacto social del proyecto (Gráfica 21).

Finalmente, teniendo en cuenta que el proyecto se orienta a las mujeres víctimas del conflicto armado, el 78% de ellas manifiestan haber perdido algún familiar en el marco de este conflicto.

Gráfica 21. Características maternas de las participantes



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfica 22. Impacto del conflicto armado



Fuente: Elaboración Propia.

El anterior análisis descriptivo nos permite tener una idea de la población que conforma este proyecto y conocer aspectos profundos desde su información

demográfica, que permiten reflexionar sobre los beneficios de implementar proyectos que impulsen el emprendimiento social en estas comunidades.

4.3. Descripción de metodología de intervención.

Como se comentó anteriormente, la participación en el proyecto incluyó una serie de talleres para capacitar a las participantes en temas de emprendimiento social e innovación, con el fin de impulsar sus negocios. Estos talleres se realizaron de forma sincrónica con apoyo de la herramienta Google Meet, debido a que se desarrollaron durante el confinamiento por la emergencia sanitaria causada por el virus Covid-19. Los talleres también fueron apoyados con videos cortos de 2 a 4 minutos, tipo cápsulas de información (Foto 11), para que las participantes pudieran visualizarlas en cualquier momento de forma asíncrona mediante WhatsApp.

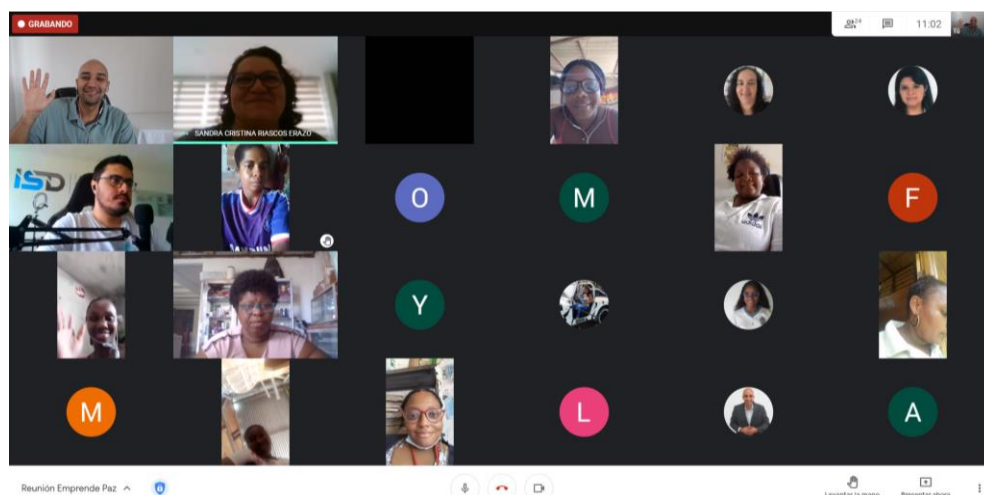
Foto 11. Videos cortos para grupos de WhatsApp



Fuente: Elaboración Propia.

En los talleres sincrónicos donde se abordó de forma práctica los conceptos de emprendimiento e innovación social (Foto 12), también se aplicaron dos instrumentos de medición tipo encuesta cerrada. Estos instrumentos permitieron recopilar información sobre las necesidades en innovación para los emprendimientos (ver Ilustración 1). Además, se realizó una caracterización de sus personalidades creativas hacia la innovación.

Foto 12. Sesión sincrónica del taller de innovación



Fuente: Elaboración Propia en Google Meet ®

Ilustración 1. Encuestas sobre necesidades de innovación - Google Forms

Sección 1 de 2

Encuesta sobre estrategias innovadoras para impulsar tu negocio.

Estimada emprendedora:
El siguiente cuestionario se realiza dentro del proyecto "Emprende Paz", de la Universidad del Valle, financiado por la Fundación WWB.

Objetivos:

1. Conocer la innovación preferida para tu negocio
2. Conocer tu perfil creativo.

El cuestionario te tomará de 5 a 10 minutos, es confidencial y los datos estarán disponibles solo para el personal del proyecto.

Te invitamos a participar para ayudarte a desarrollar estrategias eficaces de innovación para tu emprendimiento.

Sección 1 de 2

Encuesta personalidad creativa

Estimada emprendedora:
El siguiente cuestionario se realiza dentro del proyecto "Emprende Paz", de la Universidad del Valle, financiado por la Fundación WWB.

Objetivos:

1. Conocer la innovación preferida para tu negocio
2. Conocer tu perfil creativo.

El cuestionario te tomará de 3 a 5 minutos, es confidencial y los datos estarán disponibles solo para el personal del proyecto.

Te invitamos a participar para ayudarte a desarrollar estrategias eficaces de innovación para tu emprendimiento.

Fuente: Elaboración Propia en Google Forms ®.

También se realizaron 10 preguntas abiertas que las emprendedoras respondieron de forma manuscrita y oral en sus hogares y enviaron mediante fotografías y audios vía WhatsApp (Foto 13). Toda esta información permitió

identificar ventajas y oportunidades de creatividad para el posterior diseño de estrategias de innovación. También se identificaron grupos de negocios similares y se crearon grupos de Whatsapp como estrategia de generación de redes de cooperación y alianzas entre ellas mismas. Estos grupos también permitieron fin de acotar las asesorías a los negocios específicos (ver Ilustración 2).

Foto 13. Respuestas manuscritas de las participantes del proyecto



Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 2. Grupos de WhatsApp



Fuente: Elaboración Propia.

Los grupos creados responden a los negocios de: moda, miscelánea, panadería, restaurante, bebidas típicas, comidas rápidas, hotelería, eventos, cría de especies menores, heladería, belleza y sanación. Cabe resaltar que estas

estrategias de comunicación fueron fundamentales para la continuidad del proyecto, pues permitieron generar las condiciones de cercanía y continuidad de las actividades desde el entorno rural, lo que evito la deserción en el diplomado, por las condiciones de lejanía, su nivel de estrés y ocupaciones durante la pandemia, que habrían podido desenfocarlas de su objetivo emprendedor.

4.4. Identificación de las ideas de emprendimiento

La identificación y desarrollo de las ideas de emprendimiento se realizó en varias fases de acuerdo con las circunstancias y niveles de exploración de las emprendedoras en sus entornos cercanos. En un primer momento, las participantes identificaron oportunidades y amenazas existentes en el entorno frente a las ideas de negocio que propusieron, también reconocieron que con creatividad y haciendo uso de sus fortalezas como mujeres y como comunidad pueden sobrellevar las amenazas identificadas. Algunas de ellas consideraron la importancia de trabajar en equipo y adoptaron la idea de asociarse y conformar esquemas de emprendimiento grupal. Los emprendimientos identificados en esta etapa se describen en la Tabla 4.

Tabla 4. Ideas de Emprendimiento Emprande Paz

IDEA DE EMPRENDIMIENTO	CANTIDAD
Salones de belleza	3
Servicios de alimentos (restaurantes, cafetería, helados, postres)	5
Servicio de hotel	1
Spa “Salud y Tradición”	1
Inyectología y primeros auxilios a domicilio	1
Masajes capilares y técnicas para la salud a base de coco	1
Empresa de lácteos	1
Pescadería	1
Servicio de trabajos manuales	1
Tienda de abarrotes	1

Bisutería y tienda de modas	2
TOTAL	18

Fuente: Elaboración Propia.

Luego de trabajar el modelo Canvas y realizar los talleres sobre técnicas administrativas para impulsar los negocios, desarrollados durante el diplomado ofrecido en el macro-proyecto “Emprende Paz”, los emprendimientos se reconfiguraron en ocho grupos de iniciativas: negocios de panadería y pastelería, repostería y heladería, moda, salones de belleza, bebidas típicas del pacífico, productos para el cuidado capilar y la piel, cría de animales de granja, decoración de fiestas y eventos y turismo. A continuación, se presenta una descripción de los emprendimientos trabajados, con fotografías tomadas por ellas mismas de sus productos o servicios.

Negocios de Panadería y pastelería: En este grupo se desarrollaron dos emprendimientos de pastelería con frutos típicos de la región como el chontaduro y una variedad de panes tradicionales (ver Fotos 14 y 15):

Foto 14. Pastelería de chontaduro, naranja y canela



Fuente: Esta investigación

Foto 15. Panes tradicionales



Fuente: Esta investigación

Repostería y heladería: En este grupo se desarrollaron tres emprendimientos independientes. Uno de ellos se centra en los pasteles decorados, otro se enfocó en postres y helados, adicionalmente una de ellas ofrece arepas con harina de pandebono, un producto tradicional de la región (ver Fotos 16, 17 y 18).

Foto 16. Pasteles decorados.



Fuente: Comunidad Emprende Paz.

Foto 17. Postres y arepas de pandebono



Fuente: Comunidad Emprende Paz.

Foto 18. Helados Típicos



Fuente: Comunidad Emprende Paz.

Negocios de moda: En este grupo se impulsaron los proyectos de tres emprendedoras que realizan trabajos en el área del diseño, elaboración de prendas y accesorios artesanales para dama. Cabe destacar que estos productos se realizan de forma manual y los diseños impulsan el rescate de la cultura afrocolombiana del pacífico vallecaucano, como se puede observar en las Fotos 19 y 20.

Foto 19. Accesorios artesanales para dama.



Fuente: Comunidad Emprende Paz.

Foto 20. Prendas diseñadas y pintadas a mano.



Fuente: Comunidad Emprende Paz.

Salones de belleza: cuatro de las participantes laboran actualmente prestando servicios de belleza, como peinados, trenzas, alisados, manicure y pedicura. Ellas decidieron articular sus ideas de negocio, a partir de los conocimientos que actualmente aplican (ver Fotos 21).

Foto 21. Servicios salón de belleza



Fuente: Comunidad Emprende Paz.

Elaboración y venta de bebidas típicas del pacífico: En las comunidades del pacífico colombiano se elaboran una serie de bebidas de licor a base de viche, un producto típico de la región. Las bebidas que elaboran dos de las emprendedoras son: crema de viche, arrechón, vinete y curado. Las fotografías de sus productos se muestran en la Foto 22.

Foto 22. Bebidas típicas del pacífico.



Fuente: Comunidad Emprende Paz.

Elaboración y venta de productos para el cuidado capilar y la piel: dos emprendedoras elaboran productos para el cuidado capilar y de la piel a base de coco y plantas medicinales de la región. En la Foto 23 se sus productos.

Foto 23. Productos naturales para el cuidado capilar y de la piel



Fuente: Comunidad Emprende Paz.

Cría y venta de animales de granja: En la zona rural de Buenaventura es común la cría de pollos de engorde y tilapias para la venta. Una de las emprendedoras decidió emprender en este negocio ya que es una tradición en su familia, lastimosamente no tenemos fotos de este emprendimiento.

Decoración de fiestas y eventos: La decoración de eventos familiares es una actividad que le apasiona a una de las participantes quien es experta en hacer arreglos con globos y floristería. Una Foto 24 presenta una muestra de su emprendimiento.

Foto 24. Decoración de eventos



Fuente: Comunidad Emprende Paz

Turismo: En el corregimiento de Triana existen espectaculares paisajes, una buena oportunidad para el ecoturismo. Una atracción de esta zona rural es la “motobruja”. Una de las participantes promueve este emprendimiento ofreciendo planes con caminata y guía turística hasta los cristalinos ríos de su comunidad. La Foto 25 presenta unas imágenes de su emprendimiento.

Foto 25. Zona rural de Triana - Buenaventura



Fuente: Comunidad Emprende Paz.

Cabe anotar que las participantes ya iniciaron con sus emprendimientos y actualmente realizan esfuerzos para mejorarlos, impulsarlos y promocionarlos. De esta forma se espera contribuir al bienestar económico y social de sus familias y comunidad, puesto que hacen parte de poblaciones donde la noción cooperativa y solidaria hace parte de su diario vivir.

4.5. Desarrollo de la imagen de la Comunidad Emprende Paz.

Para unificar todos estos emprendimientos entorno a la Comunidad Emprende Paz, como emprendimiento social, se trabajó en el diseño de una imagen (logo, fondos, colores, etc.) que representara y unificara a las participantes.

En ese sentido, como Logo se eligió una mano que, además de representar el trabajo artesanal y cooperativo, también representa un árbol, en cuyo interior se esboza una semilla en germinación. Esta semilla representa la esperanza que germina en la región con la Comunidad Emprende Paz. Atrás de esta imagen se encuentra un círculo que, además de simbolizar la unión, también representa del sol de las playas y la calidez de la región. Como lema de la Comunidad se eligió la frase: “*EmprendePaz: ¡Emprendiendo esperanzas!*” (ver Foto 26).

Foto 26. Diseño de imagen para la Comunidad Emprende Paz



Fuente: Esta investigación

Por lo tanto, para afianzar la imagen de la comunidad entre las participantes, se realizaron una serie de videos cortos, en forma de cápsulas de información que fueron enviados por WhatsApp, como estrategia asincrónica para fortalecer la comunidad. Las Cápsulas se centraron en tres elementos principales: (1) ¿cómo contar tu historia?; (2) ¿cómo hablar ante cámaras? para hacer videos de contenido digital y (3) ¿qué información requiere un sitio web y red social?

Complementando lo anterior, el objetivo de esta serie de videos/cápsulas fue presentar consejos prácticos para que ellas pudieran narrar sus historias de vida y describir sus emprendimientos ante cámaras, por escrito o por medio de audios. El material enviado por las participantes, fue editado y posteriormente incluido en el canal de YouTube, página web y redes sociales. Las Fotos 27, 28 y 29 muestra

imágenes de estas cápsulas. Este ejercicio facilitó como resultado historias inspiradoras de las participantes, contadas por ellas mismas en diferentes formatos. Estas historias pueden ser visualizadas en la plataforma web y redes sociales del macro-proyecto “Emprende Paz”.

Foto 27. Cápsula ¿Cómo contar tu historia?



Foto 28. Cápsula ¿Cómo hablar ante cámaras?



Fuente: Esta investigación

Foto 29. Cápsula ¿Qué información requiere un sitio web y red social?



Fuente: Esta investigación

A continuación, se presentan algunos fragmentos de las historias narradas por las participantes:

“Mi negocio es la cría y comercialización de pollos, tengo varios años de experiencia y actualmente, a pesar de la crisis del Covid-19, sigo en mi empeño de reavivar mi negocio para progresar”
(O. Angulo)

“Pertenezco a la comunidad de Triana en la zona rural de Buenaventura, y les quiero presentar mi emprendimiento de belleza, el cual llevo a cabo en mi vereda y zonas aledañas”
(S. Rivas)

“Desde la adolescencia me sentí atraída por el oficio de estilista, y por eso me he formado como tal, y esto me ha servido como herramienta para salir adelante dignamente aun después de un difícil desplazamiento por la violencia. Sueño ayudar a muchas mujeres con mi salón dándoles buen empleo”
(S. Orejuela)

“Todo inicio a raíz que realicé un curso básico de Panadería y Repostería en el Sena, [...] cuando realizó esta actividad tengo una conexión muy especial y disfruto mucho hacerlo”
(D. Villada)

Esta metodología dio como resultado 28 historias de vida y de emprendimiento, en formato de audio o audiovisual, de estas mujeres luchadoras, rurales, afrocolombianas, víctimas del conflicto armado en Colombia. Con estas motivadoras historias se desarrolló un Canal de Youtube cuyo link de acceso es <https://www.youtube.com/channel/UCavDYpL9eKbt7uxVX6PYuBg>. La Gráfica 23 presenta una imagen de este canal.

Adicionalmente en la otra sección de la plataforma web se presenta la oferta de los productos y emprendimientos de las participantes. La vitrina virtual en el sitio

web, inicialmente se diseñó como un directorio de emprendimientos donde los clientes pueden contactar vía WhatsApp a las participantes, con un objetivo a futuro de que se convierta un *Market Place*.

Gráfica 23. Imagen del Canal de YouTube Emprende Paz

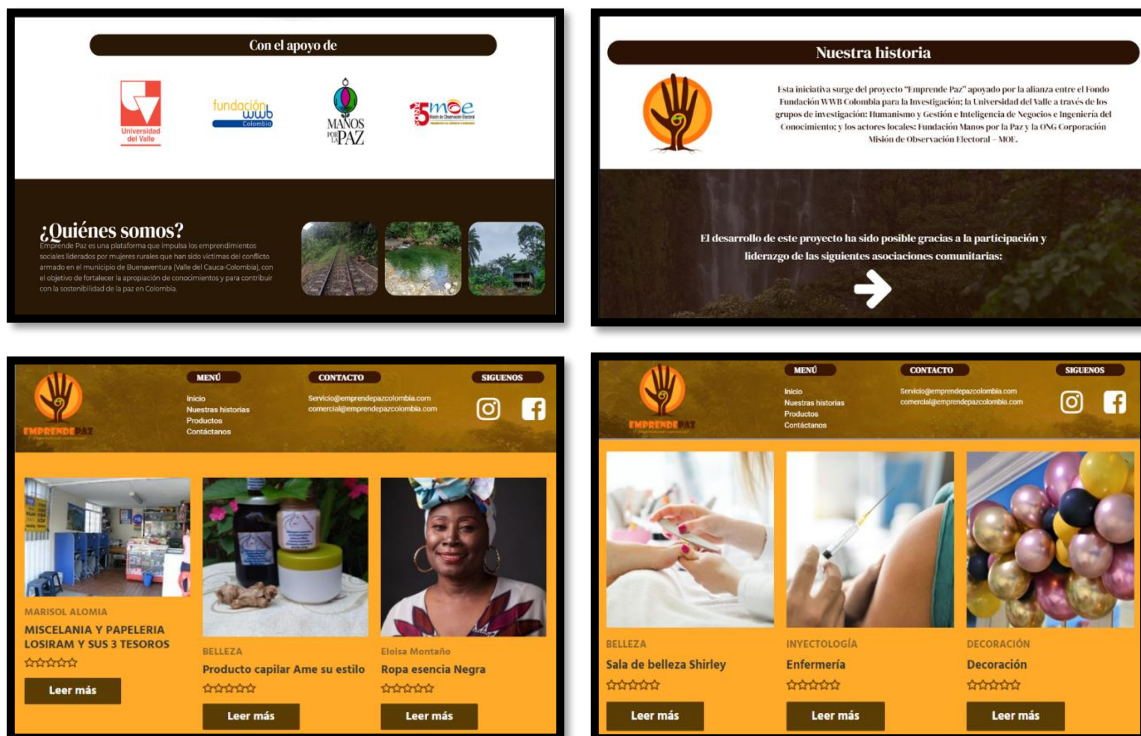


Fuente: Esta investigación – YouTube.com

También, se participó en la creación de contenido para una “plataforma web-tienda virtual”, en formato de escritorio y para móviles, desarrollada para el macro-proyecto “Emprende Paz”. El objetivo de este sitio web es visibilizar a las emprendedoras, sus historias y sus productos. En este aspecto, concretamente se aportó con la edición del contenido generado por ellas mismas y enviado a través de WhatsApp. Este sitio web puede consultarse en: <http://emprendepazcolombia.com/>.

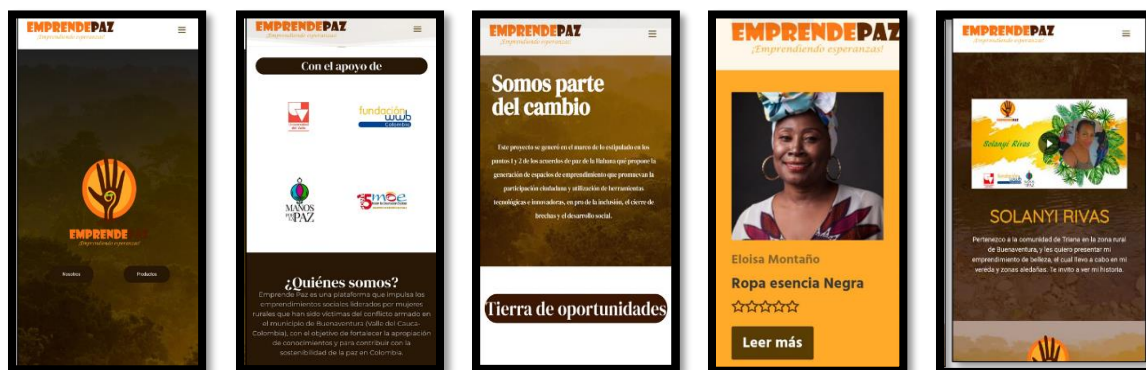
Las Gráficas 24 y 25 muestran imágenes del sitio web en formatos para equipo móvil y para computador de escritorio.

Gráfica 24. Sitio Web de la Plataforma Emprende Paz. Vista para computador de escritorio



Fuente: Informe final del macro-proyecto Emprende-Paz.

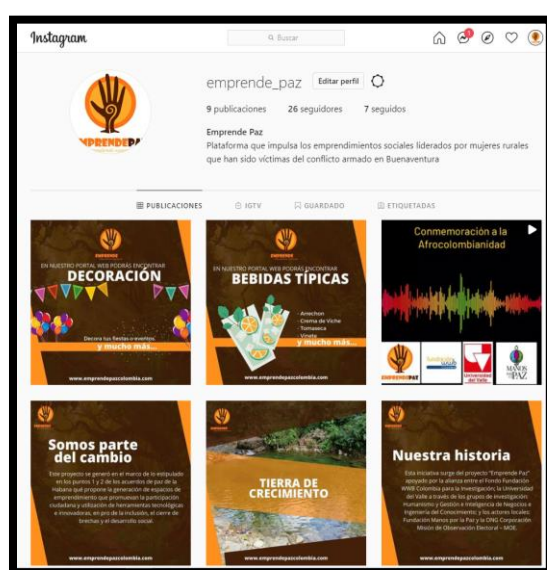
Gráfica 25. Vista Móvil Plataforma Emprende Paz



Fuente: Informe final del macro-proyecto Emprende-Paz.

Adicionalmente, se crearon dos cuentas en las redes sociales de Instagram y Facebook que fueron enlazadas al sitio web y a la aplicación móvil. Para estas redes sociales también se creó contenido para dar difusión de los emprendimientos. Los enlaces a estas redes sociales son https://www.instagram.com/emprende_paz/, y <https://www.facebook.com/EmprendePaz-102704522005765> (ver Gráficas 26 y 27).

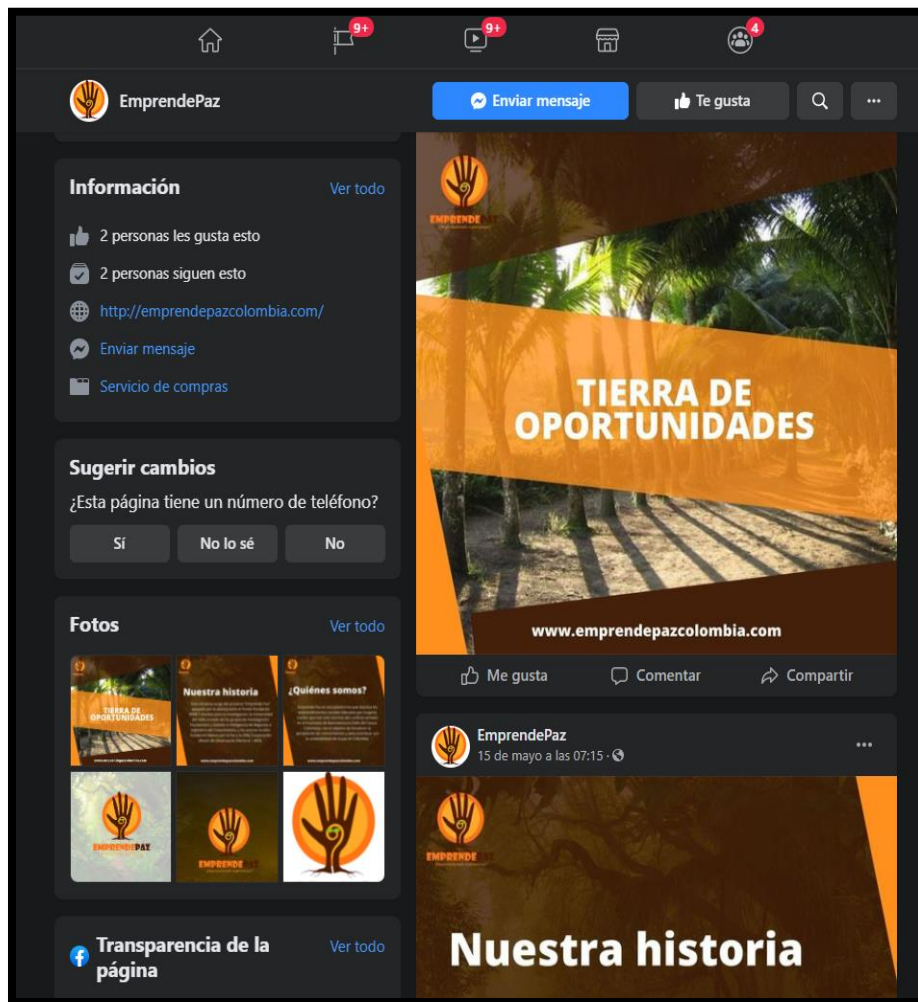
Gráfica 26. Perfil de Instagram



Fuente: Elaboración Propia

Además, para proporcionar sostenibilidad a la plataforma web, se capacitó a las emprendedoras en la creación y publicación de contenido, para que pudieran administrar de forma autónoma esta herramienta. Con ese propósito, se diseñó una guía de administración y alimentación de información en la plataforma, como se muestra en la Gráfica 28.

Gráfica 27. Perfil de Facebook



Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 28. Guía de administración de la plataforma Web



Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente se elaboró un vídeo corto, tipo cápsula, con el paso a paso para que las emprendedoras lideresas, elegidas para la gestión administrativa de la página web, pudieran realizar esta labor sin dificultad. Este vídeo se envió por medio los grupos de Whatsapp.

Foto 30. Cápsula resumen sesión de administración de la plataforma



Fuente: Esta investigación

CAPÍTULO 5 - ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE INNOVACIÓN PARA LOS EMPRENDIMIENTOS

Este capítulo presenta el análisis de las necesidades de innovación identificadas en las ideas de emprendimiento trabajadas por las mujeres participantes en el proyecto. A partir de este análisis se diseñó una propuesta de innovación social, de forma que los emprendimientos sean sostenibles y generen impacto social en sus comunidades. El Capítulo se organiza en cuatro secciones de la siguiente forma:

La primera sección estudia las estrategias de diferenciación e innovación de los emprendimientos. Para ello se analizan los resultados obtenidos de la encuesta denominada “*identifiquemos estrategias de innovación*”. Esta encuesta permitió identificar las estrategias innovadoras requeridas por los proyectos y clasificarlas en dos tipos: innovaciones con enfoque de diferenciación y novedad. Para esta evaluación se analizaron cuatro aspectos de los emprendimientos: el producto, los procesos de elaboración, los procesos de distribución y el marketing.

La segunda sección realiza un análisis de la personalidad creativa de las emprendedoras. Para este análisis se aplicó una encuesta denominada “*mi personalidad creativa*” con el fin de diagnosticar, a modo grupal, los aspectos que deben fortalecer las participantes para impulsar su creatividad personal y fortalecer la innovación en sus emprendimientos.

La sección tres realiza un análisis cualitativo de las necesidades en estrategias innovadoras. Para este análisis se aplicó un cuestionario abierto que las participantes respondieron a mano, fotografiaron y enviaron vía WhatsApp. Este análisis permitió identificar necesidades de estrategias de innovación en marketing, producto y proceso.

Finalmente, en la sección cuatro, se desarrolló una propuesta de estrategias de innovación social para el mejoramiento de cada grupo de negocios, orientadas a solventar las necesidades identificadas en los emprendimientos. Para diseñar esta propuesta, denominada “Comunidad Emprende Paz”, se tuvo en cuenta el concepto del mix de marketing (Espinosa, 2015), con el objetivo de fortalecer el capital social de la Comunidad basada en las plataformas digitales creadas.

5.1. Estrategia de diferenciación e innovación

Para diagnosticar las necesidades de innovación en los emprendimientos, se desarrolló la encuesta “*identifiquemos estrategias de innovación*”. El objetivo fue identificar de qué forma se pueden diferenciar los emprendimientos por medio de estrategias innovadoras, a fin de lograr mayores rendimientos financieros e impacto social. Las preguntas de la encuesta se centraron en identificar oportunidades de innovación con dos enfoques: (i) enfoque de diferenciación y (ii) enfoque en la novedad. De acuerdo con Bradley *et al.*, (2012), el enfoque de diferenciación permite obtener rendimientos mayores en microempresas o emprendimientos incipientes, en comparación a las innovaciones derivadas de novedades (Bradley *et al.*, 2012).

5.1.1. Diseño y aplicación de la encuesta

El instrumento de medición fue una encuesta tipo Likert en la que se calificó con 1 a la puntuación más baja y 5 a la más alta. Las preguntas realizadas se enfocaron en características innovadoras de los productos o servicios ofrecidos. La encuesta fue diseñada en *Google Forms* y se aplicó en uno de los talleres de emprendimiento social realizados con las participantes. Las preguntas fueron:

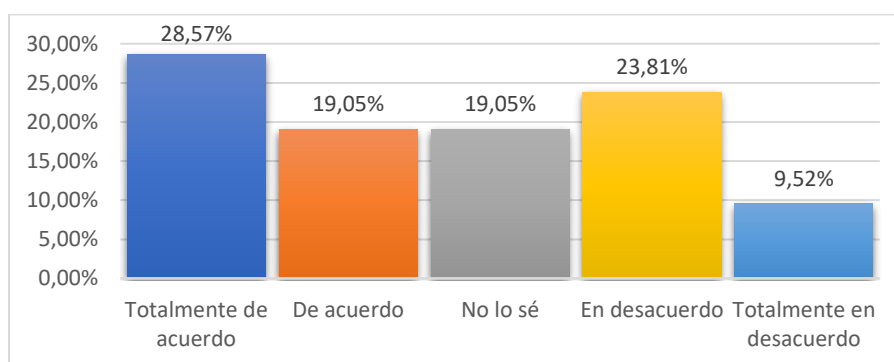
1. ¿Tu idea es completamente nueva y diferente a otra que hayas visto?
2. ¿Tu idea funciona mejor de otra que hayas visto?
3. ¿El proceso de elaboración es nuevo y diferente a otro que hayas visto?
4. ¿Has ido mejorando el proceso de elaboración de tu producto/servicio?
5. ¿La distribución de tu producto es diferente a otra que hayas visto?
6. ¿La distribución de tu producto es mejor a otra que hayas visto?
7. ¿La presentación de tu producto/servicio es mejor a otros que hayas visto?
8. ¿Deseas aprender estrategias de marketing novedosas para sorprender a tus clientes?
9. ¿El precio de tu producto/servicio, es adecuado a su calidad?
10. Si tú fueras el cliente: ¿Qué tan importante es tener este producto en tu vida?
11. Si tú fueras el cliente: ¿Cada cuánto utilizarías este producto/servicio?

5.1.2. Análisis de resultados

De acuerdo a López de Alba *et al.*, (2017), una de las causas del fracaso en los emprendimientos sociales es la falta de innovación y la escasez de nuevas ideas para evolucionar el producto o servicio, factor que puede generar un elevado riesgo de cierre de los emprendimientos (López de Alba *et al.*, 2017).

Los resultados de la encuesta mostraron que, de acuerdo con la Gráfica 29, el 47,62% de las emprendedoras considera que su idea es completamente nueva y diferente a otras que hayan visto. Este resultado indica que, aunque la innovación en producto/servicio, no es crítica, si se requiere diseñar estrategias orientadas a la innovación, ya que el enfoque en la diferenciación es determinante en el éxito de las iniciativas. Adicionalmente, las emprendedoras deben realizar ejercicios de creatividad que les permitan realizar mejoras incrementales sus productos/servicios.

Gráfica 29. ¿Tu idea es completamente nueva y diferente a otra que hayas visto?

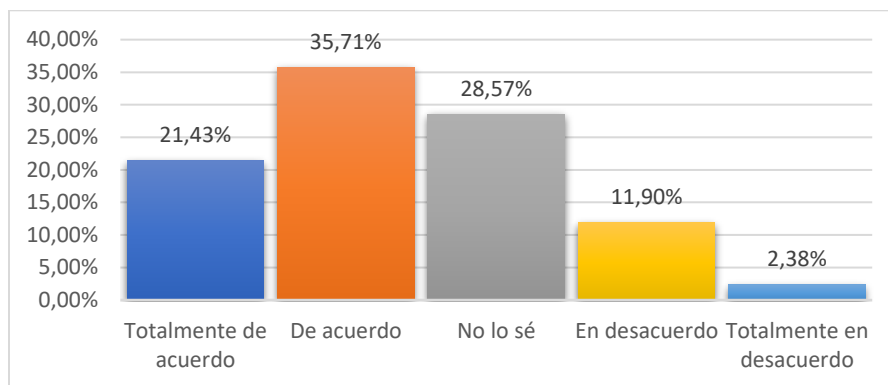


Fuente: Esta investigación

Por otro lado, como se observa en la Gráfica 31, solo el 14,28% de las participantes consideran que su idea no funciona mejor a otras que haya visto. Este resultado sugiere una percepción de confianza de las emprendedoras por la calidad final de su producto/servicio. Adicionalmente, El 57,14% de las emprendedoras considera que su producto/servicio es mejor que otros y el 28,57% aún percibe cierta incertidumbre o desconfianza en su emprendimiento (Gráfica 30).

Estos resultados refuerzan la oportunidad proponer mejoras innovadoras de diferenciación, de acuerdo con lo enunciado anteriormente.

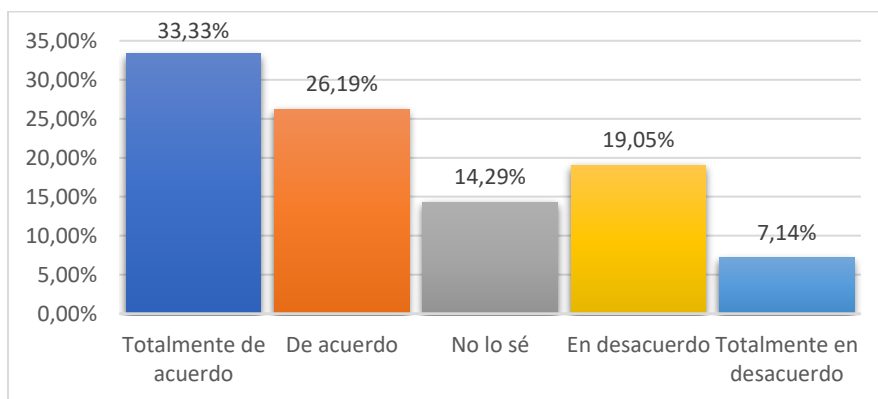
Gráfica 30. ¿Tu idea funciona mejor de otra que hayas visto?



Fuente: Esta investigación

La innovación también se puede aplicar sobre el proceso de elaboración del producto o de prestación del servicio. Al respecto, se encontró que el 59,52% de las participantes considera que el proceso de elaboración de su producto es diferente o nuevo, en comparación con otros que han visto en su comunidad, como se muestra en la Gráfica 31. Lo que demuestra nuevamente el optimismo y compromiso de las mujeres con sus emprendimientos.

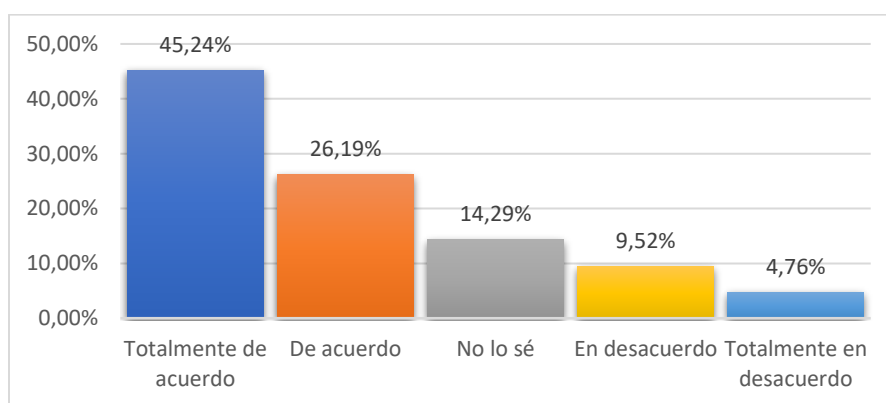
Gráfica 31. ¿El proceso de elaboración es nuevo y diferente a otro que hayas visto?



Fuente: Esta investigación

De acuerdo con Rogers (1983), las mejoras en los procesos se pueden convertir en la base de un discurso innovador, basado en la diferenciación; sin embargo, para que estos procesos sean exitosos y adoptados por la comunidad, deben realizarse estrategias de difusión que permitan que los procesos sean reconocidos como una ventaja diferenciadora o distintiva del emprendimiento.

Gráfica 32. ¿Has ido mejorando el proceso de elaboración de tu producto/servicio?



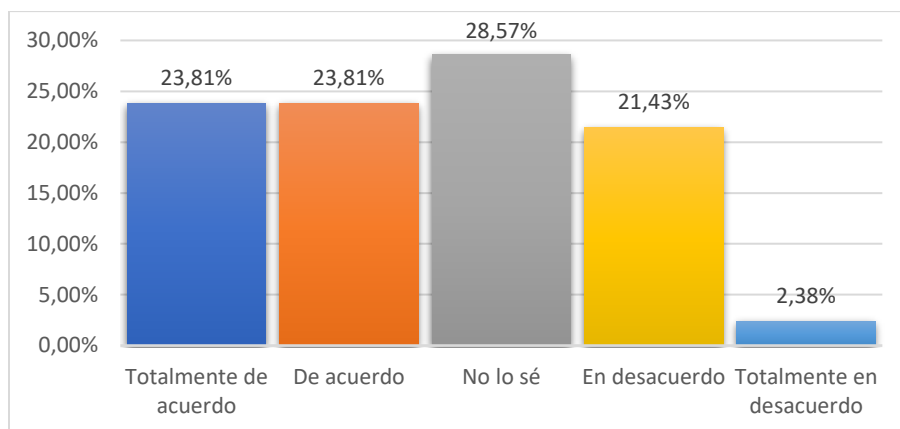
Fuente: Esta investigación

Al respecto, y como se muestra en la Gráfica 32, el 71,43% de las participantes manifiestan que ya han realizado mejoras en los procesos de elaboración de sus productos o prestación de sus servicios. Aunque el porcentaje es elevado, también existe la oportunidad de analizar estrategias innovadoras en los procesos, en contextos similares, para poder proponer adaptaciones a sus negocios.

Es necesario recordar que los procesos o canales de distribución de los productos/servicios, es decir los espacios en los que se venden u ofrecen, son fundamentales para cualquier negocio. De estos canales depende, en gran medida, el éxito comercial del emprendimiento. En este aspecto, el 47,62% de las mujeres

encuestadas sugieren que hay diferenciación en la distribución de su producto o servicio, como se muestra en la Gráfica 33.

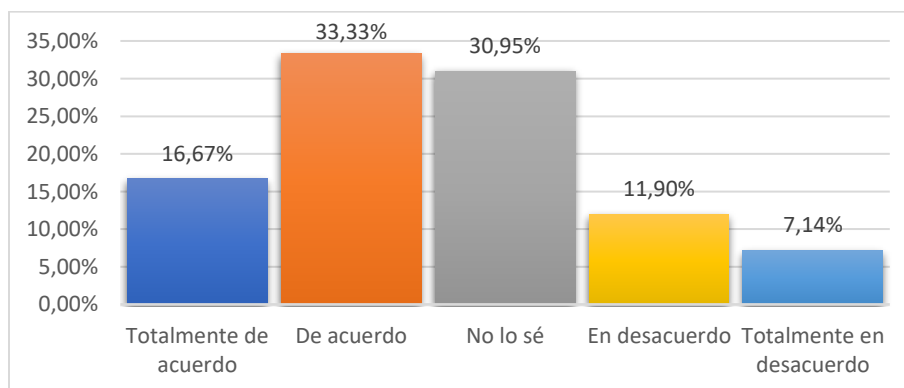
Gráfica 33. ¿La distribución de tu producto es diferente a otra que hayas visto?



Fuente: Esta investigación

Sobre esta pregunta, el 50% de las participantes considera que su proceso de distribución es mejor frente a otros que haya visto en su comunidad, el otro 50% considera que no es así (ver Gráfica 34). Lo anterior sugiere una oportunidad para investigar y proponer estrategias innovadoras de distribución y comercialización del producto, probadas con éxito en contextos similares. En este aspecto, es importante apoyarse en procesos de marketing y en los medios digitales para comunicarse de forma más rápida y eficiente con los clientes.

Gráfica 34. ¿La distribución de tu producto es mejor a otra que hayas visto?

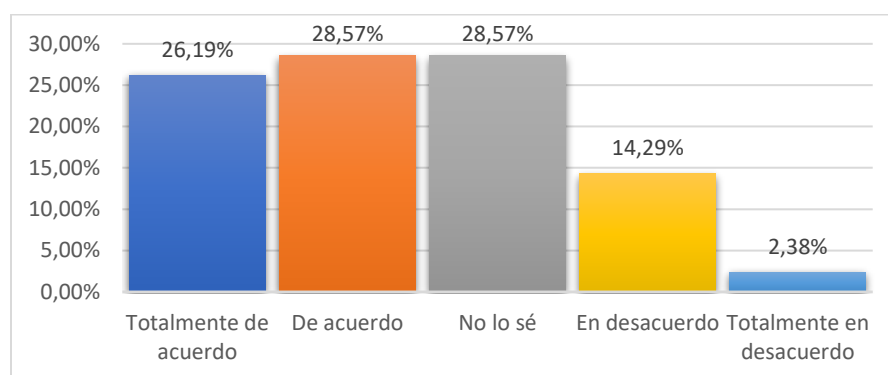


Fuente: Esta investigación

La presentación del producto/servicio y su forma de ser ofrecido al cliente también son determinantes en el éxito de los emprendimientos. Al respecto, el 54,76% de las mujeres encuestadas afirma que la presentación de su producto o servicio es mejor frente a otros similares ofrecidos en su comunidad. Llama la atención que el 28,57% de las emprendedoras no saben en qué lugar se encuentran en relación con su competencia, como se evidencia en la Gráfica 35.

En este aspecto, se evidencia la necesidad de proponer estrategias diferenciadoras sobre el empaque y presentación de los productos y enfocar un canal de ventas adecuado teniendo en cuenta experiencias exitosas en contextos similares.

Gráfica 35. ¿La presentación de tu producto/servicio es mejor a otros que hayas visto?

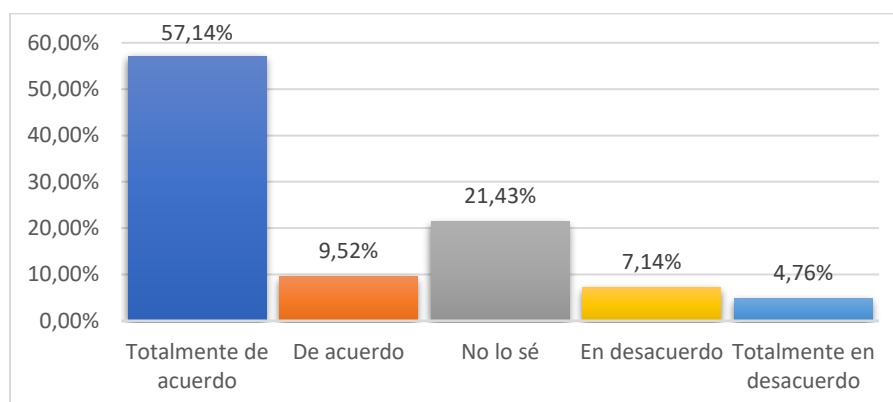


Fuente: Esta investigación

En cuanto al interés de capacitación, la Gráfica 36 reveló que el 66,66% de las mujeres participantes tienen interés en adquirir nuevos conocimientos sobre estrategias de marketing novedosas, puesto que la mayoría de ellas se encuentran en proceso de búsqueda de clientes. En este sentido, existe la oportunidad de aplicar estrategias diferenciadoras en temas de marketing tradicional y digital,

teniendo en cuenta que este aspecto es clave para el sostenimiento de la Comunidad Emprende Paz en el largo plazo.

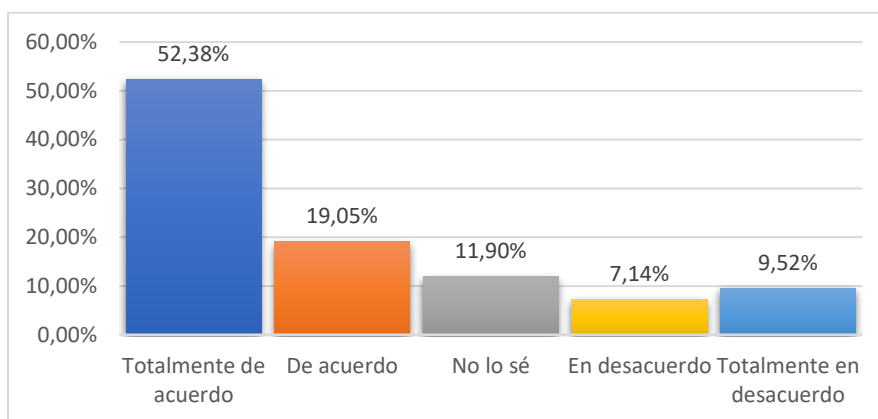
Gráfica 36. ¿Deseo aprender estrategias de marketing novedosas, para sorprender a mis clientes?



Fuente: Esta investigación

Respecto al precio en que las participantes ofertan sus productos/servicios, el 71,43% de las participantes consideran que son adecuados a la calidad que ofrecen (ver Gráfica 37). Lo anterior demuestra que las emprendedoras han tenido en cuenta la capacidad adquisitiva en sus comunidades. Adicionalmente, de acuerdo con la información suministrada por las participantes durante los talleres, los emprendimientos de panaderías y cafeterías manejan precios bajos, muy competitivos. Las estrategias de innovación en estos emprendimientos se deben centrar en la eficiencia de los procesos. Por otro lado, los emprendimientos de moda y belleza se enfocan en nichos específicos, con una estrategia diferenciadora, de modo que pueden vender a precios con mayor margen de utilidad.

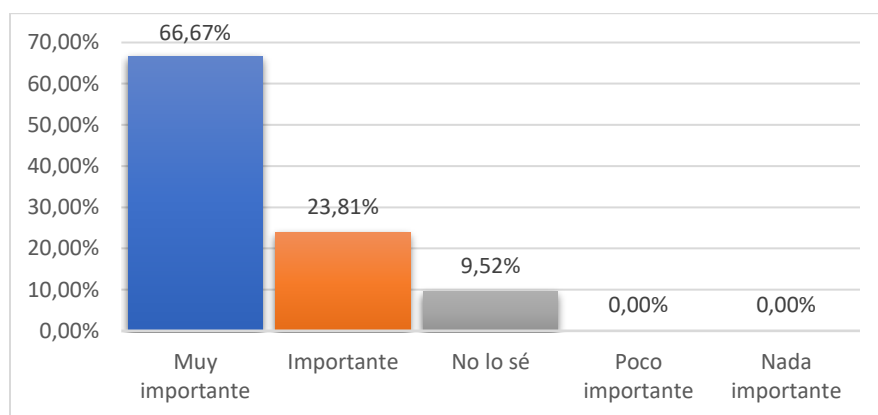
Gráfica 37. ¿El precio de mi producto/servicio, es adecuado, por su calidad?



Fuente: Esta investigación

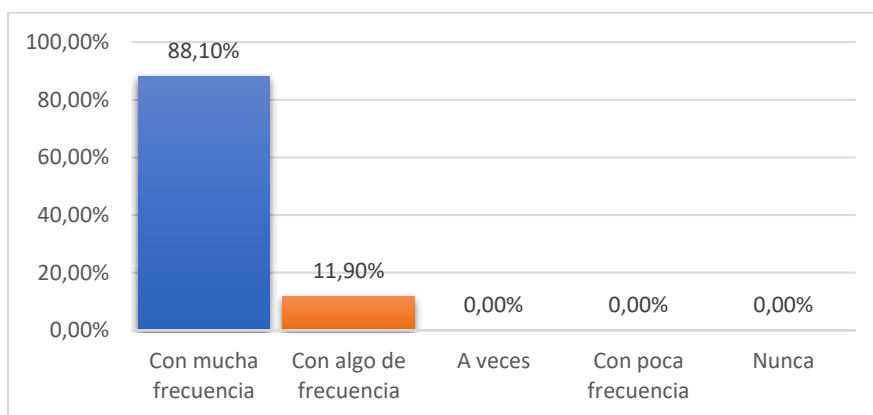
Un aspecto importante que se identificó en los emprendimientos de las mujeres participantes, es el sentido de utilidad que tienen para su comunidad los productos y servicios que ofrecen. Como se puede observar en la Gráfica 38, el 90,48% de las participantes reconoce la importancia de sus productos/servicios en la vida cotidiana, percibiendo, desde su perspectiva, la existencia de mercado para sus productos. Este factor también se identificó en la encuesta abierta que se detalla más adelante, donde se evidenció la importancia que tiene su comunidad como posibles clientes interesados en lo que ofrecen.

Gráfica 38. Si tú fueras el cliente: ¿Qué tan importante sería tener este producto en tu vida?



Fuente: Esta investigación

Gráfica 39. Si tú fueras el cliente: ¿Cada cuánto utilizarías este producto/servicio?



Fuente: Esta investigación

Finalmente, se indagó a las participantes sobre la frecuencia de consumo del producto/servicio ofrecido, factor que puede ser determinante en la continuidad del negocio puesto que permite la conformación de una comunidad de clientes fieles a la atención o a la calidad del producto. Al respecto, el 88,10% de las encuestadas manifestaron que utilizarían su producto/servicio con mucha frecuencia, en caso de ser clientes. Este resultado nuevamente evidencia el nivel de confianza que tienen las participantes en su emprendimiento o idea de negocio. El resultado también se justifica en que estos negocios fueron diseñados para la cotidianidad de sus comunidades y satisfacen necesidades recurrentes en las mismas.

5.2. Estrategia personalidad creativa

Con el propósito de identificar los aspectos que deben fortalecer las participantes para impulsar la innovación en sus emprendimientos, se diseñó y aplicó la encuesta “*mi personalidad creativa*”. Esta encuesta se diseñó con un Formulario de Google y se aplicó durante uno de los talleres sincrónicos realizados con las participantes. Este instrumento permitió medir el nivel de innovación que pueden tener sus ideas de negocio e identificar su perfil creativo o innovador. El análisis también buscó que las mujeres, a partir de sus saberes, se asociaran y formaran emprendimientos colaborativos. De acuerdo con Perrini *et al.*, (2010), las iniciativas de

emprendimiento social deben apoyarse en el espíritu empresarial y colaborativo para su sostenibilidad económica, sin embargo, este no debe ser su objetivo principal, pues perdería su impacto social en la comunidad. Cabe recordar que existen diferencias entre el emprendimiento comercial y el social, para la búsqueda de oportunidades de asociación con el objetivo de satisfacer necesidades (Dacin *et al.*, 2011).

5.2.1. Diseño y aplicación de encuesta

La personalidad creativa es un factor fundamental para evaluar la posibilidad de implementar estrategias innovadoras en los emprendimientos, para este fin, se aplicó una encuesta tipo Likert con cinco niveles de respuesta entre 1 y 5, donde 1 es Totalmente en desacuerdo y 5 Totalmente de acuerdo. Las preguntas que se realizaron fueron:

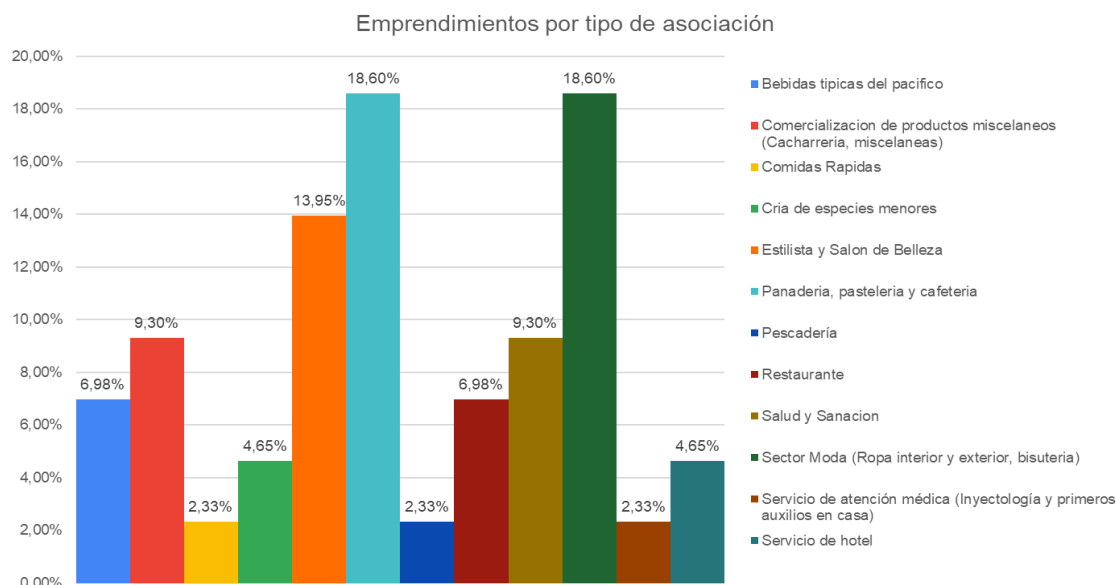
1. ¿A qué grupo pertenece la idea de negocio que desarrollas?
2. ¿Confías en tus capacidades a pesar de que cometes errores?
3. ¿Eres intuitiva para analizar los problemas y creativa para resolverlos?
4. ¿Encuentras soluciones rápidas y eficaces a los problemas?
5. ¿Consideras que la perseverancia/constancia es importante para el éxito?
6. ¿Frecuentemente tienes ideas originales y las pones en práctica?
7. ¿Te gusta trabajar en equipo para llegar a una mejor solución?
8. ¿Escuchas la opinión de quienes entienden un problema de forma diferente a la tuya?
9. ¿Te entusiasman las cosas nuevas e inusuales?
10. ¿Ves posibilidades creativas (de innovación) en lo que haces?
11. ¿Te consideras ingeniosa, especialmente ante problemas difíciles?
12. ¿Puedes resolver problemas rápidamente, incluso bajo presión?
13. ¿Disfrutas buscando nuevas formas de ver las cosas, en lugar de guiarte por ideas ya conocidas?
14. ¿Te adaptas fácilmente a los cambios?

5.2.2. Análisis de resultados.

De acuerdo con la Gráfica 40, el número total de emprendimientos resultantes del macro-proyecto “Emprende Paz”, fue de 43. De ellos, 8 emprendimientos corresponden al sector de las panaderías, pastelerías y cafeterías, 8 emprendimientos al sector de la moda y la bisutería, 6 emprendimientos de estilista y salón de belleza, 4 emprendimientos en cacharrerías o misceláneas, 4 emprendimientos en el área de la salud y la sanación, 3 emprendimientos con bebidas típicas del pacífico, 3 en el área de los restaurantes, 2 en el área de cría de especies menores, 2 en el área de la hostelería, y 1 emprendimiento en cada una de las siguientes áreas: comidas rápidas, pescadería y servicios de enfermería.

Como se pudo observar, las ideas de negocio propuestas por las participantes son diversas, un 39,5% de los emprendimientos se orientan al sector servicios y un 60,5% a la comercialización y elaboración de productos para ventas al detal. La mayoría de los emprendimientos pertenecen al sector consumo debido a su facilidad de acceso al mercado. Sin embargo, este sector se caracteriza por tener baja innovación y un nivel básico en el uso de tecnologías (Gómez Núñez *et al.*, 2017). Adicionalmente, se puede identificar una tendencia importante hacía el sector de la moda y la belleza y al sector de alimentos como las panaderías, cafeterías y restaurantes, negocios comunes en los sectores donde residen.

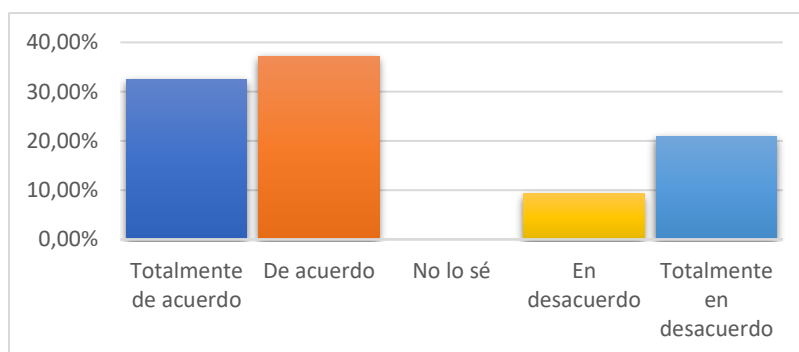
Gráfica 40. Emprendimientos por tipo de asociación.



Fuente: Esta investigación

De estas emprendedoras, el 70% confía en sus capacidades para emprender iniciativas personales o empresariales, a pesar del entorno conflictivo en el que viven y han desarrollado su emprendimiento, como se muestra en la Gráfica 41. Este es un factor fundamental para la continuidad de su negocio. Sin embargo, un porcentaje elevado, el 30%, no posee esa confianza para ejecutar acciones. Este resultado justificó la pertinencia de realizar talleres que proporcionaran herramientas que permitan superar este tipo de limitación.

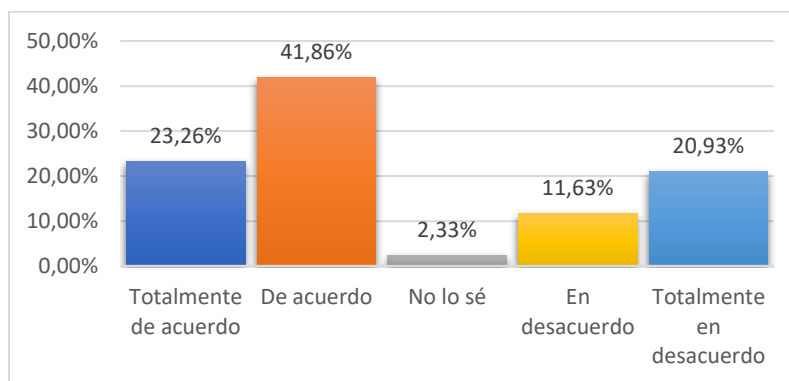
Gráfica 41. Confías en tus capacidades a pesar de que cometes errores



Fuente: Esta investigación

Por otro lado, las condiciones generadas por el conflicto armado en la región, han permitido que la mayoría de estas mujeres (el 65,12%) desarrollen capacidades creativas para analizar y resolver problemas, como se muestra en la Gráfica 42. El desarrollo de esta capacidad se podría justificar, en parte, a la escasez de recursos y oportunidades que han tenido que afrontar. Adicionalmente, cabe recordar que gran parte de las participantes son líderes sociales en sus regiones.

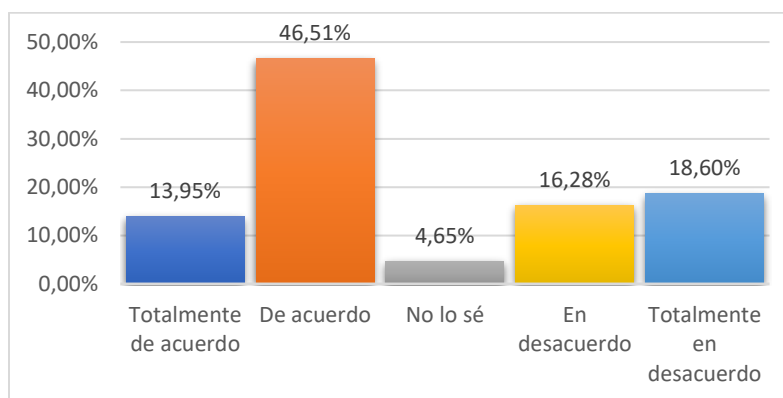
Gráfica 42. Eres intuitiva para analizar los problemas y creativa para resolverlos



Fuente: Esta investigación

En el mismo sentido, el 60,46% de las participantes manifiestan poseer capacidades para la resolución de problemas de manera rápida y eficaz, cómo se muestra en la Gráfica 43. Esta capacidad también se justifica en las razones anteriormente mencionadas. Sin embargo, el 39,6% considera no tener desarrollada esta capacidad. Este resultado justificó la realización de los talleres enfocados en la creatividad y resolución de problemas para fortalecer esta capacidad.

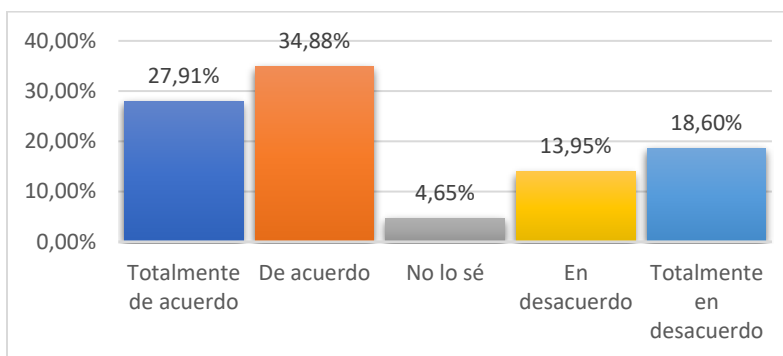
Gráfica 43. Encuentras soluciones rápidas y eficaces a los problemas



Fuente: Esta investigación

Los emprendimientos traen consigo dificultades y problemas que, en ocasiones, requieren soluciones ingeniosas. En este sentido, el 62,78% de las emprendedoras se consideran ingeniosas para resolver dificultades, como se muestra en la Gráfica 44.

Gráfica 44. Te consideras ingeniosa, especialmente ante problemas difíciles

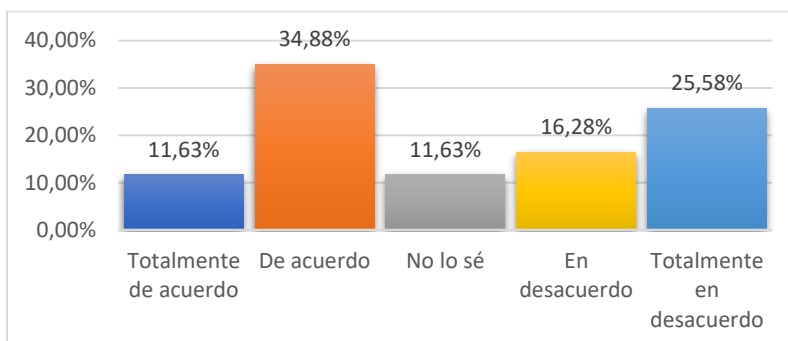


Fuente: Esta investigación

En estos emprendimientos, también es necesario considerar la resolución de problemas bajo presión. Estas dificultades pueden incluir: el cumplimiento de obligaciones adquiridas, alcanzar resultados en ventas, cumplir objetivos, etc. Al respecto, la Gráfica 46 reveló que el 53,49% de las participantes no están plenamente empoderadas para resolver problemas bajo estas circunstancias. Esta debilidad se identifica como una de las que más afecta a esta Comunidad. Para

afrontarla, se proponen estrategias asociatividad y trabajo en equipo, teniendo en cuenta que el 46,51% de las participantes si consideran tener desarrollada esta capacidad y su influencia puede generar sinergias positivas para los negocios.

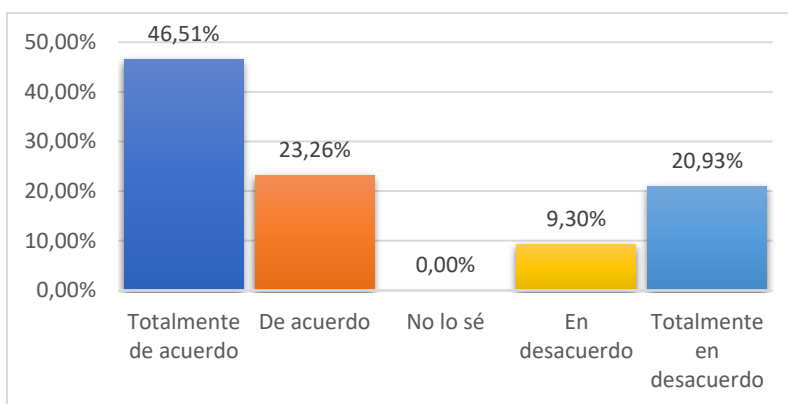
Gráfica 45. Puedes resolver problemas rápidamente, incluso bajo presión



Fuente: Esta investigación

De acuerdo con González *et al.*, (2015), la perseverancia es una de las características fundamentales de un emprendedor exitoso. En la Comunidad Emprende Paz, el 70% de las mujeres participantes tienen clara esta característica y se muestran dispuestas a asumir retos a largos periodos de tiempo, como se puede observar en la Gráfica 46.

Gráfica 46. Consideras que la perseverancia/constancia es importante para el éxito

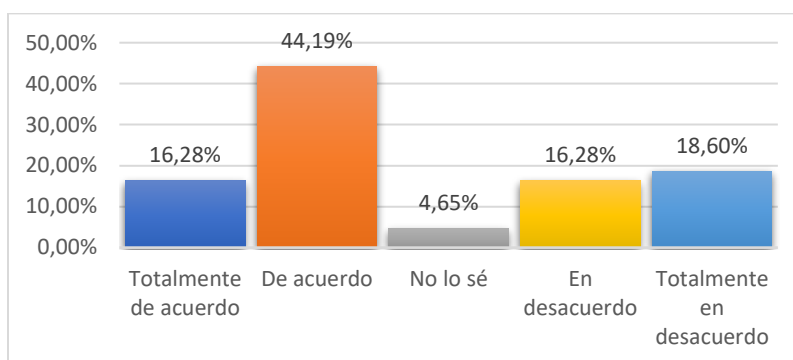


Fuente: Esta investigación

Así mismo, el 60,47% de las mujeres se identifica como personas orientadas a la acción y a poner en práctica nuevas ideas, mientras que el 34,88% reconocen no tener ideas originales con frecuencia, o carecer de herramientas para ponerlas

en práctica. Esta debilidad justifica la realización de talleres de creatividad para estimular el desarrollo de estas capacidades (ver Gráfica 47).

Gráfica 47. Frecuentemente tienes ideas originales y las pones en práctica



Fuente: Esta investigación

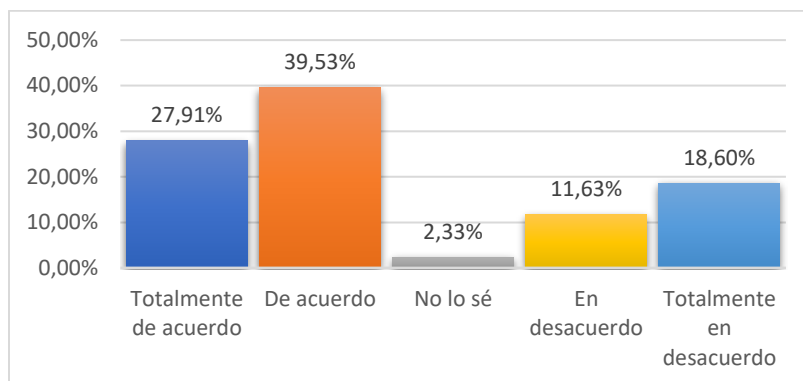
Un factor fundamental en el emprendimiento social es el trabajo en equipo. Según Dacin *et al.*, (2011), el trabajo en equipo permite la formación de redes de colaboración y sinergias que fortalecen el negocio mediante patrocinios o cooperaciones, estas asociaciones facilitan el buen funcionamiento del negocio.

En Colombia, un caso exitoso de la conformación de redes de colaboración son las asociaciones de cacaoteros y ganaderos en San Diego, una comunidad afectada por el conflicto armado y el desplazamiento forzado. De acuerdo con Naranjo-Valencia *et al.*, (2020), esta comunidad se fortaleció y generó progreso emprendedor a través del cooperativismo y la asociatividad que les permitió, además, la reconstrucción del tejido social.

Al respecto y como se muestra en la Gráfica 48, el 67,44% de las participantes manifiestan su disposición al trabajo en equipo y a realizar asociaciones para fortalecer los emprendimientos. Adicionalmente, las emprendedoras reconocen el apoyo recibido de las asociaciones a las que pertenecen y de otras instituciones como la Fundación WWB-Colombia, con apoyo

financiero, y la Universidad del Valle, con capacitaciones, que les ha permitido la construcción de este importante capital social.

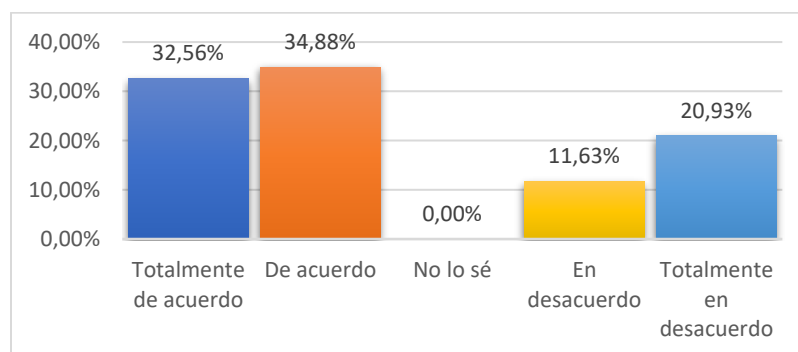
Gráfica 48. Te gusta trabajar en equipo para llegar a una mejor solución



Fuente: Esta investigación

Otra característica que facilita el emprendimiento social es la capacidad de escuchar y aceptar opiniones desde perspectivas diferentes. Al respecto, se encontró que el 67,44% de las mujeres participantes en esta investigación afirman poseer esta capacidad, lo que les facilita tomar posiciones de liderazgo y trabajo en equipo para sus emprendimientos (ver Gráfica 49).

Gráfica 49. Escuchas la opinión de quienes entienden un problema de forma diferente a la tuya

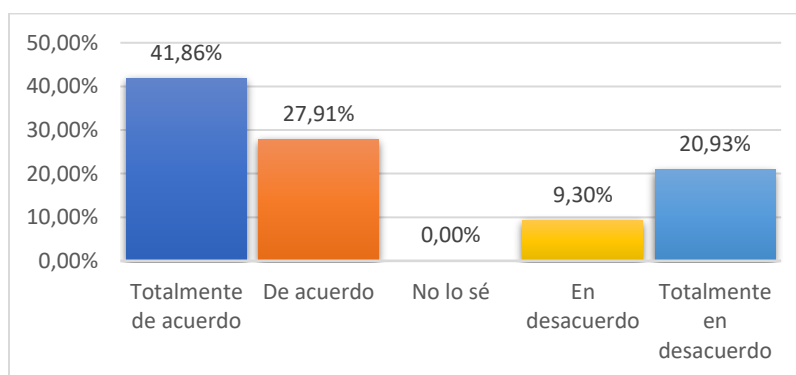


Fuente: Esta investigación

Por otro lado, el 69,77% de las encuestadas aseguran sentirse entusiasmadas con las cosas nuevas o inusuales (Gráfica 50). Esta capacidad se

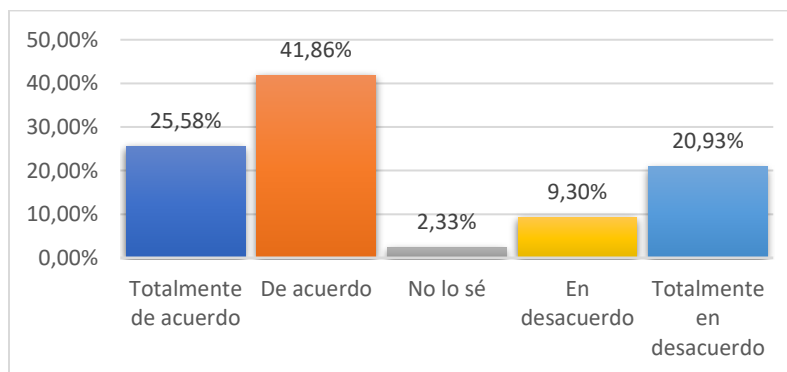
relaciona con su visión de esperanza en el futuro, a pesar de las difíciles condiciones que han tenido que superar. Así mismo, como refleja la Gráfica 51, el 67,44% de las participantes manifiestan disfrutar en la búsqueda de nuevas formas de analizar o ver las cosas y el 67,44% manifiesta tener una elevada capacidad de adaptación al cambio (Gráfica 52). Esta capacidad también quedó evidenciada con la narración de sus historias de vida, como sobrevivientes en el postconflicto.

Gráfica 50. Te entusiasman las cosas nuevas e inusuales



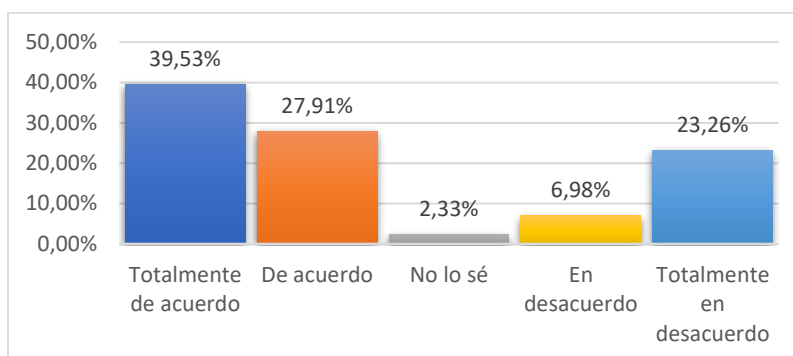
Fuente: Esta investigación

Gráfica 51. Disfrutas buscando nuevas formas de ver las cosas, en lugar de guiarte por ideas ya conocidas



Fuente: Esta investigación

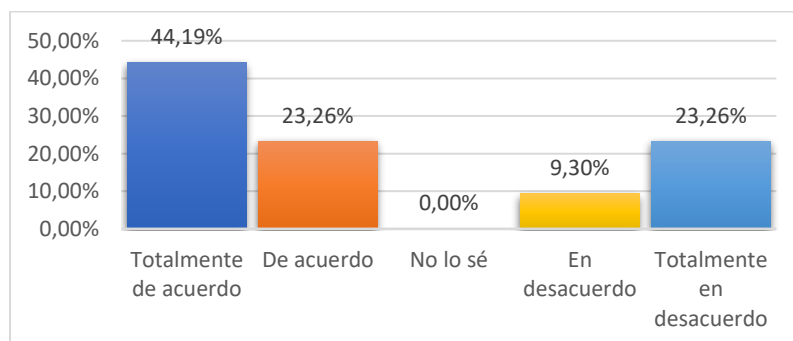
Gráfica 52. Te adaptas fácilmente a los cambios



Fuente: Esta investigación

Por último, la Gráfica 53 revela que el 67,45% de las participantes considera que tiene posibilidades creativas para innovar en su propuesta de emprendimiento, o en el oficio que actualmente ejercen y sobre el cual desean emprender, esto demuestra el entusiasmo y empeño que tienen en sus iniciativas de negocio.

Gráfica 53. Ves posibilidades creativas (de innovación) en lo que haces



Fuente: Esta investigación

5.3. Necesidades de estrategias innovadoras

5.3.1 Análisis cualitativo de estrategias innovadoras

Para analizar las necesidades en estrategias innovadoras, se realizaron preguntas con respuesta abierta donde las participantes expresaron, en sus propias palabras, las fortalezas y debilidades que ellas mismas encuentran en sus emprendimientos. Las preguntas formuladas fueron las siguientes:

1. ¿A quién le podrías vender tus productos servicios?
2. ¿Porque te dejarían de comprar tus clientes?
3. ¿Quiénes crees que son tus competidores o quienes ofrecen algo similar a tu producto servicio?
4. ¿En qué otros lugares, diferentes a región, crees que podrías vender muy bien tus productos servicios?
5. ¿Qué harían los clientes antes y después de haber adquirido tu producto o servicio?
6. ¿Qué deseas que piensen tus clientes sobre tu empresa?
7. ¿Qué consideras que puede hacer realmente diferente tu emprendimiento de el de los competidores?
8. ¿Qué consideras que es lo que no se puede copiar de tu producto/servicio?
9. ¿En qué espacio de mercado, segmento, actividad o servicio consideras que tus competidores nunca se van a meter?
10. ¿Cómo podrías servir a tus clientes de forma increíble, de una forma que nadie más consigue o quiere hacer?

Las respuestas a las anteriores preguntas fueron transcritas e ingresadas al software AtlasTi para su análisis. El primer paso consistió en categorizar las respuestas en las necesidades más frecuentes, resultando las siguientes categorías de necesidades o dificultades: canales de distribución por adecuar, corto portafolio de servicios, desconocimiento de la competencia, mercado objetivo amplio, mercado objetivo indefinido, necesidad de canales publicitarios, necesidad de recomendaciones voz a voz, plaza indefinida o muy amplia, presentación inapropiada del negocio, presentación inadecuada del producto, proceso de compras de materia prima no estandarizado, prestación de servicio de manera informal y procesos de elaboración de productos por mejorar.

Luego se realizó un análisis de coocurrencias (Gráfica 54) que permitió identificar cuatro dificultades importantes que requieren de estrategias innovadoras en marketing, procesos de elaboración del producto o prestación del servicio y en

formas de presentación. Las cuatro problemáticas identificadas, comunes a los emprendimientos, fueron:

- Proceso de prestación del servicio: la mayoría de los emprendimientos son informales, esto es que no están constituidos formalmente
- Proceso de elaboración, la mayoría de productos ofrecidos tienen procesos de fabricación artesanales por mejorar
- Necesidad de canales publicitarios, la mayoría de los emprendimientos son jóvenes, algunos se crearon en el marco del proyecto “Emprende Paz” y no cuentan con canales de mercadeo
- Necesidad de recomendaciones voz a voz para crecer

Gráfica 54. Resultados de Coocurrencias

TABLA DE CO-OCURRENCIAS	Canales de distribución por adecuar Gr=6	Corto Portafolio de Servicios Gr=1	Desconocimiento de competencia Gr=3	Mercado Objetivo Amplio Gr=4	Mercado objetivo indefinido Gr=12	Necesidad de canales publicitarios del negocio Gr=12	Necesidad de recomendaciones voz a voz para crecer Gr=14	Plaza indefinida o muy amplia Gr=16	Presentación del negocio inapropiada Gr=6	Presentación inadecuada del producto Gr=8	Proceso de compras de MP, no estandarizado Gr=4	Proceso de prestación de servicio informal Gr=22	Procesos de elaboración por mejorar Gr=22
Canales de distribución por adecuar Gr=6	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	4	3
Corto Portafolio de Servicios Gr=1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Desconocimiento de competencia Gr=3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
Mercado Objetivo Amplio Gr=4	0	0	0	0	3	1	1	3	0	0	0	0	0
Mercado objetivo indefinido Gr=12	0	0	0	3	0	1	1	4	0	0	0	0	0
Necesidad de canales publicitarios del negocio Gr=12	1	0	1	1	1	0	7	2	0	0	0	3	4
Necesidad de recomendaciones voz a voz para crecer Gr=14	0	0	0	1	1	7	0	1	0	0	0	4	4
Plaza indefinida o muy amplia Gr=16	0	0	0	3	4	2	1	0	0	0	0	0	0
Presentación del negocio inapropiada Gr=6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	4	1
Presentación inadecuada del producto Gr=8	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1
Proceso de compras de MP, no estandarizado Gr=4	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	3
Proceso de prestación de servicio informal Gr=22	4	0	0	0	0	3	4	0	4	1	1	0	11
Procesos de elaboración por mejorar Gr=22	3	0	0	0	0	4	4	0	1	1	3	11	0

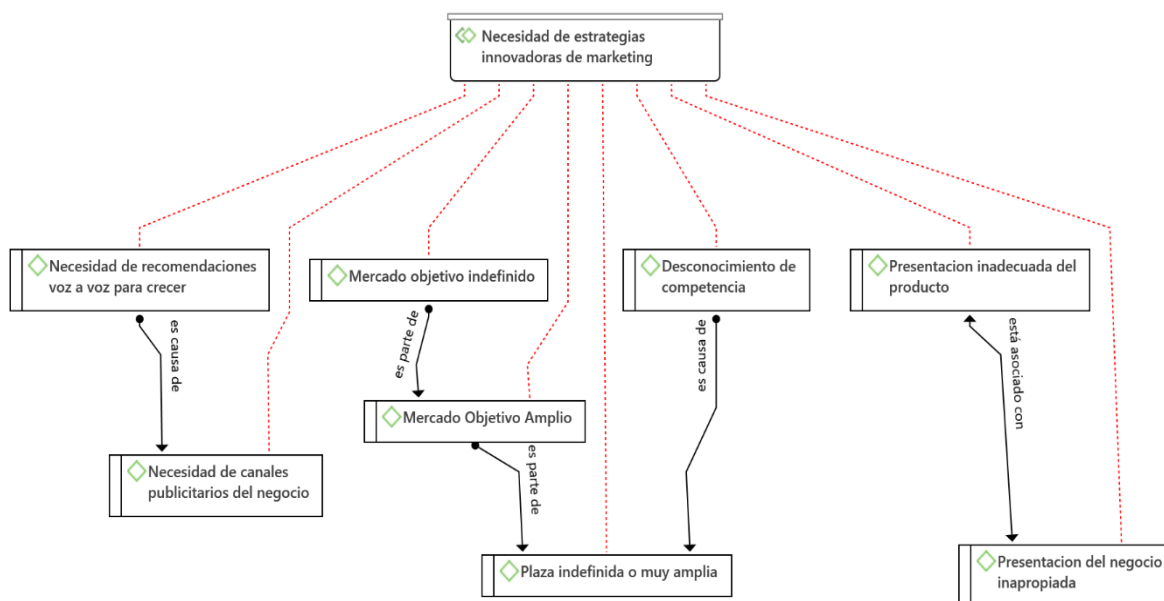
Fuente: Elaboración propia con software AtlasTI ®

5.3.2. Necesidades de estrategias innovadoras en Marketing

La innovación en marketing hace referencia a novedades en la presentación del producto, el modo de comercialización, la apertura de nuevos mercados, la promoción y el establecimiento de nuevos canales de ventas y nuevos posicionamientos del producto o servicio en el mercado, que impactan directamente en el aumento de las ventas (OECD, 2005).

De acuerdo con las respuestas suministradas por las participantes, se identificaron las siguientes necesidades que requieren estrategias innovadoras en marketing: desconocimiento de la competencia, presentación inadecuada del producto y negocio, plaza indefinida o muy amplia y mercado objetivo indefinido o muy amplio, necesidad de recomendaciones personales para el crecimiento del negocio y de canales publicitarios para difundir el negocio en nuevos mercados. Las relaciones entre estas necesidades fueron modeladas en el software AtlasTI como se muestra en la Figura1.

Figura 1. Modelo de relaciones de necesidades de estrategias innovadoras en marketing.



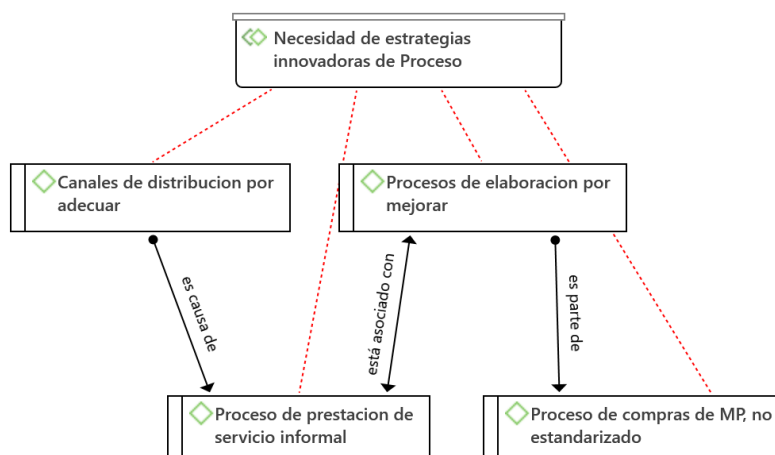
Fuente: Elaboración propia con software AtlasTI ®

Estas problemáticas fueron agrupadas en tres categorías: (1) vacíos en la definición de las plazas y mercados objetivos para sus emprendimientos, (2) las estrategias de mercadeo actuales se basan en el voz a voz al interior de sus comunidades y (3) escaso o nulo uso de las tecnologías para acercarse a nuevos mercados. Las estrategias de innovación en marketing que se proponen para solventar esta problemática son descritas para cada grupo de emprendimientos en la Sección 5.4 de este documento.

5.3.3. Necesidades de estrategias innovadoras en proceso

Según la OED, la innovación en procesos implica la implementación de un nuevo o mejorado proceso de fabricación de productos o de prestación de servicios (OECD, 2005). De acuerdo con lo anterior, y teniendo en cuenta la información suministrada por las participantes durante el taller de preguntas abiertas, se identificaron cuatro dificultades importantes en los procesos de elaboración de sus productos o prestación de sus servicios. Estas dificultades se presentan especialmente en los emprendimientos que ofrecen productos o servicios tradicionales. Las relaciones entre estas necesidades fueron modeladas en el software AtlasTI como se muestra en la Figura 2.

Figura 2. Modelo de relaciones de necesidades de estrategias innovadoras en procesos



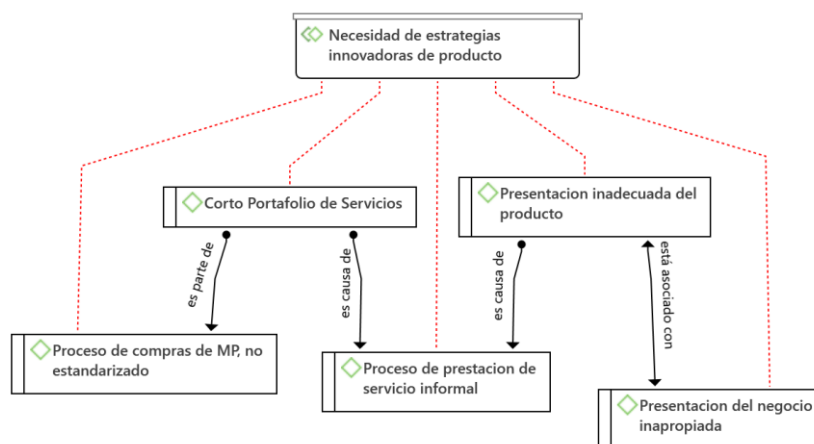
Fuente: Elaboración propia con software AtlasTI ®

Las necesidades de estrategias innovadoras en procesos identificadas en los emprendimientos son: canales de distribución por adecuar, procesos de elaboración por mejorar, proceso de prestación de servicio informal y proceso de compras de materia prima no estandarizado o informal. Las estrategias de innovación en procesos que se proponen para solventar estas problemáticas se describen, para cada grupo de emprendimientos, en la Sección 5.4 de este documento.

5.3.4. Necesidades de estrategias innovadoras en producto

Las innovaciones en producto corresponden a la introducción de un nuevo o mejorado producto o servicio que sea aceptado por el mercado (OECD, 2005). En las respuestas suministradas por las participantes, se identificaron tres grandes oportunidades de innovación en productos y servicios. Estas mejoras se requieren en algunos emprendimientos de origen raizal, con elevada carga cultural, lo que permite proyectar una diferencia innovadora importante. Las necesidades de estrategias innovadoras de productos/servicios identificadas en los emprendimientos fueron: presentación inadecuada del producto/servicio y/o del negocio, portafolio de servicios limitado y procesos de prestación del servicio informales. Las relaciones entre estas necesidades se modelaron en el software AtlasTI como se muestra en la Figura 3 y las estrategias de innovación propuestas se describen, para cada grupo de emprendimientos, en la Sección 5.4.

Figura 3. Modelo de relaciones de necesidades de estrategias innovadoras de producto/servicio



Fuente: Elaboración propia con software AtlasTI ®

El resultado de este ejercicio evidenció importantes oportunidades de mejora para los emprendimientos mediante estrategias innovadoras. De acuerdo con el análisis, estas estrategias deben enfocarse en el marketing de los productos y servicios (presentación, comercialización, apertura de nuevos mercados e ingresar en canales de comercialización y publicidad diferentes a los tradicionales en sus comunidades), en los procesos de prestación de los servicios y de elaboración de los productos y en la mejora de los procesos tradicionales, los cuales se encuentran enmarcados en la cultura afro. La Tabla 5 presenta un análisis detallado de las necesidades y oportunidades identificadas en cada uno de los emprendimientos.

Tabla 5. Análisis de necesidades y oportunidades identificadas en cada emprendimiento

Tipo de necesidad de innovación	Tipo de negocio	Observaciones
Innovación en Marketing y producto	Panadería, pastelería, repostería y heladería	No existe claridad sobre el mercado objetivo, no hay proactividad en la búsqueda de nuevos clientes ni en la presentación de sus productos. Se requiere innovar para que los productos sean atractivos para el nativo y el turista. Los productos ofertados son típicos de la región, existe la oportunidad para explorar ventas en mercados externos a la región.
Innovación en Marketing	Moda y accesorios	Una de las emprendedoras tiene claro su público objetivo y el concepto diferenciador de las prendas que diseña y confecciona. Las otras dos emprendedoras no tienen claridad al respecto. Las emprendedoras no poseen tienda física o virtual para mostrar sus diseños.
Innovación en proceso y en Marketing	Salón de Belleza	Son negocios tradicionales, las emprendedoras atienden a su clientela en sus propias casas o realizan el servicio a domicilio. No hay una estrategia clara de prestación del servicio, el público objetivo se enfoca en personas de su círculo cercano o de la comunidad. Se identifica la oportunidad de asociación o convenio para prestar el servicio en hoteles de la región
Innovación en Marketing	Elaboración y venta de bebidas típicas del pacífico	La preparación de las bebidas es totalmente artesanal y tradicional. Manejan variedad productos, lo que les permite tener un amplio portafolio. Su público objetivo se enfoca en personas de su círculo cercano o de su comunidad. Se detecta una oportunidad de mejora en la presentación del producto y en el uso de medios de difusión para ampliar su mercado.
Innovación en Marketing y producto	Productos para el cuidado capilar y la piel	No hay claridad sobre el cliente potencial o posibles mercados. Los productos se venden bajo pedido a conocidos y por recomendaciones voz a voz. Se identifica una oportunidad de ampliar el mercado mediante la publicidad en plataformas virtuales o físicas como ferias para visibilizar los productos.
Innovación en Marketing y proceso	Servicio de enfermería	Presta servicios de enfermería a domicilio de manera informal. El servicio se presta bajo demanda a conocidos y por recomendaciones voz a voz. Se detecta una oportunidad de ampliar el mercado mediante estrategias de marketing.
Innovación en proceso y marketing	Cría y venta de animales de granja	La emprendedora cría pollos y tilapias para la venta en su vivienda y las ofrece a personas de su comunidad. Se detecta la oportunidad de ampliar su mercado a los caseríos y veredas mediante estrategias de innovación en proceso y en marketing (KeegFarms).
Innovación en Marketing	Decoración de fiestas y eventos	La emprendedora no tiene catálogo ni vitrina comercial donde exponga el trabajo que realiza. No guarda fotos de las decoraciones realizadas. Se identifica la oportunidad de visibilizar su trabajo con marketing digital.
Innovación en Marketing	Turismo	La emprendedora ofrece paquetes ecoturísticos en la vereda de Triana, de gran riqueza natural (tour a ríos y caminatas). Se identifica la oportunidad de visibilizar el negocio en las redes sociales y a través de convenios.

Fuente: Elaboración propia

La identificación y caracterización de las necesidades de innovación presentes en los emprendimientos e ideas de emprendimiento desarrolladas por las mujeres participantes, da cumplimiento al objetivo específico 3 de este trabajo de grado y corresponde al producto de diagnóstico de necesidades de innovación.

5.4 Identificación de Estrategias de Innovación.

Una vez identificadas las debilidades y necesidades de los emprendimientos, se determinaron posibles estrategias innovadoras que permitieran realizar mejoras para que los negocios obtengan resultados más favorables y las iniciativas sean sostenibles en el tiempo. Las estrategias que se proponen en esta sección fueron diseñadas en el marco del Mix de Marketing (MKT Mix): producto, precio, plaza y promoción; debido a que la mayoría de emprendimientos se encuentran en una etapa temprana y su naturaleza es variada (Espinosa, 2015). Las estrategias y hojas de ruta se proponen de acuerdo con las particularidades de cada grupo de emprendimientos como se muestra a continuación.

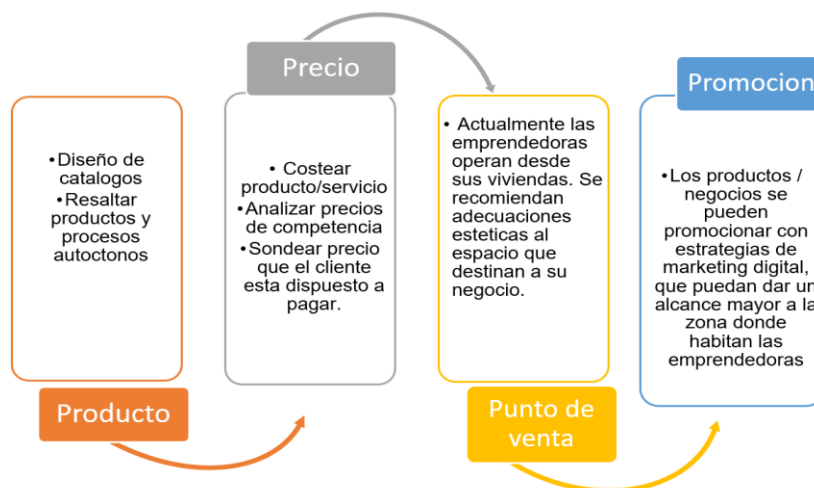
Panadería, pastelería, repostería y heladería: En este grupo de emprendimientos se encontraron deficiencias en cuanto a la definición del mercado objetivo, la búsqueda de nuevos clientes y la presentación de los productos. Se identificó que los productos resultan poco atractivos y que existe una oportunidad de innovación con el uso de ingredientes típicos de la región para su fabricación. La Gráfica 56 esquematiza las necesidades identificadas y la Gráfica 57 las estrategias propuestas para impulsar estos negocios de acuerdo con el concepto MKT Mix.

Gráfica 56. Deficiencias identificadas en los emprendimientos de panadería, pastelería, repostería y heladería



Fuente: Esta investigación

Gráfica 57. Estrategias propuestas para los emprendimientos de panadería, pastelería, repostería y heladería



Fuente: Esta investigación

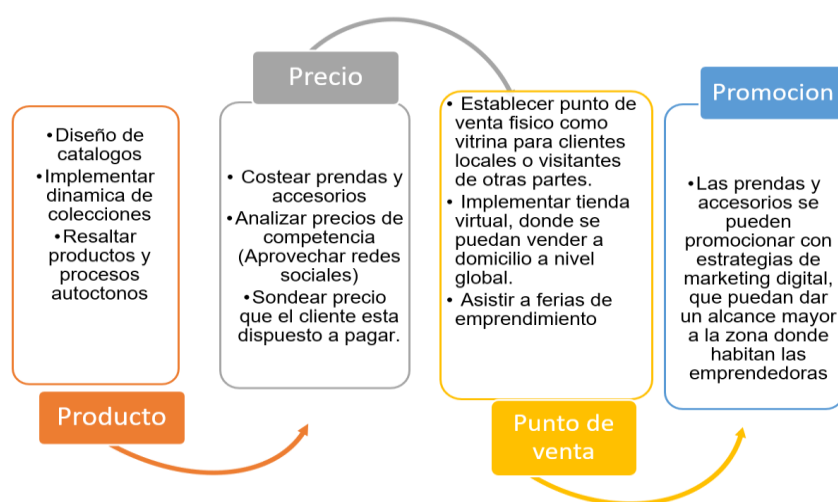
Elaboración y venta de ropa y accesorios: En este grupo de emprendimientos se identificó que una de las emprendedoras tiene claridad sobre su público objetivo y el concepto afro que maneja en las prendas que diseña y confecciona. Sin embargo, las otras emprendedoras no tienen claridad en estos aspectos, adicionalmente no poseen una plataforma física o virtual para exponer sus diseños (ver Gráfica 58). Para solventar estas dificultades e impulsar sus negocios se proponen las estrategias ilustradas en la Gráfica 59, basados en el concepto de MKT Mix.

Gráfica 58. Deficiencias identificadas en los negocios de elaboración y venta de ropa y accesorios



Fuente: Esta investigación

Gráfica 59. Estrategias propuestas para los emprendimientos de elaboración y venta de ropa y accesorios



Fuente: Esta investigación

Salón de Belleza: Son negocios tradicionales atendidos por las emprendedoras en sus casas, cuyos clientes son personas de su círculo cercano. En estos negocios se identificaron las siguientes necesidades: no hay una clara estrategia para atraer clientes, la presentación del lugar donde se presta el servicio no es adecuada y no existe visión de ampliar el negocio (Gráfica 60). En ese caso, se identificó la oportunidad de ofrecer los servicios a domicilio o realizar convenios con otros emprendimientos de la Comunidad Emprende Paz en el sector de hotelero o las

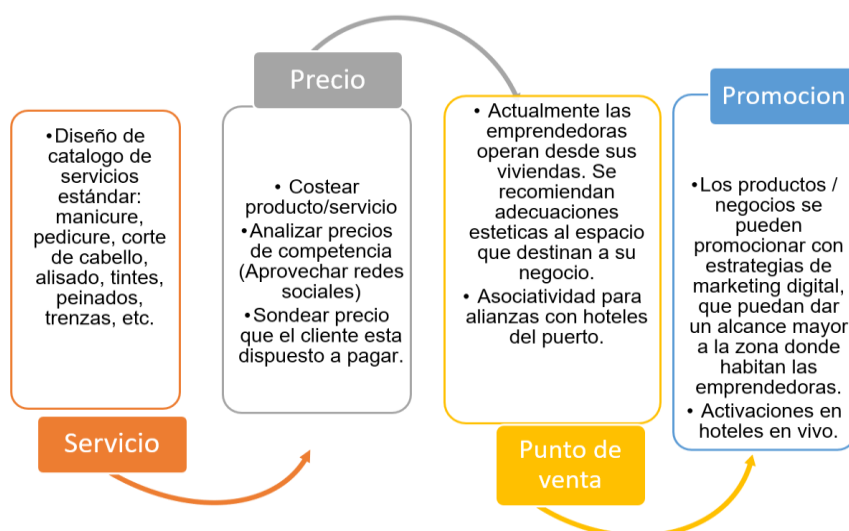
tiendas de ropa. Las estrategias de mejora propuestas para este tipo de negocios se resumen en la Gráfica 61, de acuerdo con el concepto de Mix de Marketing.

Gráfica 60. Deficiencias identificadas en los negocios de Salones de Belleza



Fuente: Esta investigación

Gráfica 61. Estrategias propuestas para los emprendimientos de Salones de Belleza



Fuente: Esta investigación

Elaboración y venta de bebidas típicas del pacífico: Estos negocios tienen un portafolio de productos con alta variedad de derivados del viche, realizados de forma artesanal. El producto se ofrece al interior de la comunidad o en ferias, las emprendedoras no tienen claro su público objetivo y se requieren mejoras en la presentación y etiquetado del producto. Además, la promoción del producto es

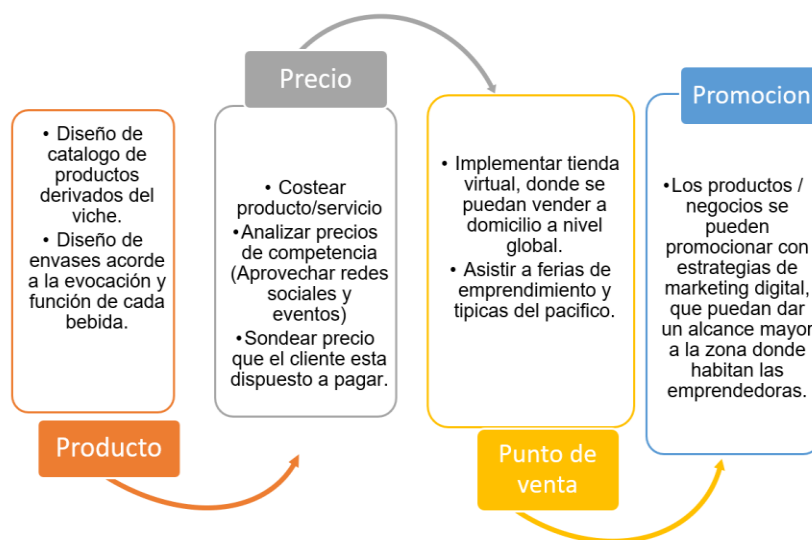
incipiente. (ver Gráfica 62). Las estrategias propuestas para impulsar estos negocios, basados en el concepto de Mix de Marketing, se ilustran en la Gráfica 63.

Gráfica 62. Deficiencias identificadas en los negocios de venta de bebidas típicas del pacífico.



Fuente: Esta investigación

Gráfica 63. Estrategias propuestas para los emprendimientos de venta de bebidas del pacífico.



Fuente: Esta investigación

Elaboración y venta de productos para el cuidado capilar y de la piel: Las deficiencias identificadas en estos emprendimientos fueron: falta de claridad en el público objetivo, definición de la plaza o nicho de mercado, falta de estrategias para dar visibilidad al producto (plataformas virtuales o físicas, por ejemplo, ferias), los productos se venden bajo pedido y por recomendación voz a voz (ver Gráfica 64).

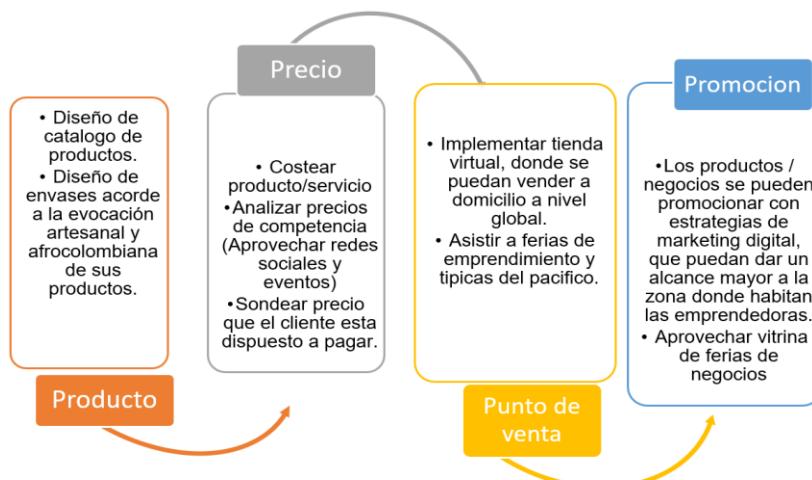
Las estrategias para impulsar este tipo de negocios, de acuerdo con el concepto de Mix de Marketing, se ilustran en la Gráfica 65.

Gráfica 64. Deficiencias identificadas en los negocios de elaboración y venta de productos para el cuidado capilar y la piel.



Fuente: Esta investigación

Gráfica 65. Estrategias propuestas para los emprendimientos de elaboración y venta de productos para el cuidado capilar y de la piel.



Fuente: Esta investigación

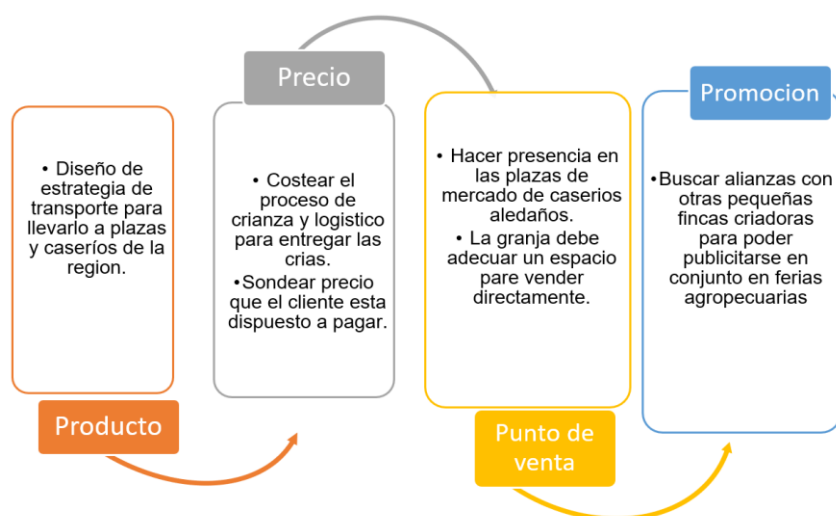
Cría y venta de animales de granja: Este emprendimiento consiste en la cría de pollos y tilapias, el negocio se proyecta a la comunidad de la zona. Se identificó la oportunidad de ampliar el negocio a los caseríos y veredas cercanas (Gráfica 66). Las estrategias para impulsar este emprendimiento, de acuerdo con el concepto de Mix de Marketing, se ilustran en la Gráfica 67.

Gráfica 66. Deficiencias identificadas en los negocios de cría y venta de animales de granja.



Fuente: Esta investigación

Gráfica 67. Estrategias propuestas para los emprendimientos de cría y venta de animales de granja.



Fuente: Esta investigación

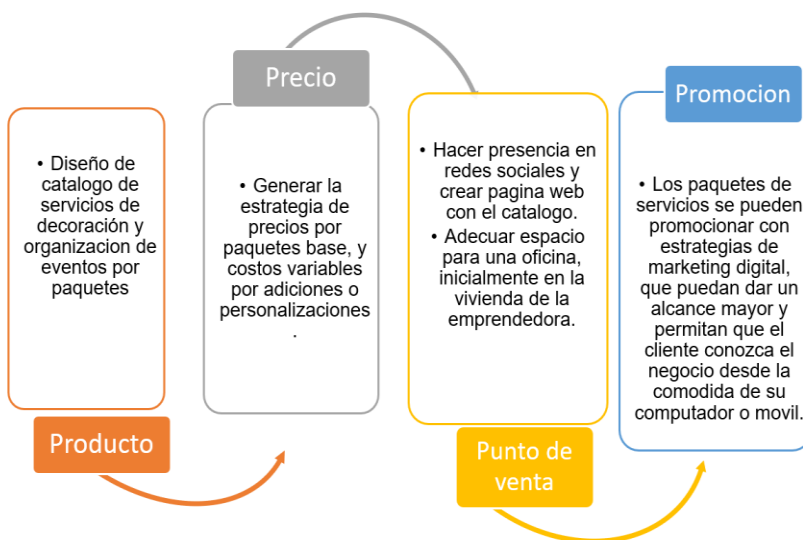
Decoración de fiestas y eventos: En este emprendimiento se identificó una necesidad de promoción, pues el negocio solo es conocido por la comunidad cercana. Para ello se requiere aumentar la promoción del negocio mediante un catálogo de muestras con las fotografías de las decoraciones realizadas (Gráfica 68). Las estrategias para impulsar este negocio, de acuerdo con el concepto de Mix de Marketing, se presentan en la Gráfica 69.

Gráfica 68. Deficiencias identificadas en los negocios de decoración de fiestas y eventos.



Fuente: Esta investigación

Gráfica 69. Estrategias propuestas para los emprendimientos de decoración de fiestas y eventos



Fuente: Esta investigación

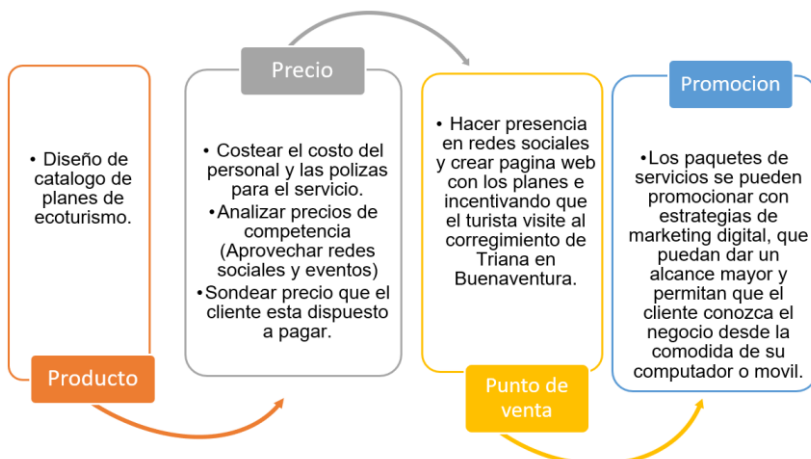
Turismo: En este emprendimiento se ofrecen paquetes turísticos en la vereda de Triana, un sitio de gran riqueza natural poco conocido. Se identificaron como deficiencias las siguientes: falta de promoción en redes sociales y falta de definición del mercado objetivo (Gráfica 70). Las estrategias propuestas para impulsar este negocio se ilustran en la Gráfica 71, teniendo en cuenta el concepto de Mix de Marketing.

Gráfica 70. Deficiencias identificadas en los negocios de Turismo



Fuente: Esta investigación

Gráfica 71. Estrategias propuestas para los emprendimientos de Turismo



Fuente: Esta investigación

5.4.1 Estrategia de Innovación integradora basada en el estudio de casos

De acuerdo con el análisis realizado en el Capítulo 3 de este documento: “*El emprendimiento social en la transformación de comunidades: estudio de casos*”, se diseñó una estrategia integradora de carácter tecnológico y social, que visibiliza a todas las lideresas y sus ideas de negocio como integrantes de un emprendimiento social que las une: *La Comunidad Emprende Paz*. El objetivo de esta estrategia es impulsar y fortalecer el capital social de los emprendimientos y su sostenibilidad en el tiempo, a la vez que se apoya la reconstrucción económica y del tejido social de

la región. Esta estrategia se diseñó con tres niveles fundamentales, con base en el modelo de Lang y Fink (2019): (1) el nivel de comunidad, basado en el trabajo comunitario para involucrar a los miembros de la comunidad e impactar en ella de forma positiva, (2) el uso de la tecnología como herramienta de mercadeo y comunicación y (3) un nivel de régimen asociativo, como medio para construir y fortalecer el capital social (Lang & Fink, 2019).

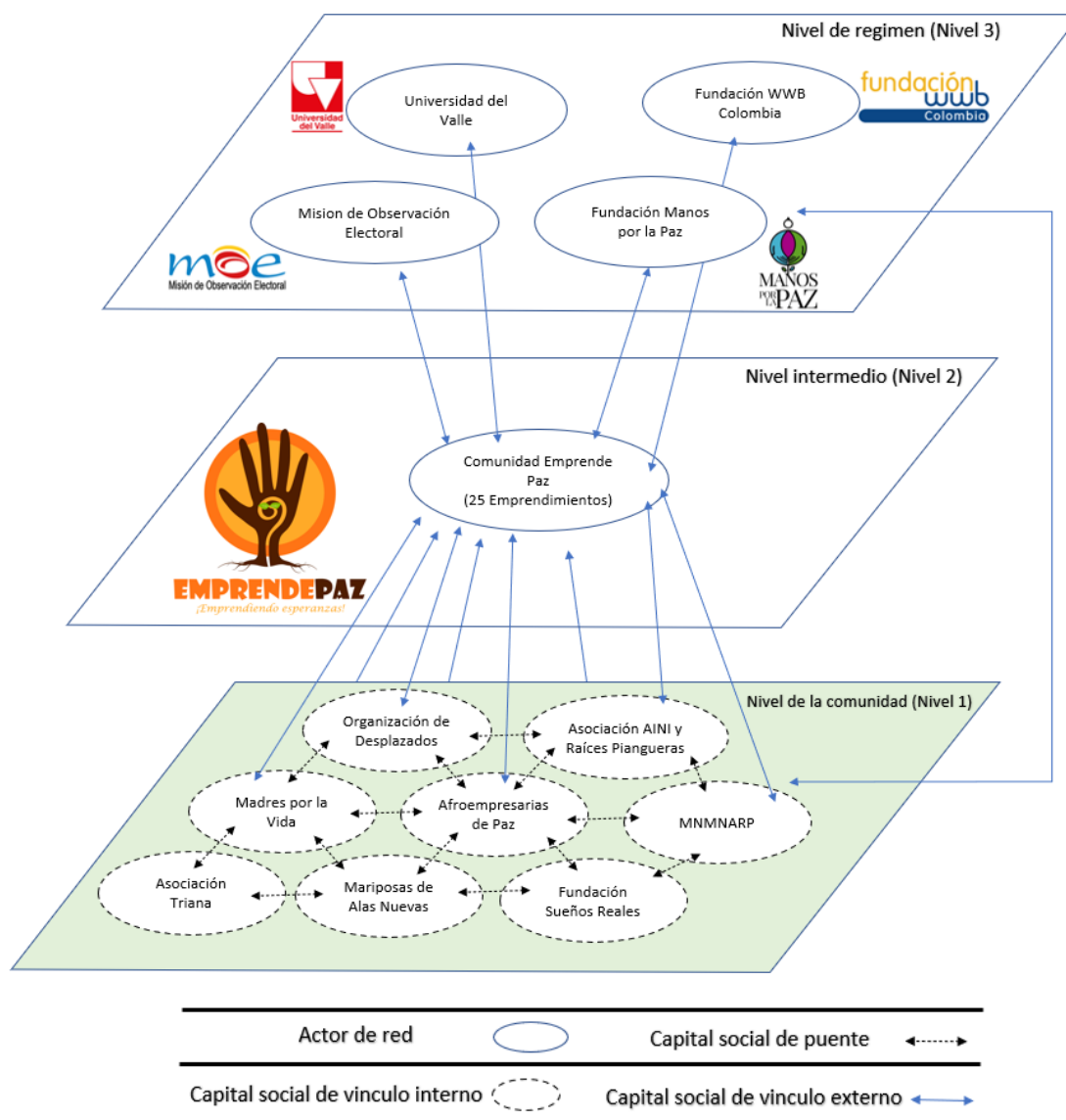
El primer nivel, de comunidad, se fundamenta en el trabajo en equipo y comunitario necesarios para la sostenibilidad del emprendimiento social. El trabajo comunitario fue analizado en los casos de la Red de Acción Voluntaria VAC-NET en Uganda (Sserwanga *et al.*, 2014). En estos casos los jóvenes participantes del proyecto, desarrollaron programas para la reconstrucción del tejido social de la región, con trabajo en equipo y comunitario, para la reconstrucción de las ciudades que habían sido abandonadas durante la guerra. En el mismo sentido, con la Comunidad Emprende Paz se espera aportar en la reconstrucción del tejido social de Buenaventura, con el apoyo de entidades con experiencia en trabajo comunitario, como la Fundación Manos por la Paz, la organización MOE y las asociaciones raizales de las que hacen parte las lideresas. Además, el trabajo en equipo también se requiere para el mantenimiento y administración de la plataforma web. En este sentido, se requiere la actualización periódica de contenidos (fotografías, videos, noticias, actualización de precios, etc.) y mantener activas las redes sociales de la plataforma. Al respecto, varias de las lideresas manifestaron su voluntad de asumir el liderazgo y estar al frente de la comunidad virtual.

El segundo nivel hace referencia a la tecnología como herramienta comercial y de mercadeo. Esta estrategia fue analizada en el caso de la Empresa Social Late, en Chile (Villalobos Araya, 2020); aquí, la Web2.0 fue utilizada como medio para difundir, a través de redes sociales, el mensaje de impacto social de la compañía e incrementar las utilidades. De esta forma, se propone visibilizar la Plataforma Web de la Comunidad Emprende Paz en las redes sociales de Facebook, Instagram, Youtube y WhatsApp. Esta estrategia permite conocer las historias de vida de las emprendedoras y los productos y servicios que ellas ofrecen. También se propone

realizar campañas de marketing digital y un Market Place para dispositivos móviles y de escritorio, que facilite pagos electrónicos y el envío de productos a domicilio.

Finalmente, en el nivel 3 se propone un régimen asociativo como estrategia para la construcción de capital social. Esta estrategia se analizó en el caso de las asociaciones ACA San Diego y Agasad de Samaná Caldas (Naranjo-Valencia *et al.*, 2020), donde un grupo de emprendedores con intereses comunes decidieron asociarse y crear una organización. Esta alianza les permitió acceder a programas de capacitación ofrecidos por las entidades públicas y fortalecer la asociación, al punto de ser vistos como una comunidad e ingresar al mercado a negociar y ofrecer sus productos a las grandes empresas de la región. De la misma forma, la Comunidad Emprende Paz se propone como una estrategia para fortalecer el capital social de las emprendedoras, con el apoyo de entidades como la Universidad del Valle, para fortalecer los procesos de capacitación; la Fundación WWB-Colombia, como entidad financiera con programas de inversión y las ONGs fundación Manos por la Paz y la Misión de Observación Electoral, con programas de fortalecimiento comunitario. La Gráfica 72 muestra la estrategia integradora propuesta, identificando los tres niveles descritos.

Gráfica 72. Estrategia integradora para fortalecer el capital social de LA COMUNIDAD EMPRENDEPAZ



Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de Lang y Fink (2019)

De acuerdo con Phillips & Rathgeb (2014), en un emprendimiento social el capital social inicial se obtiene de las relaciones entre las entidades comprometidas con el emprendimiento, el cual facilita la innovación social por medio del aprendizaje colectivo e interactivo (Phillips & Rathgeb, 2014). En la *Comunidad Emprende Paz*, las emprendedoras se reúnen en torno a un emprendimiento social, fundamentado en el trabajo cooperativo y el uso de la tecnología, con el objetivo de fortalecer sus negocios, crear capital social y reconstruir el tejido social en su comunidad. El capital

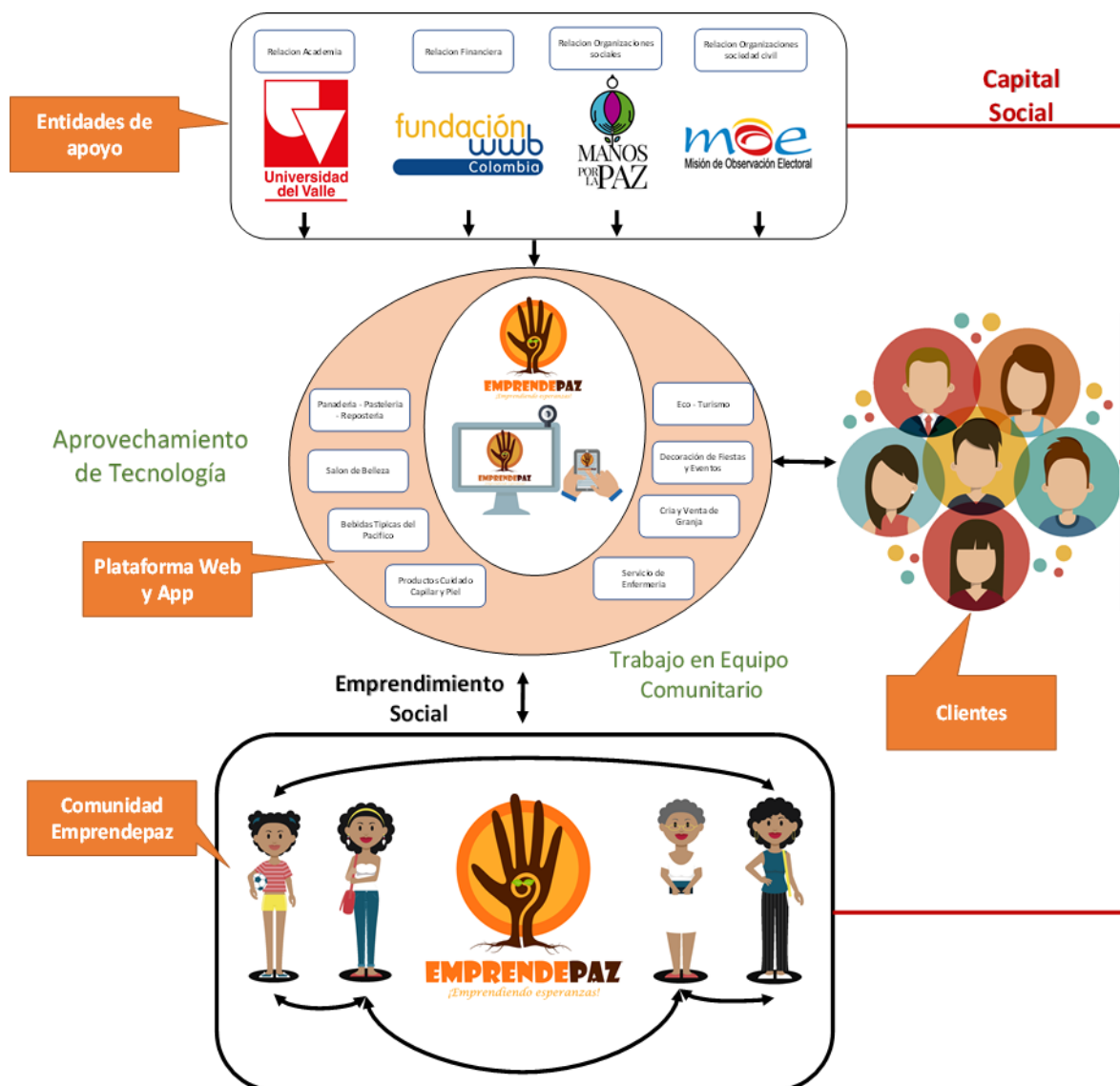
social inicial está construido por las relaciones entre las emprendedoras, las entidades de apoyo (Universidad del Valle, Fundación WWB-Colombia, fundación Manos por la Paz y MOE) y sus clientes.

Por otro lado, de acuerdo con Neumeier (2017), en los emprendimientos sociales existen diferentes factores que determinan la generación de innovación social, entre ellos se encuentran: el compromiso de los actores, el mejoramiento de las habilidades de los actores, la estructura organizacional, la calidad del concepto funcional, la aceptación, el clima de cooperación y el acceso a recursos financieros (Neumeier, 2017). En la *Comunidad Emprende Paz* existen, de forma natural, el compromiso de los actores y un clima adecuado de cooperación, no obstante, para el sostenimiento a largo plazo del modelo de negocio, enfocado en la creación de valor social, es necesario fortalecer la estructura organizacional, las habilidades de los actores y el acceso a recursos financieros.

Finalmente, se espera que la *Comunidad Emprende Paz* interiorice, en su funcionamiento, el concepto del Capitalismo Sabio formulado por Nonaka & Takeuchi (2021) para la era Post-Covid19. De acuerdo con esta visión, basada en la estrategia de innovación social y tecnológica, el emprendimiento debe permitir: vivir en armonía con la sociedad y con la naturaleza, tener un propósito social en la obtención de beneficios, perseguir el bien común como forma de vida, tener un propósito moral en su gestión y evaluar su desempeño en función de la resiliencia, la longevidad y la sostenibilidad (Nonaka & Takeuchi, 2021).

Las relaciones anteriormente descritas entre los actores comprometidos con la *Comunidad Emprende Paz*, como estrategia de innovación social, se representan en la Gráfica 73.

Gráfica 73. Relaciones entre los actores comprometidos con el emprendimiento social de la Comunidad Emprende Paz, como estrategia de innovación tecnológica y social



Fuente: Elaboración Propia.

En el transcurso de este documento, se ha evidenciado el aporte de este trabajo de investigación de maestría al Macroproyecto CI 8155 – Emprende Paz – a partir de la identificación y análisis de las necesidades de innovación en los emprendimientos de las mujeres participantes por medio de las entrevistas y encuestas realizadas en los diferentes momentos del proyecto. Posteriormente, con esta información, se diseñaron estrategias innovadoras adecuadas a cada uno de los emprendimientos, teniendo en cuenta los factores de evaluación del *Mix de*

Marketing en grupos de emprendimientos focales. Y el aporte final, es la propuesta de un modelo de innovación social, basado en la formación de capital social apoyado en la tecnología, por medio de la plataforma web Emprende Paz.

Las rutas de implementación propuestas para las estrategias de innovación diseñadas en cada grupo de empresas, y la propuesta de la plataforma Emprende Paz como estrategia de innovación social para fortalecer el capital social de la comunidad, dan cumplimiento al objetivo específico 4 de este trabajo de grado y corresponde al producto de estudio diagnóstico de necesidades de innovación. Adicionalmente, los resultados alcanzados en este capítulo permitieron la redacción de un artículo académico titulado: “Technology as motor of capital and social innovation”, el cual está en proceso de revisión para su publicación en una revista indexada de alto impacto.

6. CONCLUSIONES

Esta sección presenta las conclusiones de la investigación organizadas de acuerdo con los cuatro objetivos específicos que guiaron el proyecto: (1) realización de un análisis bibliométrico que permitió tener indicadores claros sobre el estado del arte en relación con la innovación y el emprendimiento social, (2) realización de un análisis de casos que permitió identificar estrategias de innovación aplicadas con éxito en emprendimientos sociales desarrollados en contextos similares, (3) la caracterización de la población objetivo e identificación de las necesidades de innovación en los emprendimientos propuestos y (4) la determinación de estrategias de innovación de acuerdo con las necesidades de cada grupo de emprendimientos.

6.1. Conclusiones sobre el análisis bibliométrico en relación con la innovación y el emprendimiento social

La innovación y el emprendimiento social son temas que han ganado relevancia en los últimos años. Se identificó que los tesauros que más se relacionan con estos conceptos son: “Development” y “Social Innovation”, un indicador del papel fundamental que juegan en el desarrollo de los países. Se identificó que la tendencia en el número de publicaciones en este campo es de crecimiento exponencial desde el año 2004. Este comportamiento se atribuye a la influencia que ha tenido la web 2.0 en la difusión de este tipo de emprendimientos y la visibilidad de su impacto en las redes sociales.

Se identificó que los países con mayor número de publicaciones en esta área del conocimiento son Estados Unidos y Reino Unido, juntos reúnen el 34% de la producción académica mundial en el tema. Adicionalmente, las revistas con mayor impacto que publican estos temas se ubican en Reino Unido, Suiza y Holanda, un indicador del interés de estos países en temas de innovación y emprendimiento social. Al respecto, llama la atención que las investigaciones que publican se han desarrollado, mayoritariamente, en países en vías de desarrollo. También se resalta que los autores más relevantes en este campo son mujeres: Christine Woods de Nueva Zelanda, Vanessa Ratten de Australia y Sophie Bacq de Estados Unidos.

Sus trabajos más citados se enfocan en poblaciones vulnerables y en las pequeñas y medianas empresas.

En el contexto de post conflicto, se identificaron dos artículos relevantes: *“Social entrepreneurship and post conflict recovery in Uganda”* y *“Entrepreneurship in peace operations”*. De acuerdo con estas investigaciones, las mujeres y los niños son las poblaciones más vulnerables en un post-conflicto; sin embargo, las asociaciones y empresas cooperativas constituidas por mujeres son las que mayor impacto generan en la reconstrucción del tejido social de los territorios. Además, se identificó que, en estos territorios en pos conflicto, los emprendimientos sociales de base tecnológica son más efectivos a la hora de encontrar socios financieros. También, se encontró que el apoyo a los/las microempresarios(as) por parte de entidades estatales y privadas, impulsa la recuperación económica y genera mayor impacto social.

Finalmente, de este análisis bibliométrico y construcción del estado del arte se realizó el producto de divulgación académica titulada “Innovación y emprendimiento social para el postconflicto”, presentada como ponencia en el IX Encuentro internacional de investigación y espíritu empresarial: Innovación, emprendimiento y oportunidades para todos (octubre 2020)

6.2. Conclusiones del análisis de casos exitosos de emprendimientos sociales desarrollados con éxito en contextos de pos-conflicto

El análisis de casos permitió identificar tres factores fundamentales en la generación de innovación social: (1) el aprovechamiento de las redes de colaboración, (2) el fortalecimiento del capital social y (3) el uso de la tecnología.

En el caso de la Comunidad San Patrignano y la Asociación de Integración Laboral, se identificó como factor de éxito las redes de colaboración. En estos casos existe una estrecha relación entre las asociaciones y la comunidad donde funcionan, las autoridades locales y sus colaboradores. Esta relación les ha permitido construir un fuerte capital social que les facilita cumplir su misión social de forma innovadora.

En los casos de Kiva, Vestergaard Frandsen y Keegfarms, se evidenciaron el uso de la tecnología y la construcción de un fuerte capital social, como factores de éxito. La tecnología les ha permitido fortalecer sus productos y servicios. Por su parte, de la construcción de un capital social fuerte, con redes de colaboración entre las entidades involucradas en los procesos, les ha permitido innovar socialmente e impactar a nivel internacional en otras poblaciones vulnerables.

En los casos de Kiva y Late, también se identificó el uso de la tecnología para difundir en redes sociales y comunitarias, la misión social y visibilizar la transparencia en la ejecución de recursos. Además, se identificaron procesos de innovación en la gestión de recursos y en la comercialización de los productos. Estas estrategias les permitió generar procesos de innovación tecnológica en mercadeo, un aspecto clave para el fortalecimiento de su capital, su sostenibilidad y para cumplir su misión social.

En Keegfarms y Kiva se identificó el desarrollo de innovación en los procesos de prestación de servicios y en la logística para la fabricación de productos. Estas innovaciones fueron claves para el alcance de la propuesta de valor social de las compañías y su impacto en la población objetivo.

Se concluye que todos los casos emprendimientos sociales analizados son auto-sostenibles y no dependen del Estado. Estos emprendimientos suplen algunas deficiencias en los territorios donde el Estado no tiene control o su función es deficiente. Al respecto, las asociaciones nacidas en contextos de postconflicto, como los casos de Colombia y Uganda, han desarrollado estrategias innovadoras para la reconstrucción de capital social horizontal y vertical, debido a sus difíciles contextos de operación.

Finalmente, con los resultados del estudio de casos de éxito de emprendimiento social, se realizó un producto de divulgación académica presentado como ponencia en el Encuentro internacional de investigadores en Administración 2020, titulada: “El emprendimiento social en la transformación de las comunidades”.

6.3. Conclusiones sobre la caracterización de la población objetivo y la identificación de necesidades de innovación en sus emprendimientos

La población objetivo la conformaron 69 mujeres entre los 18 y 55 años de edad, afrocolombianas, que viven en la zona rural de Buenaventura o en la zona urbana de estrato socioeconómico uno. La mayoría de estas mujeres son madres cabezas de familia y pertenecen a 19 asociaciones de personas víctimas de la violencia. La población se caracterizó por su fortaleza en el trabajo cooperativo, su receptividad y su disposición a colocar sus saberes individuales al servicio de la comunidad. En este grupo de participantes se identificaron 93 conocimientos, saberes y/o habilidades diferentes con potencial emprendedor.

Otra característica de esta población es su interés en capacitarse y la flexibilidad de adaptación a las nuevas metodologías de aprendizaje, es decir la transición de la presencialidad a la presencialidad asistida por las TIC. Estas cualidades permitieron la continuación de esta investigación durante el periodo de confinamiento por el virus Covid-19.

Se comprobó la utilidad de las TIC en la capacitación de poblaciones rurales vulnerables. Concretamente, esta población fue capacitada en temas de innovación, emprendimiento social, formalización de ideas de negocio, tecnología y asociatividad.

Durante el periodo más crítico de la pandemia, se identificó una notable afectación en la vida de algunas participantes, lo que redujo la población participante en un 40%, es decir, se pasó de 69 participantes en la presencialidad a 42 durante el confinamiento.

En el desarrollo del proyecto se identificaron 19 emprendimientos viables agrupados en ocho iniciativas: negocios de panadería y pastelería, repostería y heladería, moda, salones de belleza, bebidas típicas del pacífico, productos para el cuidado capilar y la piel, cría de animales de granja, decoración de fiestas y eventos y turismo. Para estos emprendimientos se identificaron 12 necesidades o dificultades importantes: canales de distribución por adecuar, corto portafolio de servicios, desconocimiento de la competencia, mercado objetivo amplio, mercado

objetivo indefinido, necesidad de canales publicitarios, necesidad de recomendaciones voz a voz, plaza indefinida o muy amplia, presentación inapropiada del negocio, presentación inadecuada del producto, proceso de compras de materia prima no estandarizado, prestación de servicio de manera informal y procesos de elaboración de productos por mejorar.

Se establecieron cuatro deficiencias comunes a todos los emprendimientos: (1) deficiencias en los procesos de prestación de los servicios, (2) deficiencias en los procesos de fabricación, (3) deficiencias en la promoción de los productos/servicios y (4) necesidad de ampliación del mercado.

6.4. Conclusiones sobre las estrategias propuestas para generar innovación social en los emprendimientos

Se identificaron importantes oportunidades de mejora para los emprendimientos mediante estrategias innovadoras enfocadas en el marketing, los procesos de prestación de servicios, los procesos de elaboración de productos y el fortalecimiento de los procesos tradicionales enmarcados en la cultura afro.

Se elaboraron estrategias de mejora de acuerdo con las características de cada uno de los grupos de emprendimientos. Estas estrategias se fundamentaron en el Mix de Marketing, centradas en la presentación de los productos/servicios, la visibilidad en los medios digitales y la identificación de nuevos nichos de mercado.

Se diseñó una estrategia integradora de carácter tecnológico y social denominada *Comunidad Emprende Paz*, con tres niveles de actuación, basada en el modelo propuesto por Lang y Fink (2019): 1°) el nivel de comunidad, fundamentado en el trabajo comunitario, 2°) uso de la tecnología como herramienta de mercadeo y comunicación y 3°) nivel de régimen asociativo, como medio para construir y fortalecer el capital social. Esta estrategia permite visibilizar las historias de las emprendedoras y sus ideas de negocio, con el objetivo de fortalecer el capital social y su sostenibilidad en el tiempo, a la vez que apoya la reconstrucción económica y del tejido social de la región.

Se reconoció que en la *Comunidad Emprende Paz* existen, de forma natural, diferentes factores que determinan la generación de innovación social, entre ellos

el compromiso de las emprendedoras y un clima adecuado de cooperación. Sin embargo, para el sostenimiento a largo plazo de esta Comunidad es necesaria la formalización del emprendimiento social, fortalecer la estructura organizacional y las habilidades de los actores y el acceso a recursos financieros.

Cabe destacar que, durante el proceso, las participantes se motivaron, empoderaron y reconocieron la importancia de trabajar cooperativamente sus emprendimientos.

Los productos: Estudio diagnóstico de necesidades de innovación de los emprendimientos sociales de las participantes del proyecto y Ruta de implementación de estrategias de innovación para el fortalecimiento de las ideas de negocio del proyecto Emprende Paz, se cumplieron cabalmente y quedaron evidenciados en el capítulo 5. Por otro lado, estos resultados permitieron la construcción del artículo: “Technology as motor of capital and social innovation”, que está en revisión para su publicación en una revista indexada, este artículo también hace parte de la producción académica resultante de este trabajo de investigación.

Finalmente, se debe resaltar el aporte de este trabajo de investigación de maestría dentro del Macroproyecto “Emprende Paz”, puesto que su enfoque en la propuesta de estrategias de innovación empresarial y social, para los 18 emprendimientos de las mujeres rurales de Buenaventura, es un aporte valioso para generar valor agregado en estos emprendimientos, a fin de que logren consolidarse para el beneficio de las mujeres emprendedoras y sus comunidades.

Para concluir: este proyecto puede servir de base para futuras investigaciones en innovación tecnológica y social, desarrolladas en comunidades vulnerables y como caso de estudio en proyectos de intervención social.

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. (2014). El Método de la Investigación. In *Daena: International Journal of Good Conscience*.
- Abreu, J. L., & Cruz, J. (2011). Innovacion Social: Un analisis de Conceptos, Etapas y Modelos. *Segunda Sesion de La 5a Edicion de La Catedra Agustin Reyes Ponce y 4to Coloquio de Cuerpos Academicos En Ciencias Economico Administrativas CUMEX*.
- Agrawal, S., & Gugnani, R. (2014). Creating successful business model: Lessons for social entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 18(5–6), 438–445.
<https://doi.org/10.1504/IJEIM.2014.064720>
- Albornoz-Arias, N., Mazuera-Arias, R., & Ramirez-Martinez, C. (2018). Territorios: Frontera, migración y realidad social. *Ediciones Universidad Simón Bolívar*.
https://www.researchgate.net/publication/334223161_Territorios_Frontera_migracion_y_realidad_social
- Aldrich, H., & Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. *The Art and Science of Entrepreneurship*, 3–23.
- Arias, W. (2017). *En Samaná arman el rompecabezas del conflicto armado* | EL ESPECTADOR. En Samaná Arman El Rompecabezas Del Conflicto Armado.
<https://www.elespectador.com/colombia2020/territorio/en-samana-arman-el-rompecabezas-del-conflicto-armado-articulo-855595/>
- Arroyo Mina, J. S., & Rodriguez Rodriguez, O. (2013). *Informe Especial de Pobreza en el municipio de Buenaventura: Una caracterización a partir de información de SISBEN*.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 1–22. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>
- Barney, J. B., Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1987). An Evolutionary Theory of Economic Change. *Administrative Science Quarterly*.
<https://doi.org/10.2307/2393143>
- Biggs, R., Westley, F. R., & Carpenter, S. R. (2010). Navigating the back loop: Fostering social innovation and transformation in ecosystem management. *Ecology and Society*. <https://doi.org/10.5751/ES-03411-150209>
- Blattman, C., & Miguel, E. (2010). Civil war. *Journal of Economic Literature*, 48(1), 3–57. <https://doi.org/10.1257/jel.48.1.3>

- Bradley, S. W., McMullen, J. S., Artz, K., & Simiyu, E. M. (2012). Capital is not enough: Innovation in developing economies. *Journal of Management Studies*, 49(4), 684–717. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01043.x>
- Chica, M. F., Posso, M. I., & Montoya, J. C. (2016). Importancia del emprendimiento social en Colombia. *Documentos de Trabajo ECACEN*.
- Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K., & Duncan, D. S. (2016). Know your customers' "jobs to be done." In *Harvard Business Review* (Vol. 2016, Issue September).
- Comisión Europea. (1995). Libro verde de la innovación. *Boletín de La Unión Europea*.
- Comunidad San Patrignano. (2020, August 28). *Comunidad San Patrignano*. <https://www.sanpatrignano.com/>
- Consejo de Facultad Ciencias de la Administración. (2017). *Reglamento de los trabajos de investigación de Maestría en Administración de la Facultad ciencias de la Administración* (pp. 3–3).
- Consejo Noruego de Refugiados (NRC). (2014). *Desplazamiento forzado y violencia sexual basada en el genero. Buenaventura, Colombia: Realidades Brutales*.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: A critique and future directions. *Organization Science*, 22(5), 1203–1213. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0620>
- Dees, J. G. (1998). Enterprising Nonprofits. *Harvard Business Review*, 55–67. <https://hbr.org/1998/01/enterprising-nonprofits>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2018). *Censo Nacional de Población y Vivienda (CNPV) 2018*.
- Diario Económico Portafolio. (2016). *Emprendimiento colombiano en cifras | Innovación | Portafolio*. Diario Económico Portafolio. <https://www.portafolio.co/innovacion/emprendimiento-colombiano-cifras-155078>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Felber, C. (2012). *La economía del bien comun* (Grupo Planeta, Ed.).
- Fernandez, E. (2005). *Estrategia de innovación* (Thomson Editores, Ed.).
- Gambaro, V. (1993). Difusión del fenómeno droga en Italia. *Acta Toxicologica*, 1(1), 14–18.

- Gomez Núñez, L., Lopez Gomez, S., Hernandez Vargas, N., Galvis Maldonado, M., Parra Bernal, L. D., Matiz Bulla, F. J., Varela Villegas, R., Moreno Barragan, J. A., Pereira Laverde, F., Arias, A., Garcia Cediel, G., & Martinez Carazo, P. C. (2017). GEM Colombia: estudio de la actividad empresarial en 2017. *Editorial Universidad Del Norte*.
- Guzmán Vásquez, A., & Trujillo Dávila, M. A. (2008). Emprendimiento social – revisión de literatura. *Estudios Gerenciales*. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70055-x](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70055-x)
- Hall, J., Matos, S., Sheehan, L., & Silvestre, B. (2012). Entrepreneurship and innovation at the base of the Pyramid: A recipe for inclusive growth or social exclusion? *Journal of Management Studies*, 49(4), 785–812. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01044.x>
- Hermelin, B., & Rusten, G. (2018). A place-based approach to social entrepreneurship for social integration – Cases from Norway and Sweden. *Local Economy: The Journal of the Local Economy Policy Unit*, 33(4), 367–383. <https://doi.org/10.1177/0269094218777900>
- Hernandez, J. C. (2019). *Si al puerto de Buenaventura le va tan bien, ¿por qué sus habitantes la pasan tan mal?* - Las2orillas. Las 2 Orillas. <https://www.las2orillas.co/si-al-puerto-de-buenaventura-le-va-tan-bien-por-que-sus-habitantes-la-pasan-tan-mal/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la investigación. In *Metodología de la investigación*. <https://doi.org/-> ISBN 978-92-75-32913-9
- Hernandez-Ascanio, J., Tirado-Valencia, P., & Ariza-Montes, A. (2016). El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 88, 164–199. https://www.researchgate.net/publication/309350743_El_concepto_de_innovacion_social_ambitos_definiciones_y_alcances_teoricos
- Hidalgo, A., Serrano, G., & Pavon, J. (2002). *La gestión de la Innovación y la tecnología en las organizaciones*.
- Kline, S., & Rosenberg, N. (1986). An Overview on Innovation. In *The Positive Sum Strateg*.
- Lang, R., & Fink, M. (2019). Rural social entrepreneurship: The role of social capital within and across institutional levels. *Journal of Rural Studies*, 70. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.03.012>
- Langevang, T., & Namatovu, R. (2019). Social bricolage in the aftermath of war. *Entrepreneurship and Regional Development*, 31(9–10), 785–805. <https://doi.org/10.1080/08985626.2019.1595743>

- Lariú, A. I., & Strandberg, L. (2009). Negocios inclusivos. *Cuadernos de La Cátedra "La Caixa" de Responsabilidad Social de La Empresa y Gobierno Corporativo*.
- Lopez de Alba, P. L., Zavala Berbena, M. A., de la garza Carranza, M. T., Lopez Lemus, J. A., & Ramos, C. (2017). Causas de Fracaso en empresas sociales Mexicanas. *The Failure Institute*.
- Lundvall, B.-Å. (1992). National systems of innovation towards a theory of innovation and interactive learning. Towards a theory of innovation and interactive learning . In *London, Pinter*.
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36–44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
- Espinosa, R. (2015). *Roberto espinosa.es*. Marketing Mix (4Ps): Qué Es, Definición y Ejemplos | Roberto Espinosa. <https://roberto.espinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>
- Martínez Carazo, P. (2006). El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*.
- Maurer, I., & Ebers, M. (2006). Dynamics of social capital and their performance implications: Lessons from biotechnology start-ups. *Administrative Science Quarterly*. <https://doi.org/10.2189/asqu.51.2.262>
- Mesa, J. (2019). *El método 'Jobs to be done' para innovar en la empresa | Capital Humano*. <https://blog.grupo-pya.com/metodo-jobs-to-be-done-innovar-la-empresa/>
- Michailof, S. (2002). Post-conflict recovery in Africa - an agenda for the Africa Region. *World Bank*.
- Ministerio de Trabajo de la Republica de Colombia. (2012). *Buenaventura, ciudad puerto de clase mundial - Plan Local del Empleo 2011 - 2015*.
- Montoya Suárez, O. (2004). SCHUMPETER, INNOVACIÓN Y DETERMINISMO TECNOLÓGICO. *Scientia et Technica*. <https://doi.org/10.22517/23447214.7255>
- Murray, R., Mulgan, G., & Caulier, G. (2011). How to Innovate: The tools for social innovation. *The Young Foundation and Nesta*.
- Naranjo-Valencia, J. C., Ocampo-Wilches, A. C., & Trujillo-Henao, L. F. (2020). From Social Entrepreneurship to Social Innovation: The Role of Social Capital. Study Case in Colombian Rural Communities Victim of Armed Conflict. *Journal of Social Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1080/19420676.2020.1770317>

- Neumeier, S. (2017). Social Innovation in Rural Development: Identifying the Key Factors of Success. *The Geographical Journal*, 183(1), 34–46.
<https://doi.org/10.1111/geoj.12180>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2021). Humanizing strategy. *Long Range Planning*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021>.
- OECD. (2005). Manual de Oslo 2005. In *Manual de Oslo*.
- OECD. (2018). Manual de Oslo 2018. *Handbook of Innovation Indicators and Measurement*. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Pareja Cano, B. (2013). El emprendimiento social: una introducción a los conceptos, dimensiones y teorías. *Servicios Sociales y Política Social*.
- Pavon, J., & Goodman, R. (1982). Proyecto MODELTEC. La planificacion del desarrollo tecnologico, CDTI-CSIC. *Harvard University Press*.
- Pavon, J., & Hidalgo, A. (1997). *Gestión e innovación. Un enfoque estratégico* (Piramide, Ed.).
- Peace Direct. (2015). *Red de Acción Voluntaria (VAC-NET) | Peace Insight*. Peace Insight. <https://www.peaceinsight.org/conflicts/uganda/peacebuilding-organisations/vac-net/>
- Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.10.007>
- Pérez Briceño, J., Jiménez Pereira, S., & Gómez Cabrera, O. (2017). Emprendimiento social: una aproximación teórica-práctica. *Dominio de Las Ciencias*.
- Perrini, F., Vurro, C., & Costanzo, L. A. (2010). A process-based view of social entrepreneurship: From opportunity identification to scaling-up social change in the case of San Patrignano. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(6), 515–534. <https://doi.org/10.1080/08985626.2010.488402>
- Phillips, S., & Rathgeb, S. (2014). A Dawn of Convergence? *Public Management Review*, 16(8), 1141–1163.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2014.965272>
- PNUD. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible | PNUD*. Undp.Org.
<https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Prahalad, C. K. (2005). *La oportunidad de negocios en la base de la pirámide* (Norma, Ed.).

- PwC España. (2020). *Retos del emprendimiento social en España y su contribución para el cumplimiento de los ODS*.
- Quintero, J., & Lopez, L. (2012). ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN LAS ORGANIZACIONES. *Revista Venezolana de Ciencia y Tecnología - URBE*, 3(1), 15–27.
- RECON Colombia. (2018). Informe de Resultados: El emprendimiento social en Colombia. *Recon Colombia*.
- Revista Dinero. (2019). *¿Cómo está la creación de empresas en Colombia 2019?* RevistaDinero.Com. <https://www.dinero.com/empresas/articulo/como-esta-la-creacion-de-empresas-en-colombia-2019/278290>
- Revista Semana. (2017). *Las seis deudas históricas por las que protestan en Buenaventura*. Semana.Com. <https://www.semana.com/nacion/articulo/buenaventura-cifras-de-pobreza-desempleo-inseguridad/526149/>
- Ries, E. (2012). *Lean Startup*. Planeta.
- Rizvi, S., & Teckchandany, S. (2018). Keggfarms Pvt. Ltd: a social enterprise and a way of life. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 8(2), 1–25. <https://doi.org/10.1108/EEMCS-03-2017-0032>
- Roberts, N. C. (2010). Entrepreneurship in peace operations. *Journal of Civil Society*, 6(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/17448689.2010.481908>
- Rogers, E. M. (1983). Diffusion of Innovations. In *Diffusion of innovations*.
- Ruta Pacífica de las Mujeres -RPC, Sisma Mujer, Oxfam, Funsarep, Comisión Colombiana de Juristas, Mujeres y Madres Abriendo Camino, Colectivo de Abogados José Alvear Restrepo, & Centro Promoción y Cultura. (2009). *La Violencia Sexual en Colombia, Un Arma de Guerra. Violaciones y Otras Violencias, Saquen Mi Cuerpo de la Guerra*.
- Rwakimari, J. B., Hopkins, D. R., & Ruiz-Tiben, E. (2006). Uganda's successful Guinea Worm Eradication Program. *American Journal of Tropical Medicine and Hygiene*, 75(1), 3–8. <https://doi.org/10.4269/ajtmh.2006.75.3>
- Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development. Harvard economic studies, vol. XLVI. *Harvard Economic Studies*.
- Serrano Ortega, M., & Blázquez Ceballos, P. (2016). Design Thinking : lidera el presente. Crea el futuro. In *Lidera el presente Crea el futuro*.
- Shane, S. (2003). A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus. In *A General Theory Of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*. <https://doi.org/10.4337/9781781007990>

- Simon, H. A., & Barenfeld, M. (1969). Information-processing analysis of perceptual processes in problem solving. *Psychological Review*. <https://doi.org/10.1037/h0028154>
- Smith, K. (2009). Measuring Innovation. In *The Oxford Handbook of Innovation*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199286805.003.0006>
- Sserwanga, A., Kiconco, R. I., Nystrand, M., & Mindra, R. (2014). Social entrepreneurship and post conflict recovery in Uganda. *Journal of Enterprising Communities*, 8(4), 300–317. <https://doi.org/10.1108/JEC-02-2014-0001>
- TUA. (2021). *TUA Uganda | Sobre nosotros*. <https://tuauganda.org/about.html>
- VAC-NET. (2020). *OUR STORY | volunteeractinetwork*. <https://www.vacnetwork.org/our-story>
- Verganti, R. (2009). Design Driven Innovation: An Introduction. *Design-Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2010.00621.x>
- Villalobos Araya, R. (2020). Late!: 100% social. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 10(1), 1–32. <https://doi.org/10.1108/EEMCS-05-2019-0109>
- Weerawardena, J., & Sullivan Mort, G. (2012). *Competitive Strategy in Socially Entrepreneurial Nonprofit Organizations: Innovation and Differentiation on JSTOR*. *Journal of Public Policy and Marketing*. <https://www.jstor.org/stable/41714258?seq=1>
- Zamagni, S. (2012). Por una economía del bien común. *Empresa y Humanismo*, 85–88.

Tabla 7. Cuadro de Marco Lógico.

Objetivo	Actividades	Recursos	Indicadores
1. Realizar un análisis bibliométrico que permita identificar el estado del arte en relación con la innovación y el emprendimiento social	Actividad 1.1: Realizar la búsqueda de la literatura académica y científica en buscadores como Scopus, y Google Scholar, adicionalmente en entidades públicas que manejen este tipo de información.	* Bases de datos Scopus, Google Scholar * Software para el análisis bibliométrico Vos Viewer.	* Redacción de un Marco teórico, conceptual y estado del arte del trabajo de investigación * Redacción de artículo y ponencia en evento internacional
	Actividad 1.2: Construcción del análisis bibliométrico aplicando métricas a la información recabada de las bases de datos. Adicionalmente se empleó la herramienta VosViewer para el análisis cuantitativo y cualitativo de esta información.		
	Actividad 1.3: Redacción de un artículo académico con los resultados de este análisis, para su presentación en una ponencia en evento internacional.		
2. Identificar estrategias de innovación que se hayan desarrollado con éxito en	Actividad 2.1: Revisión y selección de historias de éxito de emprendimientos sociales a nivel mundial. El criterio de selección de este tipo de historias fue dado por contexto de similitudes, es decir casos de éxito desarrollados en territorios en posconflicto en países en vía de desarrollo, como Colombia	* Bases de datos Scopus, Google Scholar	* Redacción de un estudio de Casos de Emprendimientos e Innovaciones Sociales a nivel mundial.

emprendimientos sociales	Actividad 2.2: Análisis de estrategias innovadoras. En los casos exitosos de emprendimiento social seleccionados se identificó y realizó una clasificación alrededor de estrategias de innovación en: producto, proceso, mercadeo, estructura organizacional y demás elementos, para obtener un espectro amplio de estrategias adecuadas a las necesidades de los emprendimientos sociales objeto de este estudio		* Redacción de artículo y ponencia en evento internacional - (100%)
	Actividad 2.3: Redacción de un artículo académico con los resultados del análisis de casos. Este artículo se presenta en un evento internacional.		
3. Reconocer las necesidades de innovación en las ideas de emprendimiento de las mujeres rurales objeto de este estudio	Actividad 3.1: Análisis de la información detallada de las ideas de negocio que se generaron durante la realización el proyecto EMPRENDE PAZ .	* Encuestas On Line Google Forms. * Spss Statistics * Software de análisis cualitativo de datos Atlas TI. * Herramientas de toma y edición de video Cute Cut. *YouTube	* Un Estudio diagnóstico de necesidades de innovación de los emprendimientos sociales de las participantes del proyecto.
	Actividad 3.2: Diseño y aplicación de las herramientas de recolección de información tanto para la descripción de la comunidad como para conocer todos los detalles de las ideas de negocio, para identificar fortalezas y oportunidades de mejora de estos emprendimientos.		
	Actividad 3.3: Realización de un diagnóstico a partir de los resultados obtenidos en las encuestas, de esta forma se identificaron las necesidades en estrategias de innovación que tiene cada uno de los emprendimientos.		
4. Determinar estrategias de innovación de	Actividad 4.1: Con los resultados del diagnóstico se procedió a identificar las estrategias de innovación que se ajustan a las necesidades de cada emprendimiento.	* Herramientas de videoconferencia - Zoom	* Ruta de implementación de estrategias de

acuerdo con las necesidades de los emprendimientos sociales objeto de estudio	Actividad 4.2: Se diseñó una ruta o plan de implementación de las estrategias de innovación para el fortalecimiento de las ideas de negocio generadas en el proyecto Emprende Paz.	- Meet. Streaming por YouTube.	innovación para el fortalecimiento de las ideas de negocio del proyecto Emprende Paz. * Redacción y publicación de artículo de los resultados del proyecto en revista indexada.
	Actividad 4.3: Se realizó la socialización de los resultados de esta “ruta de implementación de estrategias de innovación para el fortalecimiento de las ideas de negocio del proyecto Emprende Paz” con la población objeto de estudio y las entidades que financiaron el proyecto Emprende Paz con el objetivo de encontrar apoyos que permitan su implementación.		
	Actividad 4.4: Realización de un artículo para su sometimiento a revista indexada con los resultados obtenidos en esta investigación.		

Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto

Para llevar a cabo este proyecto se utilizaron los siguientes recursos que incluyó la recolección de información, la realización de las entrevistas y encuestas de forma virtual y la socialización de los resultados.

Tabla 8. Presupuesto

Presupuesto de Proyecto	
Item	Valor (\$)
Bibliografía especializada	\$ 500.000
Computador personal y software	\$ 2.000.000
Conexión a internet	\$ 1.000.000
Viáticos y visitas de campo	\$ 1.500.000
Papelería e impresiones	\$ 1.000.000
Horas de dedicación al proyecto	\$ 2.000.000
Horas de dedicación al proyecto tutor	\$ 500.000
TOTAL	\$ 8.500.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Estrategias de mejoramiento por medio del marketing mix

Negocio	Deficiencia identificada	Estrategia de Mejora
Panadería, Pastelería, Repostería y Heladería.	No existe claridad sobre su mercado objetivo, no hay proactividad en la búsqueda de nuevos clientes o en la presentación de sus productos, de modo que se hagan atractivos para el nativo y el turista. Poseen elaboraciones de pastelería y panadería propias de su región, que se puede explotar en mercados de otros municipios en Colombia	Estrategia de mejora basado en el Mkt Mix: Producto: Definir para catálogo, todos sus productos, describirlos, resaltar su forma de elaboración e ingredientes propios del pacífico. Precio: Se deben realizar los costeos de todos los productos, para identificar su costo real, posteriormente sondear en la competencia los precios que tienen de productos similares y un sondeo entre los clientes y la comunidad acerca de cuánto estarían dispuestos a pagar por su producto. Punto de venta: Actualmente estas emprendedoras operan desde sus casas, por un tema de costos, se recomienda realizar adecuaciones estéticas al lugar donde venden actualmente sus productos. Promoción: Los productos y negocios se pueden dar a conocer por medio de una estrategia de marketing digital, donde apoyados en redes sociales se pueda dar un alcance mayor a la zona donde habitan las emprendedoras.
Moda – Elaboración y venta de ropa y accesorios.	Una de las emprendedoras tiene claro quién es su cliente y el concepto de las prendas que diseña y confecciona, sin embargo, las otras dos poseen vacíos en la definición de su cliente, un mercado objetivo puntual, y no poseen una plataforma física o virtual para poder mostrar sus diseños.	Estrategia de mejora basado en el Mkt Mix: Producto: Definir colecciones de vestidos o accesorios, describir de forma clara su proceso de confección artesanal, exclusivo y raizal. Precio: Se deben realizar los costeos de todas las prendas y accesorios, para identificar su costo real, posteriormente sondear en la competencia (aprovechar redes sociales) los precios que tienen de

		productos similares y un sondeo entre los clientes y la comunidad acerca de cuanto estarían dispuestos a pagar por su producto. Punto de venta: Se recomienda aprovechar dos plazas de venta con costos inferiores a establecer una tienda física, la primera mostrar y vender sus productos por medio de su propia tienda virtual donde ofrezcan pasarela de pagos en línea, lo otro es aprovechar ferias de emprendimiento ofrecidas por entidades de fomento, fundaciones, eventos de moda pyme, de modo que puedan dar a conocer sus marcas y vender. Promoción: Su marca de ropa y accesorios la pueden dar a conocer por medio de una estrategia de marketing digital, donde apoyadas en redes sociales se pueda direccionar a los prospectos a la tienda virtual o a los números de contacto de las emprendedoras en busca de asesorías, y así dar un alcance mayor a la zona donde habitan las emprendedoras.
Salón de Belleza	Son negocios tradicionales de salón de belleza, con espacio en las casas de las emprendedoras donde se atiende a sus clientes. No hay una clara estrategia para atraer clientes a sus locales, o servicios a domicilio, o convenios con entidades donde puedan prestar sus servicios a personas que están por fuera de su círculo cercano. (Idea: Asociarse y presentarse para prestar este servicio en hoteles de Buenaventura, por medio de convenio)	Estrategia de mejora basado en el Mkt Mix: Servicio: El catálogo de servicios claro y adecuado inicialmente al estándar (manicure, pedicure, corte de cabello, alisado, tintes, peinados, trenzas, etc.) Precio: Se deben realizar los costeos de todas las prendas y accesorios, para identificar su costo real, posteriormente sondear en la competencia (aprovechar redes sociales) los precios que tienen de productos similares. Punto de venta: Actualmente estas emprendedoras operan desde sus casas, por un tema de costos, se recomienda

		realizar adecuaciones estéticas al lugar donde venden actualmente sus productos. Otro punto de venta que se recomienda aprovechar es el de clientes potenciales en hoteles del puerto, buscar alianzas con los principales hoteles, para poder operar prestando un servicio de calidad allá, para ello es recomendable una asociación entre las emprendedoras que permita que sean vistas con mayor formalidad. Promoción: Los servicios de estas emprendedoras medio de una estrategia de marketing digital, donde apoyados en redes sociales se pueda dar un alcance mayor a la zona donde habitan las emprendedoras. Otra manera es realizando activaciones en los hoteles con clientes en vivo, para de esa manera generar contenido de redes y mostrar en vivo su valor agregado de estar en el hotel.
Elaboración y venta de bebidas típicas del pacífico.	La preparación de estas bebidas es totalmente artesanal y tradicional. Manejan variedad de derivados del viche, lo que les permite tener un buen portafolio, sin embargo, solo lo producen para vender en su misma vereda, o en una feria donde se consume exclusivamente este producto. No tienen claro donde pueden comercializar este producto, no manejan presentaciones y etiquetados formales, adicionalmente no aprovechan los medios de difusión actuales para ofrecer sus productos.	Estrategia de mejora basado en el Mkt Mix: Producto: El viche tiene una variedad de derivados que son: Arrechon, Curao, Vinete, Viche, Chuco y Crema de Viche. Cada uno de estos productos tiene unas características específicas atractivas para el cliente, y su empaque se debe realizar acorde a estas características de producto. El arrechon se ofrece como bebida afrodisiaca y potenciador sexual natural. El curao es una bebida utilizada para curar dolencias en la medicina tradicional afrocolombiana. El vinete es una bebida suave a base de viche, que se puede utilizar para brindis tradicionales. Bebida dulce a base de viche, es la versión raizal negra de la crema de whisky o ron. Viche es la base de todas estas bebidas y también se vende para su consumo.

		De acuerdo a las características de estos productos, se debe empacar de acuerdo a lo que evocan cada uno en su funcionalidad, potenciador, bebida dulce de crema, bebida tipo vino o bebida medicinal. Precio: Se deben realizar el costeo del proceso de elaboración, materiales, mano de obra y logística para su entrega, para identificar costo real de las bebidas, posteriormente sondear en la competencia en su comunidad, en los eventos de la zona (aprovechar redes sociales para identificar los precios y que negocios ya están vendiendo fuera de Buenaventura) los precios que tienen de productos similares y un sondeo entre los clientes y la comunidad acerca de cuanto estarían dispuestos a pagar por su producto. Punto de venta: Se recomienda aprovechar dos plazas de venta con costos inferiores a establecer una tienda física, la primera mostrar y vender sus productos por medio de su propia tienda virtual donde ofrezcan pasarela de pagos en línea, lo otro es aprovechar ferias de emprendimiento ofrecidas por entidades de fomento, Proexport, fundaciones, eventos gastronómicos y de afrocolombianidad como el Petronio Alvarez, la feria anual del Viche en el corregimiento de Triana, de modo que puedan dar a conocer sus marcas y vender. Promoción: Estos productos se pueden promover por medio de una estrategia de marketing digital, donde apoyados en redes sociales se pueda dar un alcance mayor a la zona donde habitan las emprendedoras. También aprovechando los puntos de ventas
--	--	--

		en ferias, ruedas de negocios, allí se puede promocionar en búsqueda de distribuidores en el extranjero.
Elaboración y venta de productos para el cuidado capilar y la piel.	No se tiene claridad sobre quien es su cliente potencial, y donde podrían comercializar sus productos, en gran manera porque no manejan plataformas virtuales o físicas como ferias para visibilizar sus productos, los venden de acuerdo a pedidos que realizan sus conocidos y recomendaciones voz a voz.	Estrategia de mejora basado en el Mkt Mix: Producto: Estos productos son elaborados artesanalmente a base de ingredientes 100% naturales, se debe definir el catálogo de estas cremas y aceites para la piel y el cabello, pero hacer énfasis en sus beneficios sobre la piel y el crecimiento y cuidado del cabello afro, sus empaques deben evocar labor artesanal y afrocolombianidad. Precio: Se deben realizar el costeo del proceso de elaboración, materiales, mano de obra y logística para su entrega, para identificar costo real de los tratamientos, cremas y aceites, posteriormente sondear en la competencia en su comunidad, en los eventos de la zona (aprovechar redes sociales para identificar los precios y que negocios ya están vendiendo fuera de Buenaventura) los precios que tienen de productos similares (en Colmenas) y un sondeo entre los clientes y la comunidad acerca de cuanto estarían dispuestos a pagar por su producto. Punto de venta: Se recomienda aprovechar dos plazas de venta con costos inferiores a establecer una tienda física, la primera mostrar y vender sus productos por medio de su propia tienda virtual donde ofrezcan pasarela de pagos en línea, lo otro es aprovechar ferias de emprendimiento ofrecidas por entidades de fomento, Proexport, fundaciones, eventos de afrocolombianidad como el Petronio Alvarez, la feria anual del Viche en el corregimiento de Triana, de modo que

		puedan dar a conocer sus marcas y vender. Promoción: Estos productos se pueden promover por medio de una estrategia de marketing digital, donde apoyados en redes sociales se pueda dar un alcance mayor a la zona donde habitan las emprendedoras. También aprovechando los puntos de ventas en ferias, ruedas de negocios, allí se puede promocionar en búsqueda de distribuidores en el extranjero.
Servicio de enfermería	Presta servicios de enfermería a domicilio e inyectología, sin embargo, existe informalidad en la consecución de clientes de su comunidad, su mercadeo es voz a voz	Estrategia de mejora basado en el Mkt Mix: Servicio: Debe elaborar un catálogo de servicios, donde liste en términos de enfermería su prestación y costo, por inyectología, enfermería por horas. Precio: Se debe sondear los precios de este tipo de servicios en la comunidad, en las droguerías y en las empresas de cuidado prehospitalario que hay en Buenaventura. Punto de venta: Acceder a directorios de prestación de servicios, donde pueda publicar su perfil. Promoción: Realizar una estrategia de publicitarse en directorios de prestación de servicios, visitar consultorios de médicos independientes ofreciendo su portafolio para servicios domiciliarios por convenio.
Cría y venta de animales de granja	Crían pollos y tilapias para la venta, sin embargo, tienen el inconveniente de no llegar a todos los caseríos y veredas que podrían hacerlo, por las condiciones de las vías, por lo que venden en el	Estrategia de mejora basado en el Mkt Mix: Producto: Los productos que ofrecen son: tilapias o pollos para la preparación y consumo en casa. Un objetivo es que los puedan entregar a los caseríos y barrios cercanos en Buenaventura.

	sitio y no hay acercamiento a los clientes potenciales. (KeegFarms)	Precio: Se deben realizar el costeo todo lo que implica criar por un determinado tiempo estos animales de granja y su posterior sacrificio y envío a domicilio, posteriormente sondear en la competencia en su comunidad, u otras fincas cercanas los precios que tienen de productos similares y con esa comparación entre precio de competencia y costo, proponer los precios de sus productos. Punto de venta: Se recomienda aprovechar su cercanía con las plazas de mercado de las veredas aledañas, de modo que puedan vender en esas zonas en días de mercado, igualmente el punto de la granja de cría debe ser otro punto para la venta de sus productos. Promoción: Deben buscar alianzas con otras pequeñas fincas criadoras para poder publicitarse en conjunto en ferias agropecuarias o en las mismas plazas de mercado para poder empezar a darse a conocer como proveedores de estos productos.
Decoración de fiestas y eventos.	No tiene catálogo de su trabajo, es decir no guarda fotos de las decoraciones de eventos realizadas, por lo que no visibiliza su trabajo.	Estrategia de mejora basado en el Mkt Mix: Servicio: Definir catálogo de decoraciones, por tipo de celebración, armar paquetes para que el cliente pueda decidir de una manera más fácil. Precio: Debe armar unos paquetes básicos los cuales tengan unos precios base, y precios por adiciones, identificar las casas de banquetes o negocios similares en Buenaventura sus tarifas, esa guía puede ser útil para establecer los precios de sus paquetes. Punto de venta: Se recomienda aprovechar las redes sociales para

		empezar ofreciendo sus servicios por estos medios, e incluso vender por allí mismo. Posteriormente a las cotizaciones, la venta se cierra en el domicilio donde se va a realizar la fiesta. Promoción: Estos servicios se pueden promover por medio de una estrategia de marketing digital, donde apoyados en redes sociales se pueda dar un alcance mayor a la zona donde habitan las emprendedoras. El material audiovisual y las fotografías son claves para la atracción de prospectos, para invitarlos a solicitar una cotización.
Turismo	Ofrecen el servicio de tour a ríos y caminatas en la vereda de Triana, es un sitio de gran riqueza natural, sin embargo, no muy conocido, no aprovechan la posibilidad de visibilizarlo por medio de sus redes sociales y los tours que ofrecen.	Estrategia de mejora basado en el Mkt Mix Servicio: Servicio de guía para caminata ecoturística en los senderos y ríos aledaños al corregimiento de Triana. Precio: Definir los planes de caminatas y los precios que se cobran por ese tipo de servicios. Punto de venta: Directamente en el corregimiento de Triana y por medio de redes sociales o una página web propia donde los turistas puedan reservar con antelación. Promoción: Estos servicios se pueden promover por medio de una estrategia de marketing digital, donde apoyados en redes sociales se pueda dar un alcance mayor a la zona donde habitan las emprendedoras. El material audiovisual y las fotografías son claves para la atracción de prospectos, para invitarlos a solicitar una cotización.

Fuente: Elaboración propia.