

**II CONGRESO CIENTÍFICO INTERNACIONAL
UNIANDES “IMPACTO DE LAS INVESTIGACIONES
UNIVERSITARIAS”**



**FACTORES QUE INCIDEN EN EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL DE
LA PARROQUIA SAN JOSÉ DE QUICHINCHE CANTÓN OTAVALO**

Autor: Janneth Pantoja

jannethpantoja1@hotmail.com

Ambato 2013

Resumen.

Las estrategias para el desarrollo socioeconómico de la parroquia San José de Quichinche se han establecido como proyectos de emprendimiento social, razón por la cual fue necesario realizar una investigación exploratoria para identificar los factores que inciden en el éxito de estos emprendimientos, llegando a determinar un modelo piloto de factores que inciden en el éxito de los emprendimientos sociales en la parroquia San José de Quichinche del cantón Otavalo.

Palabras clave: Factores, incidencia, emprendimiento, social.

1. Introducción

En las últimas décadas ha surgido con ímpetu, en todo el mundo, un fenómeno, que sin ser nuevo en la práctica, es considerado como uno de los nuevos tópicos de investigación como el Emprendimiento Social. Estudiado tanto por universidades como por gobiernos y otras organizaciones del sector público y privado.

El auge del interés por este tipo de emprendimiento ha repercutido en distintos ámbitos; por un lado, para el sector gubernamental, estas iniciativas emergen como una solución a problemas sociales que no pueden ser cubiertos por dicho sector, ya sea por falta de financiamiento o eficiencia, por otra parte, la universidad ha dedicado esfuerzos por desarrollar investigaciones a este respecto y establecer estrategias que permitan impulsar el desarrollo socio económico de los pueblos, en este caso en particular de la parroquia San José de Quichinche, que es una parroquia perteneciente al cantón Otavalo, provincia de Imbabura, con 7450 habitantes, es una de las nueve parroquias rurales más grandes del cantón, está ubicada a tres kilómetros al occidente de la cabecera cantonal, tiene una superficie de 20897,98 hectáreas con 23 comunidades.

Las estrategias planteadas surgen de un diagnóstico basado en el resultado de la investigación de campo realizada en la parroquia, y con el apoyo de la Junta Parroquial se diseñaron cuatro emprendimientos sociales que son: la creación de un alojamiento, la creación de un parque infantil, de un centro gastronómico de platos típicos y la creación de una plaza intercultural, que se constituyen en emprendimientos sociales sin fines de lucro, lo que ha generado la inquietud sobre los factores internos y externos que incidan en el éxito o fracaso de los mencionados emprendimientos sociales.

2. Planteamiento del Problema

En la actualidad, pese al gran volumen de publicaciones, las cuales abarcan desde revisiones bibliográficas hasta investigaciones principalmente cualitativas, el Emprendimiento Social

aún no ha logrado establecerse como un área de estudio claramente definida. Lo anterior se desprende del hecho de que no existe una definición común, ni en el área académica ni en el área práctica, incluyendo políticas públicas, regulaciones y concursos por fondos. Junto con esto, el Emprendimiento Social conlleva una multidimensionalidad que complejiza su comprensión, lo cual se explica, por un lado, debido a que puede surgir en una amplia variedad de contextos y realidades donde interfieren elementos tanto sociales como culturales y políticas, por otro lado, debido a que el creciente interés por este tema ha provocado que haya sido y continúe siendo analizado bajo perspectivas diversas, las cuales no han logrado llegar a un consenso dado que las ópticas a partir de las que abordan el emprendimiento social no consideran las mismas dimensiones de este fenómeno.

No obstante la dificultad en la definición del Emprendimiento Social en sí y de los límites que tiene tanto en la práctica como en su estudio (Guzmán and Trujillo, 2008; Brouard and Larivet, 2010; Gatica et. al., 2012), se pueden detectar elementos comunes entre las distintas miradas que se le han dado al tema, las cuales sintetizan la esencia del Emprendimiento Social.

Ahora bien, lo que ciertamente se puede identificar como un problema en esta área de estudio es una consecuencia de lo anterior: la falta de consenso en una definición y características de este fenómeno ha provocado que no se tengan claros qué factores, tanto internos como externos, inciden en el éxito de Emprendimientos Sociales. Esto se refleja en la falta de investigaciones en búsqueda de algún modelo que sirva de guía para la evaluación de factores que potencien el éxito de este tipo de proyectos en términos generales, pues los existentes apuntan a nichos de acción específicos, salvo algunos casos como el de Gatica et al. 2012, pero cuyo estudio apunta al área de políticas públicas más que a la determinación de elementos críticos del éxito

3. Objetivos:

3.1 Objetivo general

Determinar los factores que inciden en el éxito de los emprendimientos sociales en San José de Quichinche Cantón Otavalo.

3.2 Objetivos específicos.

- Determinar el concepto de Emprendimiento Social que tienen los expertos del área.

- Identificar de los factores de éxito de los emprendimientos sociales percibidos por los expertos del área.
- Desarrollo de un modelo piloto en base a datos primarios y secundarios, y testeado por medio de su comparación con casos reales.

4 Justificación

Permanentemente se observa que existe crecimiento y desarrollo en las ciudades más grandes e importantes del Ecuador, enfocándose desde una doble perspectiva, que nace desde la misma dinámica en que ellas se insertan, potencializándose tanto a nivel comercial como productivo. Sin embargo, existen otras ciudades que no han tenido el mismo nivel de atención en cuanto a desarrollo económico social se refiere, y en el cual algunos factores influyen negativamente, entre los que se encuentran: limitado nivel de educación de sus habitantes, descuido de las autoridades que dirigen el cantón, sumisión y conformismo por parte de ciertas comunidades indígenas, baja diversidad y desarrollo en las empresas estatales y privadas, entre otros.

En la actualidad, con el proyecto del Sumak Kawsay establecido en la constitución, es necesario dar paso al desarrollo en igualdad a todos los pueblos del Ecuador, así como el contribuir mutuamente entre todos los entes de la sociedad para construir la equidad y el perfeccionamiento sustentable y sostenible de los pueblos, como es el caso de la parroquia de San José de Quichinche.

La investigación hace referencia a la necesidad de contribuir con la identificación de factores que influyen en el éxito de emprendimientos sociales, para que la elaboración de las estrategias sustentadas con una propuesta de acciones para el logro de los objetivos en cuanto al desarrollo socio económico de la parroquia y junto con ello establecer los factores que inciden directamente en el éxito o fracaso de los emprendimientos sociales establecidos como estrategias, en el proyecto de investigación “Estrategias para el desarrollo socio económico de la parroquia San José de Quichinche, cantón Otavalo”, para de esta manera garantizar que su ejecución se lleve a feliz término y que los emprendimientos planteados como estrategias de desarrollo socio económico se lleguen a concretar y no se queden como muchos proyectos solo en proyecto.

4. Revisión de la literatura o enfoque teórico

4.1 Definiciones De Emprendimiento Social

Tal como han planteado diferentes autores (Guzmán and Trujillo, 2008; Brouard and Larivet, 2010; Gatica et. al., 2012) respecto al concepto de emprendimientos social no existe consenso, dado que ha sido definido a partir de diferentes áreas de estudios (economía, psicología, gestión, entre otras). Es por este motivo que a continuación se presentan algunas definiciones planteadas por diferentes autores, a partir de las cuales se realizará un análisis de elementos claves dentro del Emprendimiento Social, de modo que se obtiene una definición instrumental.

Por el lado del emprendimiento se encuentra el buscar y trabajar oportunidades, pese a la escasez de los recursos que tienen para lograrlo (Gatica *et al.*, 2012), lo que requiere de la adopción de formas innovadoras y creativas de enfrentar los desafíos para obtener los medios para provocar un cambio social efectivo.

Otros autores que han ganado popularidad entre otros investigadores son Austin *et al.* (2006), cuya definición respecto al Emprendimiento Social es la siguiente: "...Actividad innovadora creadora de valor social que puede ocurrir dentro o a través de los sectores sin fines de lucro, negocios o gobierno" (Austin *et al.*, 2006, p.2).

Cuando se analiza lo planteado por estos tres autores, se destaca el hecho de que su definición instrumental, desarrollada para acotar la comparación con el emprendimiento comercial, al focalizar la atención en la propuesta de Austin et al. (2006), se observan elementos claves, los que resultan categóricos: en primer lugar, se entiende al emprendimiento social como una actividad innovadora y creativa, es decir, requiere que de una forma no tradicional se ofrezca una solución a un problema social identificado, es decir, que no sea una mera replicación de experiencias existentes; en segundo lugar, ligado con lo anterior, se encuentra el hecho de que una falla de mercado crea las oportunidades para que surjan respuestas de emprendedores sociales basadas en su conocimiento de negocios (Austin *et al.*, 2006); en tercer lugar, es necesario, para que un emprendimiento social se entienda como tal, que toda la iniciativa sea guiada por una misión netamente orientada a la creación de valor social; finalmente, los autores destacan el hecho de que dado que no existe una forma legalmente reconocida que acoja este tipo de emprendimientos, pueden desarrollarse tanto en el sector sin fines de lucro como en el sector privado o entre ellos.

Siguiendo dentro de esta misma línea, se encuentran Guzmán y Trujillo (2008) quienes elaboran una revisión de definiciones en la literatura. Ellos definen Emprendimiento Social "...como un tipo específico de emprendimiento que busca soluciones para problemas sociales a través de la construcción, evaluación y persecución de oportunidades que permitan la generación de valor social sostenible, alcanzando equilibrios nuevos y estables en relación

con las condiciones sociales, a través de la acción directa llevada a cabo por organizaciones sin ánimo de lucro, empresas u organismos gubernamentales” (Guzmán y Trujillo, 2008: p. 110).

Revisando más detalladamente la definición propuesta es posible encontrar elementos que coinciden con la definición de Austin *et al* (2006) y también nuevos conceptos que se van asociando al emprendimiento social. Primero, resulta central el hecho de que es en sí un emprendimiento, es decir, las herramientas y habilidades de negocios de aquel individuo o grupo emprendedor serán puestas en práctica para alcanzar la misión por la que surgen estas iniciativas, que en este caso es entregar respuestas que mejoren la situación de una comunidad que sufre algún tipo de dificultad o desequilibrio. Segundo, los autores aclaran que se requiere la existencia de oportunidades de creación de valor, lo que no implica necesariamente que estas oportunidades, un tema recurrente dentro de esta área de investigación, sean simplemente descubierta (esperando por alguien que preste atención a señales); en este caso los autores entregan una mirada constructora de lo que es la oportunidad en el emprendimiento social, según la cual es la acción del emprendedor de acuerdo al contexto en el que está inserto lo que crea la oportunidad. Tercero, el objetivo último de este tipo de acciones es la generación de un valor social que crea equilibrios donde las condiciones sociales contextuales no lo permitían previamente, de modo tal que a lo largo del tiempo pueda ser mantenido dicho valor. Finalmente, se destaca el hecho de que nuevamente se plantea que su origen puede ocurrir en sectores tan diversos como lo son el sin fines de lucro, las agencias de gobierno y las empresas (sector privado).

Las últimas dos definiciones expuestas tienen en común la comprensión del emprendimiento social como una actividad que en esencia surge como una fuente de creación de valor social, cuyo origen puede provenir desde los más diversos sectores.

4.2 Características de Emprendimientos Sociales

En la sección anterior se hizo una revisión de las definiciones de diferentes autores sobre el emprendimiento social, a partir de las cuales se obtuvieron los elementos centrales de éste. Para complementarlos, a continuación se presentan una serie de características que han sido asociadas al concepto, algunas de las cuales ya han sido identificadas en el punto anterior y otras que agregar aspectos no considerados, los que sirven para distinguirlas de otros tipos de emprendimientos.

Comenzando con la caracterización hecha por Banco Interamericano de Desarrollo (2006), respecto a los estudios de diversos autores sobre las empresas sociales entrega seis principios

básicos que permiten distinguirlas de otros negocios, señalando que no son requisitos. Estos principios son: La utilidad no es el fin último; Beneficiar a la comunidad es un objetivo directo o indirecto; Viabilidad financiera es esencial; Decisiones son tomadas conjuntamente sin importar la participación de capital y la forma de incorporación; Participación conjunta de todas las partes afectadas.

Como es posible observar que los autores señalan que el objetivo de estos emprendimientos es la creación de valor lo que mueve todas las actividades, pero aquí deja abierta la posibilidad de generación de utilidades, solo que éstas no son prioridad dentro del proceso. Junto con esto, se hace necesaria la autosuficiencia financiera, es decir, poder mantener sus operaciones a lo largo del tiempo. Cabe destacar que, aunque pudiese resultar contradictorio que el beneficiar a la comunidad se convirtiese en un objetivo indirecto para el emprendimiento social, los autores explican claramente que esto corresponde a la segunda derivada que tendría su accionar en un nicho específico de la sociedad, el cual conlleva la mejora del compromiso con la responsabilidad cívica (más allá de la satisfacción de necesidades como acción directa). Siguiendo con la gran característica diferenciadora respecto al emprendimiento comercial, en el estudio de Guzmán y Trujillo (2008) se cita Reis y Cohesy (2001) donde se señala que "... el emprendimiento social es fuertemente influenciado por el deseo del cambio social y de sostenibilidad de la organización y los servicios sociales que presta" (Reis y Clohesy, 2001, p. 116. As cited in: *Guzmán and Trujillo*, 2008:p. 108). Nuevamente se descubre en esta referencia que es el cambio social, como objetivo central, lo que dirige los esfuerzos del equipo o individuo, se presentan características primarias y secundarias del emprendimiento social, algunas de las características primarias que se mencionan sobre el emprendimiento social es que: "...representa una variedad de actividades y procesos; quiere crear y sostener valor social; tiene distintos grados de innovación y cambio; utiliza enfoque emprendedor para lo social..." (Brouard y Larivet, 2010: p.45). Algunas de las características secundarias que se mencionan sobre el emprendimiento social son: "...puede usar conceptos, principios, modelos y herramientas de los negocios; puede resolver fallas de mercado; puede invertir la utilidad en la propia actividad de la empresa en lugar de devolverla a los inversionistas..." (Brouard y Larivet, 2010: p.50).

Estas características reiteran la definición entregada por los autores y corroboran la mayoría de los elementos claves determinados en base a los conceptos de los diversos autores: creación de valor social, innovación y el enfoque emprendedor. Pero además, coincide con respecto a la forma de dar sostenibilidad y autofinanciamiento por medio de la reinversión de la utilidad.

A continuación se presenta la figura número uno en la que se resume las características encontradas, clasificadas en coincidentes con las previamente identificadas en las definiciones, los nuevos elementos de carácter primario y los nuevos elementos de carácter secundario del emprendimiento social.

CARACTERÍSTICAS S	Características coincidentes con la definición.	Objetivo Social Creación de valor social Innovación
	Nuevas características Primarias.	Enfoque emprendedor Oportunidades
	Nuevas características Secundarias.	Sustentabilidad Financiera Posibilidad de una multiplicidad de objetivos
		Involucramiento de stakeholders Toma de riesgos
		Reinversión de utilidades generadas Utilización de herramientas de negocios
		Generación de compromisos en la comunidad

Figura No. 1: Características del Emprendimiento Social

4.3 Definición Instrumental de Emprendimiento Social y Consideraciones

Luego de haber realizado la revisión bibliográfica sobre el concepto de emprendimiento social, resulta clave para la presente investigación entregar una definición instrumental:

Se entiende por Emprendimiento Social aquellas acciones, actividades y procesos que son guiadas por un objetivo social, el cual busca la creación de valor social dentro de una comunidad determinada, y que ocupa un lugar prioritario entre todo el resto de metas que éste pudiese tener. De modo tal, que las oportunidades que sean aprovechadas, y co-construidas a través de su accionar, sirvan para corregir un problema social, generando soluciones innovadoras, ya sea en el producto/servicio entregado o en su modelo de negocio que impliquen una respuesta a dicho problema que sea mejor que el resto de opciones existentes (si es que existen).

Cabe considerar que dichas soluciones pueden surgir a partir de cualquier sector de la sociedad (gubernamental, público, privado o sin fines de lucro).

Como consideración final de este apartado, es necesario aclarar que aún quedan ciertos aspectos asociados al emprendimiento social que se presentan como fuente de ambigüedad, o que al menos dentro de la literatura revisada no quedan claros, estos son: cómo se puede saber si existe un aumento en la creación del valor social, es decir, en el éxito del emprendimiento social y el rol que juega el emprendedor social para la consecución del objetivo final.

4.4 La Empresa Social

El último concepto que es necesario comprender es el de Empresa Social, que corresponde a la concretización de los esfuerzos del emprendedor social para desarrollar el emprendimiento social. Muchos son los autores que han tratado de definir el concepto de emprendimiento social en base a lo que en la práctica es posible observar. A continuación se presentan algunas definiciones y características que permitirán entender la realidad práctica de este tema de investigación.

Brouard y Larivet (2010), siguiendo con su estudio sobre los conceptos asociados al emprendimiento social definen empresa social como "...organizaciones que persiguen fines o misiones sociales que operan para crear beneficio a la comunidad, independientemente de la propiedad o estructura jurídica y con diversos grados de autosuficiencia financiera, innovación y transformación social (Brouard y Larivet, 2010: p. 39).

Junto con esto, exponen una serie de características primarias y secundarias, donde las primarias permiten entender con mayor detalle, explicando que no solo son empresas constituidas sino que también puede tratarse de proyectos, los que tienen una amplia gama de opciones respecto a la forma legal que pueden adoptar y cuyas características centrales apuntan a su misión social y sus distintos niveles de innovación, autosuficiencia financiera y transformación social como se menciona en la definición de Brouard y Larivet (2010). Y al igual que en las definiciones anteriores, las características secundarias vienen a mencionar algunos otros aspectos que pueden llegar a presentar este tipo de organizaciones.

Las características de la empresa social, no tiene por qué existir diferencia con una empresa comercial en cuanto a la forma de operación, salvo que el fin último de las iniciativas sociales apunta a la creación de un beneficio social, por lo que aunque se oriente al mercado, sea competitiva y genere utilidades, todo eso es siempre guiado por la misión social, es decir, son medios que facilitan la consecución de dicha misión.

5. Metodología de la investigación

El presente estudio busca determinar los factores que inciden en el éxito de los emprendimientos sociales, específicamente para la parroquia San José de Quichinche del cantón Otavalo.

Con miras en este objetivo se desarrollará una investigación cualitativa, o exploratoria, no generalizable. En ella se elaborò un modelo piloto que indica los factores de éxito de este tipo particular de emprendimientos en base tanto a los datos que se encuentran dentro la literatura sobre el tema como a los elementos señalados por expertos en el área.

Para el desarrollo de la investigación exploratoria se utilizaron dos fuentes de información: en primer lugar se realizó la revisión de datos secundarios, específicamente de autores que identificaron factores de éxito y/o fracaso de emprendimientos sociales tanto en el mundo como en América Latina; en segundo lugar se realizaron entrevistas en profundidad a personas directamente relacionadas con el emprendimiento social.

Se determinó como población objetivo para el desarrollo de las entrevistas en profundidad, aquellos expertos relacionados con el emprendimiento social, los cuales fueron clasificados en tres grupos: académicos e investigadores, miembros de organizaciones que brinden financiamiento a emprendimientos sociales y miembros de emprendimientos sociales establecidos (más de tres años de funcionamiento). Se definieron estos tipos de agentes porque son los que tienen directa relación con la realidad de los emprendimientos sociales y representan tres puntos de vistas para un mismo fenómeno.

La investigación está compuesta por tres partes, las cuales son secuenciales de modo de que ellas sirven de entrada para la siguiente y son:

- Identificación de los factores que inciden en el éxito de emprendimientos sociales según la literatura.
- Realización de Entrevistas en Profundidad.
- Elaboración de Modelo de factores que inciden en el éxito de los emprendimientos sociales.

6. Resultados

6.1 Factores de éxito y fracaso en el emprendimiento social.

Autor	Factores de éxito	Factores de fracaso
Austin et al. (2006)	la oportunidad, recursos humanos y de capital,	No Aplica
Sahlman (1996)	factores contextuales y la	

Hassan Mobaraki et al. (2012)	<p>propuesta de valor social. los factores estructurales [...]incluyen: estructura organizacional, relaciones administrativas... un sistema de comunicación eficaz...Los factores de comportamiento [...] como el liderazgo, la innovación, la creatividad y la búsqueda de oportunidades [...] y los ambientales como patrocinadores extra-organizacionales, los incentivos sociales, y las regulaciones...”</p>	No Aplica
Gatica et al. (2012)	<p>Internos : ““compromiso con el proyecto”[...] “Flexibilidad”[...]”vínculos con otros sectores”[...]líderes conocidos en el rubro de la organización...” ; externos: facilidad de comunicación con el resto de la sociedad a través de los medios de hoy. Resultados variables: Forma de organización y decisiones, Herramientas (trabajo en red, vínculos con privados y voluntariado) Profesionalización; Relación con la</p>	<p>Dependiendo de la etapa: Inicio: dificultad en insertar nuevos temas y metodologías, de insertarse en la industria y de iniciar el negocio; Sustentabilidad: escasez de dinero, dificultad de generar utilidades y pérdida de foco provocada por la búsqueda de financiamiento; Contextuales [...] económicas (dificultad de tener alero de otras instituciones mayores y la reputación de la industria</p>

	competencia	a la que ingresan) [...] estatales (definición legal y económica y dificultades en el sistema público del área de emprendimiento) [...] culturales...”
BID, Social enterprise knowledge network, Austin et al. (2006)	Alineamiento con el objetivo social y factores integradores (liderazgo, estrategia y cultura); adaptación a las fuerzas contextuales; implementación (estructura y procesos organizacionales, recursos humanos, financiamiento, gobierno y medición del desempeño)	No Aplica

Figura No. 2: Resumen factores de éxito o fracaso en el emprendimiento social.

Luego de haber realizado el análisis de las entrevistas y haber comparado con la literatura analizada se llegó a establecer los siguientes factores de éxito o fracaso de los emprendimientos sociales.

Factores de Éxito	Factores de Fracaso
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Innovación • Adecuación de la propuesta de valor al público objetivo. • Alianzas estratégicas y relaciones a largo plazo • Red de contactos del emprendedor. • Búsqueda de oportunidades. • Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad de encontrar fuentes de financiamiento. • Pérdida de foco social. • Dificultad de insertar nuevos temas y métodos. • Dificultad de encontrar apoyo en instituciones mayores.

- Compromiso y dedicación del equipo emprendedor.
- Regulaciones favorables.

Figura No. 3: Factores de éxito y de fracaso identificados

6.2 Modelo Piloto de Factores que inciden en el éxito de los emprendimientos sociales en la parroquia San José de Quichinche, cantón Otavalo.

Los factores que inciden en el éxito de un emprendimiento social de la parroquia han sido agrupados en cuatro categorías de acuerdo al origen de los factores: factores contextuales, factores organizacionales, factores del equipo emprendedor y factores de la solución al problema social. A continuación se explican en detalle cada uno de ellos.

a) Factores contextuales

Estos factores comprenden:

- Incentivos: corresponde a las condiciones tributarias, económicas, legales, tributarias o de aprobación social que impulsan a los agentes de diferentes sectores a participar de estas actividades.
- Apoyo de agentes externos: comprende el apoyo de otras instituciones privadas, públicas o sin fines de lucro, cuyo apoyo puede ser financiero, de redes o de asesoría.
- Institucionalidad favorable: se refiere a condiciones políticas y económicas que permiten el desarrollo de emprendimientos sociales, es decir, la inexistencia de corrupción y la existencia de una regulación y sistema legal que establezca el orden en la sociedad.

b) Factores Organizacionales

Estos factores comprenden:

- Alianzas Estratégicas: se refiere a la construcción de alianzas con otras organizaciones de distintos sectores, de modo de poder acceder a información y recursos que de otra forma el emprendimiento social no podría obtener con facilidad. Pero las alianzas estratégicas van más allá de eso, pues algunas de ellas pueden permitir que las soluciones que se entreguen sean o no soluciones integrales a la comunidad, pues cada organización se dedica a actividades específicas que se complementan.

- **Transparencia en la gestión:** se refiere al orden y control financiero, buenas prácticas, comunicación a lo largo de la organización, involucramiento de los cargos directivos de la junta parroquial.
- **Múltiples fuentes de financiamientos:** se refiere a poder financiar las actividades del emprendimiento social a través de variadas fuentes, pues si se dependiera solo de una fuente, la organización queda vulnerable a que cualquier cambio en la realidad de dichos ingresos impida que siga operando. (Factor identificado como de alto riesgo en San José de Quichinche).
- **Planificación Estratégica:** corresponde a mantener el foco de las acciones en las actividades que mejor realiza la organización, siempre orientadas al objetivo social, de modo tal que no se diversifique a otras actividades en las que tiene el expertise o que no tiene relación con su misión.
- **Flexibilidad al cambio:** corresponde a poder adaptarse a cambios en la comunidad y sus necesidades, y también a cambios contextuales como lo son legislaciones o realidad económica.

c) Factores del Equipo Emprendedor

Éstos se componen por:

- **Habilidades gerenciales:** corresponden al liderazgo, red de contactos y la habilidad para identificar oportunidades en el mercado para poder desarrollar soluciones a los problemas sociales. (Factor de alto riesgo ya que los directivos de la junta no poseen estas habilidades de manera técnica con un profesional en el área).
- **Equipo emprendedor:** comprenden las habilidades individuales de los miembros de la organización, la dedicación que entregan al proyecto en cuanto a tiempo y esfuerzos, y el compromiso que tienen con la organización de modo que se mantengan en ella y valoren su trabajo

d) Factores de la Solución al problema social

Está compuesta por:

- Diagnóstico preciso del problema: que el equipo detrás del emprendimiento social conozca en profundidad a la comunidad y sus verdaderas necesidades y prioridades, de modo que el problema definido sea efectivamente el que aflige al grupo beneficiario para que la solución entregada no sea asistencialista.
- Innovación: como se definió previamente en la discusión bibliográfica corresponde a entregar soluciones que resulten nuevas para la comunidad en particular, pero no necesariamente originales en todo el mundo, de este modo se permite entregar una mejor solución a las ya existentes.
- Integralidad: corresponde a la multidisciplinariedad de la respuesta al problema social, de modo tal que la solución abarca distintas áreas para beneficiar a la comunidad.
- Transferencia o Apropiación: se refiere a que la solución que se plantea permita que el modelo sea replicable, es decir, que permita que la organización transfiera el conocimiento y modelo de negocio, tanto a la comunidad misma dándole las herramientas para solucionar sus propias dificultades como a otras comunidades donde se presente el mismo problema.
- Participación de la Comunidad: se refiere a la co-creación de las soluciones considerando la opinión y las prioridades de la comunidad, de modo tal de no entregar lo que el emprendedor considera que sería una buena respuesta a sus problemas, sino lo que realmente sería valorado. Cabe destacar que esto no implica escuchar exclusivamente la opinión del grupo objetivo, pues si fuera así, el conocimiento de negocios que tiene el equipo emprendedor no sería necesario; considerando a su vez que la comunidad puede tener una visión cortoplacista, y es ahí donde el emprendedor social entrega su aporte.

7.- Conclusiones y Recomendaciones

7.1 Conclusiones

- El auge que ha tenido el emprendimiento social en nuestro país a raíz de la aplicación del sumak kausay en el modelo de gobierno ha despertado el interés tanto de las autoridades, como de los académicos y la sociedad en general. Se han realizado

investigaciones cualitativas con fuentes primarias y secundarias en la búsqueda por comprender este fenómeno, considerándose de vital importancia la presencia de herramientas de control y evaluación de los emprendimientos social.

- El presente estudio por medio de una investigación de carácter cualitativo no generalizable ha desarrollado un modelo piloto respecto a los factores que inciden en el éxito de estas iniciativas sociales, en base a la recolección de datos secundarios y de datos primarios obtenidos a través de entrevistas en profundidad a expertos en el área.
- El estudio entregó resultados respecto al modelo planteado en esta investigación en los cuales se lograron identificar elementos que previamente no habían sido considerados, tales como: la relevancia que tiene la aplicación de los criterios del equipo emprendedor en la comunidad misma. Es decir, la necesidad imperiosa de que la comunidad asuma un rol activo en la solución implica que deben mostrar dedicación, compromiso, liderazgo participativo y aportar con sus habilidades, poniéndolas al servicio del bienestar de la comunidad y de ellos mismos.
- Es necesario destacar además, que se ha decidido no eliminar factores, pues dado que este estudio es netamente cualitativo y la muestra de comparación es acotada en número y origen, podría ocurrir que en otras experiencias los factores inicialmente descartados adquirieran relevancia.

7.2 Recomendaciones

Esta investigación es de tipo cualitativa, o exploratoria, no generalizable, por lo que se destaca que se debe complementar con la realización de una investigación de índole cuantitativa que mida la percepción de diferentes agentes inmersos en la realidad del emprendimiento social, de modo tal, que sea factible determinar las ponderaciones de incidencia de los factores señalados en el éxito de los emprendimientos sociales y de los descubiertos en esta investigación.

En una futura investigación se recomienda desarrollar un estudio de forma probabilística el cual podría agregar mayor confiabilidad y generalización de los resultados de la investigación.

BIBLIOGRAFÍA

AUSTIN, J., STEVENSON, H. y WEI-SKILLERN, J. (2006). Emprendimiento Social y comercial: Igual, deferente o ambos?. Entrepreneurship Theory and Practice. Pp: 1-22.

Banco Interamericano de Desarrollo, (2006), Gestión Efectiva de Emprendimientos Sociales, LibriMundi, washington D.C, P 339

BROUARD, F. y LARIVET, S. 2010. Ensayo de aclaraciones y definiciones de los conceptos relacionados con los proyectos sociales, emprendedor social y el emprendimientos social . En: FAYOLLE, A. y MATLAY, H. 2010. Handbook of Research on Social Entrepreneurship. Edward Elgar Publishing Limited. Pp 29-56

BTE, K., HOSSAIN, M. y HAIYAT, U. (2011). Modelo de Emprendimiento Social para asegurar el éxito en la perspectiva asiática. Australian Journal of Basic and Applied Sciencies 5(12): 974-980.

Gatica “et al” (2012), La innovación social en Chile y el rol del Estado en su desarrollo. Escuela de Administración Pontificia Universidad Católica de Chile. 231 p.

GUZMÁN V., A. y TRUJILLO D., M. 2008. Emprendimiento Social-Revisión de literatura. Estudios Gerenciales 24(109): 105-125

MOBARAKI .M.H y MOHAGERI, (2012), La identificación de los factores que afectan el éxito de los planes de auto eficiencia y trabajo por cuenta propia a través de la lente del emprendimiento social, International Journal of Business and Management 7 (11): 43-55.

Urbano David, Toledo Nuria, (2008), Invitación al Emprendimiento, 1º Edición,Editorial UOC, Barcelona, P 478.