

Estrategias de emprendedores sociales peruanos desde lo cognitivo y el entorno

Hellen López Valladares* Profesora asistente, Departamento de Ciencias de la Gestión, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
hellen.lopez@pucp.edu.peJudith Huamaní Cadenas Investigadora, Departamento de Ciencias de la Gestión, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
judith.huamani@pucp.edu.peGerardo Arroyo Investigador, Departamento de Ciencias de la Gestión, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
garroyo@pucp.edu.peManuel Díaz Gamarra Profesor asistente, Departamento de Ciencias de la Gestión, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
manuel.diaz@pucp.edu.pe

Resumen

Con esta investigación se buscó identificar las estrategias que los emprendedores sociales utilizan para crear y hacer crecer sus negocios a partir del análisis de la dimensión cognitiva y de los facilitadores del entorno. Se recurrió al estudio de caso múltiple para explorar empresas sociales representativas del Perú. Los resultados mostraron que la deseabilidad del negocio define la gestión de los primeros años del negocio y es impulsada por la empatía y los principios morales, mientras que la factibilidad, guiada por la autoeficacia, permite un crecimiento más sostenido. Las cuatro estrategias, 1) mantener la coherencia, 2) balancear la pasión y la razón, 3) el autoaprendizaje y 4) la colaboración activa, permiten el crecimiento de las empresas sociales.

Palabras clave: Emprendimiento social; perfil emprendedor; estrategia; Perú.

Strategies of Peruvian social entrepreneurs from a cognitive and environmental perspective

Abstract

This research aimed to identify the strategies that social entrepreneurs use to create and grow their businesses through the analysis of cognitive dimensions and environmental facilitators. Multiple case studies were conducted to explore representative social enterprises in Peru. The results showed that business desirability defines the management of the initial years of the business, driven by empathy and moral principles, while feasibility, guided by self-efficacy, enables more sustainable growth. Four strategies, 1) maintaining coherence, 2) balancing passion and reason, 3) self-learning, and 4) active collaboration, facilitate the growth of social enterprises.

Keywords: Social entrepreneurship; entrepreneurial profile; strategy; Peru.

Estratégias de empreendedores sociais peruanos desde o cognitivo e o entorno

Resumo

Com esta pesquisa, buscou-se identificar as estratégias que os empreendedores sociais utilizam para criar e fazer crescer seus negócios a partir da análise da dimensão cognitiva e dos facilitadores do entorno. Recorreu-se ao estudo de caso múltiplo para explorar empresas sociais representativas do Peru. Os resultados mostraram que a desejabilidade do negócio define a gestão dos primeiros anos dele e é impulsionada pela empatia e pelos princípios morais, enquanto a factibilidade, guiada pela autoeficácia, permite um crescimento mais sustentado. As quatro estratégias, 1) manter a coerência, 2) balancear a paixão e a razão, 3) o autoaprendizado e 4) a colaboração ativa, permitem o crescimento das empresas sociais.

Palavras-chave: Empreendedorismo social; perfil empreendedor; estratégia; Peru.

*Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: M10; M13; M14.

Cómo citar: López, H., Huamaní, J., Arroyo, L. y Díaz, M. (2024). Estrategias de emprendedores sociales peruanos desde lo cognitivo y el entorno. *Estudios Gerenciales*, 40(171), 162-176. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.171.6290>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.171.6290>

Recibido: 17-07-2023

Aceptado: 15-04-2024

Publicado: 29-07-2024

1. Introducción

Los emprendimientos sociales a través de sus modelos de negocios buscan implementar ideas nuevas a problemas sociales. Esto requiere negociaciones en instituciones que vienen funcionando hace mucho tiempo entre diversos actores, a veces, con lógicas muy opuestas (Helms et al., 2012), así como crear nuevas relaciones entre antiguos y nuevos actores. En este amplio espectro, surge la figura del emprendedor social que despliega diversas estrategias para escalar sus iniciativas, lograr un cambio sistémico (Mair y Martí, 2006) y, como advierte Wilf (2018), crear un movimiento o impulso hacia un ecosistema alineado con su misión social. En este panorama, es clave el rol de los emprendedores sociales al momento de vincularse con otros actores dentro y fuera de la organización (Nahi, 2016; Martín y Osberg, 2007), para transformar las estructuras de poder de las instituciones.

La literatura ha avanzado en estudiar al emprendedor social desde una perspectiva multinivel. En este sentido, el análisis de estas interacciones alrededor de los niveles micro, meso y macro ofrecen una mirada integral al proceso de innovación social, sobre todo porque, en las relaciones de poder, las reglas, normas y creencias se construyen socialmente y se van negociando (Martí et al., 2013). Los autores han abordado sobre todo las relaciones del emprendedor con su equipo y los aliados (meso) y su contribución para el cambio sistémico (macro). Sin embargo, se identifica un espacio para contribuir en el nivel micro, en el que los emprendedores sociales desarrollan su agencia a medida que interactúan con otras personas y en el proceso emergen emociones, reflexiones y sus propios juicios personales.

De acuerdo con varios autores, existe poco consenso sobre las creencias, actitudes y comportamientos de los emprendedores sociales (van Wijk et al., 2018; Vera et al., 2020). Asimismo, ha habido un trabajo muy limitado sobre las emociones, la reflexividad y sus efectos para impulsar iniciativas sociales (Fisk et al., 2019). Ante ello, surge la necesidad de ahondar en el micronivel del emprendimiento social para entender cómo las emociones, así como los juicios personales, valores, entre otros, intervienen en el proceso del emprendimiento tanto a nivel de su creación como de su sostenimiento en el tiempo.

En particular, se quiere atender los llamados de estudios recientes sobre la necesidad de aclarar el impacto entre algunos antecedentes como la *empatía*, los *principios morales* y la *red de soporte* en la intención de generar un emprendimiento social. Kruse (2020), en un estudio comparativo de los modelos más relevantes sobre emprendimiento social, reafirma la vigencia del modelo de Mair y Noboa (2006), pero deja pendiente la necesidad de explicar por qué algunas variables tienen sentido teórico, pero poco soporte estadístico.

Es así que con la presente investigación se busca entender de qué manera se presentan las variables

causantes de la intención de formar un emprendimiento social propuestas por Mair y Noboa (2006); variables como la empatía, los principios morales, la percepción de autoeficacia y la percepción de soporte externo en el contexto peruano. A partir de esto, se identifican las estrategias que usa el emprendedor para iniciar y mantener el emprendimiento usando la innovación social. La investigación tuvo un alcance exploratorio y descriptivo, dado que estudia el fenómeno de los emprendimientos sociales a través del relato de las historias personales de cada emprendedor dentro de su contexto de vida real conduciendo un negocio y especifica rasgos, factores y condiciones que permiten la deseabilidad y la factibilidad de los emprendimientos.

El enfoque de la investigación fue cualitativo, pues se buscó recoger las emociones, experiencias y significados de los propios participantes mediante la herramienta de entrevistas a profundidad. Así, se entrevistaron diez emprendedores sociales, todos directores ejecutivos o miembros del Consejo Directivo, ocho de ellos, fundadores de la empresa social y los otros dos en puestos gerenciales (Tabla 1). Las diez empresas operan en el Perú y tienen entre 4 y 10 años de funcionamiento brindando servicios de saneamiento, nutrición, inclusión laboral, cuidado personal, mejora de espacios públicos, deportes, tecnología para la educación, turismo y pesca artesanal.

En las entrevistas se utilizó la técnica narrativa de historia de vida. Esta se basa en historias, narradas por los propios protagonistas, en las que cuentan y explican su comportamiento (Smith y Anderson, 2004). Esta técnica permite reconocer qué vivencias los mismos actores resaltan como las más significativas de su experiencia, al mostrarlas como parte del recuerdo que hacen de su vida desde la perspectiva de un emprendedor social. Así, la técnica permite, en primer lugar, corroborar si las predicciones del modelo conciben con las evidencias brindadas por los mismos emprendedores en la priorización de sus vivencias. En segundo lugar, permite ejemplificar de qué manera se presentan en los casos concretos seleccionados.

De esta forma, el análisis de los contenidos se centró en reconocer las experiencias de los emprendedores, pero sobre todo sus emociones, valores, juicios en su rol como emprendedores y las acciones y decisiones que tuvieron un impacto en ellos y en su emprendimiento. Se diseñó un protocolo de entrevistas basado en el modelo de McAdams (2008), que orienta la entrevista en una línea de tiempo de sus vivencias desde que comenzaron con el emprendimiento y la organiza como capítulo de un libro; aquí se reconocen sus momentos positivos y negativos. Las variables utilizadas parten del modelo de Mair y Noboa (2006); así, dentro del ámbito de lo cognitivo-emocional, las variables principales fueron la empatía y los principios morales, y dentro de los facilitadores, las variables usadas fueron la autoeficacia y el apoyo social.

Tabla 1. Características de las empresas sociales analizadas.

| Empresa social | Rol | Tamaño | Forma jurídica | Industria y actividad comercial | Motivación para iniciar el negocio |
|-----------------------------|---|--------|---|--|--|
| Sanima | Director ejecutivo | 30 | Asociación civil sin fines de lucro | Servicios: Saneamiento seguro y sostenible a familias de asentamientos humanos a través de la instalación de baños secos. | Una de las fundadoras recibió un financiamiento para instalar baños secos en un país que tuviera brechas de acceso a saneamiento. Ante ello, investigaron sobre las brechas en Perú y encontraron que existen 10 millones de familias que no cuentan con este servicio. |
| Presente | Fundador y miembro del Consejo Directivo | 5 | Asociación civil sin fines de lucro (ONG) | Servicios: Inclusión y diversidad comunidad LGBTQ+ para empresas a través de consultorías. | El fundador era activista para los derechos de la comunidad LGBTQ+ y reconocía que para impulsar cambios más sostenibles y de más alcance requería crear una organización que pudiera obtener ingresos para todas las nuevas iniciativas. |
| Munay & Co | Fundador y director ejecutivo | 4 | Empresa (sociedad anónima) | Alimentación: Servicios y proyectos de alimentación y nutrición para empresas e instituciones. | La fundadora trabajó por varios años en proyectos de nutrición desde el Estado y diferentes ONG y allí experimentó el lento avance en el cierre de brechas. Por ello, decidió crear un modelo innovador que pudiera acelerar el cambio. |
| Alto Perú | Fundador y director ejecutivo | 9 | Asociación civil sin fines de lucro | Deportes: Enseñanza de deportes de surf y muay thai a niños de zonas de riesgo y diseño de proyectos sociales para desarrollo comunitario. | Los fundadores practicaban deportes en zonas donde viven comunidades vulnerables, en particular, niños que carecían de espacios seguros y de los recursos para hacer deportes. Por ello, confiaron en el deporte como medio para crear oportunidades a niños y niñas. |
| Misha Rastrera | Fundadora y directora ejecutiva | 50 | Empresa (sociedad anónima) | Manufactura: Venta de productos de cuidado personal con insumos de la Amazonía provenientes de comunidades indígenas. | La fundadora viajó por la Amazonía por varios años y al ver la situación de pobreza de las comunidades indígenas, pero el potencial que tenían con los recursos naturales, decidió crear una empresa puente que pudiera acercar al mercado la riqueza natural. |
| Ligas Femeninas de Fútbol 7 | Directora de Alianzas | 5 | Sociedad anónima cerrada (SAC) | Deportiva: Empoderamiento femenino a través del fútbol. | Las fundadoras, a partir de su propia experiencia en el fútbol y cómo lo percibían en otras niñas, identificaron las desigualdades que hay para que puedan disfrutar y desarrollarse en ese deporte al igual que los niños. Impulsadas por esta realidad, emprenden Ligas Femeninas de Fútbol 7 para luchar contra los prejuicios que generan estas desigualdades y desarrollar de manera integral a mujeres líderes que disfruten del deporte que les apasiona. |
| Recidar | Fundador y director ejecutivo | 20 | Empresa (sociedad anónima) y asociación civil | Comercio: Recolección y venta de productos de segunda mano a personas de bajos recursos. | El fundador conocía la realidad de los mercados informales y de las personas de bajos recursos que no podían acceder a una compra digna, por ello, decidió crear una empresa que disminuyera la informalidad promoviendo el modelo de economía circular. |
| Wawa Laptop | Fundador y director ejecutivo | 5 | Sociedad anónima cerrada (SAC) | Tecnología: Diseña <i>laptops</i> de bajo costo para niños de bajos recursos. Venta a colegios y empresas con responsabilidad social. | Los fundadores conocían el bajo nivel educativo de los niños y niñas debido a la falta de acceso a tecnologías y habilidades digitales. Una barrera principal era el precio de las <i>laptops</i> , por ello decidieron fabricar la primera <i>laptop</i> en Perú a bajo costo. |
| SFT | Fundadora y miembro del Consejo Directivo | 8 | Empresa (sociedad anónima) | Pesca: Comercio justo y sostenible de la pesca artesanal. | Los fundadores trabajaron de cerca con pescadores artesanales en otros proyectos del Gobierno y ON, pero sentían que no eran propuestas integrales que les permitieran acercarse al mercado por la cantidad de intermediarios. Con SFT crearon una empresa puente entre los pescadores y los restaurantes. |
| El Champal | Fundador y gerente general | 5 | Sociedad anónima cerrada (SAC) | Turismo: Hospedaje y consultoría en sostenibilidad. | El fundador vio y vivió diversas experiencias trabajando y viajando durante 13 años en América Latina y, sumado a su experiencia como emprendedor en Francia, decidió crear El Champal. Su objetivo fue acompañar el desarrollo de las personas y las comunidades, concibiendo al ser humano como un ser integral dependiente de su entorno para desarrollarse equilibradamente. |

Fuente: elaboración propia.

2. Revisión teórica

El emprendimiento social surge para dar respuesta a la exclusión social e involucra a personas desfavorecidas en la actividad económica (Defourny y Nyssens, 2013). Por tanto, la misión de cerrar las brechas sociales es el propósito principal, pero usan la fuerza del mercado para ser sostenibles. Por ello, estas organizaciones son consideradas como híbridas dentro del tercer sector, porque combinan el mercado, el voluntariado y lógicas públicas y privadas (Nyssens, 2006) para conseguir el triple impacto: el social, el económico y el sociopolítico (Hechavarría y Welter, 2015). En ese sentido, desde una lógica tradicional, el modelo de negocio empresarial típico busca solo la captura de valor económico, mientras que, para las empresas sociales, la captura de valor económico busca sobre todo lograr el financiamiento de actividades que generan un cambio social.

Algunos autores señalan que este concepto puede ser incluido como parte de conceptualizaciones más amplias como la de *emprendimiento sostenible* (Sanchis et al., 2020), que se entiende como el proceso de generar empresas desde una lógica de triple resultado, incorporando las perspectivas de cocreación de valor, el bien común, y en línea con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). Sin embargo, en el presente trabajo se entiende como un tipo de emprendimiento sostenible que tiene como foco central enfrentar la exclusión social, y no solo como una consideración relevante al momento de plantear su propuesta de valor.

Una de las principales herramientas para que los emprendimientos sociales puedan escalar sus ideas y se conviertan en soluciones es la innovación social. De acuerdo con Mulgan et al. (2007), son nuevas ideas que permiten solucionar necesidades no resueltas. Puede tomar la forma de nuevos productos, servicios, procesos, modelos de negocios, pero siempre involucra un cambio en las relaciones (Kaletka et al., 2016). El proceso de la innovación social emerge en un sistema complejo, pues se trata de transformar relaciones y poderes y, como señalan Westley y Antadze (2010), es un proceso no lineal, incierto e impredecible que no necesariamente tiene un mismo punto de inicio y fin. Sin embargo, diversos autores comparten que la innovación social debe partir de la identificación de las necesidades del usuario o beneficiario para luego definir los productos y las redes y, en últimas, escalar con la solución.

Dentro del emprendimiento social, el fundador y emprendedor es quien lidera este proceso de innovación. Estos emprendedores tienen como objetivo principal la creación de valor social y encontrar soluciones innovadoras para resolver problemas sociales (Miller et al., 2012). Brouard y Larivet (2010), quienes hicieron una revisión exhaustiva de las definiciones del emprendedor social, concluyeron que los emprendedores sociales tienen un espíritu y personalidad emprendedora y actúan como agentes de cambio y líderes que reconocen

oportunidades para innovar y disminuir o eliminar los problemas sociales. Para Bill Drayton, fundador de Ashoka, la red más grande de emprendedores sociales, ellos son la fuerza correctora esencial, son quienes cambiarán el sistema.

Para lograr el cambio sistémico, los emprendedores sociales despliegan diversos atributos, estrategias a partir de su sistema de valores, creencias y experiencias. Entre sus principales características se encuentran su visión social, el aprecio por prácticas sostenibles, su capacidad innovadora, la habilidad para desarrollar redes de contacto y la habilidad para generar retornos financieros (Nga y Shamuganathan, 2010). Estas características se pueden encontrar en diversos niveles de desarrollo, dependiendo de la fase del emprendimiento y de acuerdo con el intercambio del entorno. Corresponden al micronivel del emprendimiento e innovación social, espacio en el que el emprendedor social parte de una motivación y pasa por un proceso de transformación personal que, de acuerdo con Fisk et al. (2019), le puede permitir acelerar el cambio sistémico. En esta fase inicial, se puede ver el deseo del emprendedor social de contribuir a una problemática y crear a partir de ello un modelo de negocio.

Según Mair y Noboa (2006), existen dos componentes esenciales para la conformación de una empresa social: la deseabilidad de emprender y la factibilidad de que el emprendimiento pueda llevarse a cabo. La deseabilidad debe entenderse como el grado de inspiración que posee el emprendedor para, efectivamente, realizar acciones que conlleven la generación de un emprendimiento social, mientras que la factibilidad se refiere al grado en que el emprendedor cree que puede ser capaz de lograr dicho emprendimiento. La deseabilidad es una combinación del vínculo emocional-cognitivo relacionado con el grado de empatía que tiene el emprendedor, en conjunto con los principios morales que posee el individuo y que sirven como gatillador o impulso para empezar un emprendimiento. Asimismo, la factibilidad es la combinación del factor personal de la autoeficacia del emprendedor, conjugado con una red de soporte externa que brinda distintas herramientas u oportunidades para que pueda materializarse el emprendimiento (Figura 1).

La presente investigación parte del modelo de Mair y Noboa (2006) como fuente principal de análisis y se complementa con las investigaciones de Bacq y Alt (2018), al igual que con el trabajo de Boyd y Vozikis (1994), quienes desarrollaron de forma más detallada los elementos que conforman las variables cognitivas y los facilitadores del entorno para determinar la deseabilidad y la factibilidad de un modelo de negocio social.

Dentro de la dimensión de la deseabilidad percibida se encuentra la empatía, la cual se debe entender como la habilidad para reconocer desde lo intelectual y compartir desde lo emocional los sentimientos o puntos de vista de otros individuos (Mair y Noboa, 2006). La literatura sugiere que se puede entender desde una perspectiva

situacional, en la que la circunstancia concreta y en función del grado de necesidad requerido por una persona impacta en mayor o menor medida en la empatía. Pero, también, desde una perspectiva “disposicional”, la empatía se entiende como emergente, no solo de una circunstancia particular, sino de experiencias pasadas similares.

Desde la misma dimensión, los principios morales se entienden como “el proceso cognitivo que motiva a un individuo a ayudar a otros en búsqueda del bien común” (Mair y Novoa, 2006, p. 129) y que se basa en valores personales. Es decir, es la disposición a la acción que sigue a la empatía por otros. La investigación muestra que este factor también es un agente que promueve la intencionalidad del emprendedor social, y puede ser entendida a partir de los hallazgos de otros autores. Comunian y Gielen (1995) proponen que una actitud antiautoritaria, una defensa de las minorías y una postura política progresista generan niveles altos de principios morales. Por un lado, Prabhu (1999) propone que las personas con altos valores morales suelen ser individuos leales a sus principios, con una mirada socialmente responsable. Por otro lado, Johnson (2000) sostiene que los emprendedores sociales tienen altos niveles de principios morales, debido a que tienen una búsqueda incesante por la justicia social. Por su parte, Kruse (2020) identifica que existen problemas de multicolinealidad entre la empatía y los principios morales que pueden explicar por qué el segundo constructo no encuentra soporte en algunos estudios empíricos como los de Hockerts (2017) y Lacap et al. (2018).

Por el lado de la dimensión de factibilidad percibida, el concepto de *percepción de autoeficacia* debe tener en consideración la delimitación de Bacq y Alt (2018) dentro de la propuesta previa de Boyd y Vozikis (1994).

Según estos autores, la autoeficacia social es definida como la confianza en realizar acciones vinculadas a emprendimientos que tengan un trasfondo asociado a la innovación social e impacto sobre beneficiarios, principalmente atendiendo problemáticas sociales de gran envergadura. La autoeficacia debe ser entendida desde cuatro formas: 1) experiencia de dominio; 2) modelamiento; 3) persuasión social, y 4) autojuicio de sus emociones (Bandura, 1982).

Por el lado de la experiencia de dominio, según Bandura (1982), la mejor forma de generar una autoeficacia en el individuo es a través de la experiencia y el logro de objetivos. Esto le brindará confianza interna que luego pueda ser su soporte para ejecutar comportamientos que lo lleven a emprender. En el modelamiento, otra forma de generar autoeficacia en el individuo es a través de la comparación con otros individuos y verificar la capacidad que tienen para realizar ciertas tareas (Gist, 1987). En este caso, esta estrategia es mucho menos efectiva que la ya descrita y, por lo general, sirve cuando el sujeto en comparación tiene capacidades similares a las del individuo. En el caso de la persuasión social, otra forma de generar autoeficacia es a través de la retroalimentación que un individuo recibe tras realizar tareas específicas. Al recibir una retroalimentación positiva por su actuar, un individuo puede sentirse más capaz de actuar en pro de la implementación de un emprendimiento. Respecto al autojuicio de sus emociones, el juicio que se tiene sobre las emociones negativas del individuo al enfrentar ciertas situaciones, como la ansiedad y la angustia, están vinculadas con una baja autoeficacia. En ese sentido, tener un manejo emocional adecuado con una carga reducida de estrés puede llevar a generar autoeficacia para un potencial emprendedor.

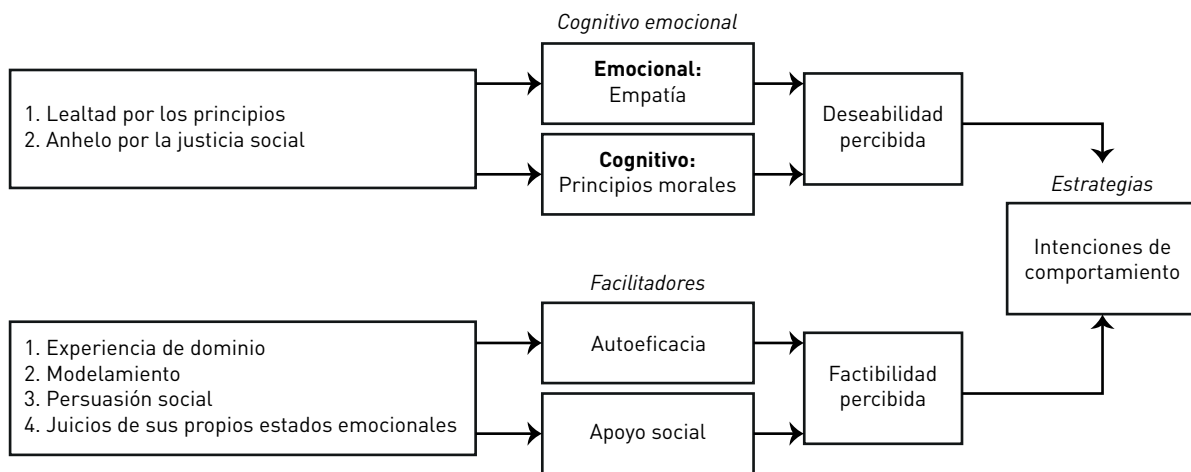


Figura 1. Variables cognitivas y facilitadoras de entorno.
Fuente: adaptado de Bacq y Alt (2018), Boyd y Vozikis (1994) y Mair y Noboa (2006).

Dentro de la factibilidad percibida también se encuentra el apoyo social que los emprendedores reciben. La autoeficacia social no puede ser sostenida por sí sola si es que no existe un reconocimiento social por parte de la comunidad a la cual impacta. En otras palabras, el sentido de ser escuchados y valorados por otros también es un factor relevante para que exista la intención de emprender socialmente. Tanto la factibilidad como la deseabilidad percibida pueden modificarse según las estrategias que los emprendedores sociales van desarrollando para manejar, modular, incrementar y disminuir sus aspectos cognitivos y los elementos del entorno. Esto debido a que es justamente en el micronivel que el emprendedor adquiere agencia a partir de la constante reflexión [Cajaiba-Santana, 2014] e interacción con el entorno, lo que le permite luego liderar un emprendimiento. Asimismo, según Saebi et al. (2019), en este nivel, además del perfil propio del emprendedor, se pueden predecir los comportamientos que surgen de factores moderadores como las circunstancias y experiencias por las que pasa el emprendedor, por ejemplo, la cercanía a comunidades vulnerables o haber sido parte de una. Es importante mencionar que Kruse (2020) identifica que esta variable no encuentra soporte para la realidad de Alemania, y deja abierta para próximos estudios la verificación de su relevancia como antecedente de la intención de hacer un emprendimiento social.

3. Resultados

En esta sección se discute la información obtenida a partir de las entrevistas realizadas en los casos de estudio y parte de la identificación de los elementos propios de la deseabilidad y la factibilidad, para luego compartir las estrategias desplegadas por los emprendedores sociales.

3.1 Deseabilidad, más que la intención es la acción

Los inicios de los emprendimientos sociales son guiados por la deseabilidad, es decir, la necesidad de mejorar una situación injusta que se identifica. Más allá de la intención de hacer algo respecto a esa situación, Mair y Noboa (2006) identifican dos actitudes que movilizan ese deseo hacia la acción: la empatía y los principios morales, los cuales fueron analizados en la presente investigación.

3.2 Empatía

Por un lado, sobre la empatía se encontró que los emprendedores sociales investigados manifestaron que la ejercen en cada etapa de su emprendimiento, con sus comunidades, colaboradores, clientes, aliados, entre otros. Esta habilidad es muy característica en este perfil, pues, de acuerdo con los autores, la empatía motiva a los emprendedores sociales a crear sus emprendimientos, pero no todas las personas con la habilidad de la empatía son un emprendedor social. En efecto, las personas entrevistadas

evidenciaron que esta habilidad fue un elemento gatillador para poder tomar la decisión de emprender, pero no fue el único.

En sus inicios como emprendedores, la búsqueda por justicia social y su habilidad de reconocer y sentir lo que viene ocurriendo con otras personas activó el deseo de tomar acción y emprender socialmente. Por ejemplo, uno de los entrevistados comentó que en un viaje identificó una brecha que le generó malestar:

por temas de trabajo teníamos que viajar al interior del país por distintos motivos y a partir de ahí es que [reconocimos] las diferencias y brechas que existen en el país. [...] la brecha educativa y acceso a tecnología en estas zonas alejadas [...] es el mismo común dominador que encontramos [...] y ahí juntamos este malestar, esta molestia y decidimos tomar acción, no, hagamos algo (Wawa Laptop).

Por otro lado, la empatía de los emprendedores sociales trasciende a las personas, involucra todo el entorno ambiental:

Profundo respeto hacia la cultura ancestral, a pesar de que somos ingenieros y personas de ciencia, creemos que tenemos un respeto hacia las otras formas de ver el mundo que son igual de importantes (Misha Rastrera).

La concepción integral y el respeto hacia el medioambiente son muy característicos de los emprendedores sociales, pues dentro del diseño y ejecución de proyectos contemplan el impacto ambiental que podrían causar o, por el contrario, cómo podrían contribuir.

La decisión de iniciar un emprendimiento social involucra muchas reflexiones, acciones y, sobre todo, emociones, las cuales suelen ser otro gatillador para tomar acción. Entre las principales emociones que los entrevistados comentaron que experimentan en su camino emprendedor se encuentran la alegría, la tristeza y el enojo. La alegría emerge en ellos cuando visibilizan directamente cómo su emprendimiento social ha impactado positivamente en la vida de sus públicos objetivos; así lo comentó un emprendedor respecto a uno de sus beneficiarios, a quien ahora le brinda la oportunidad de trabajar de forma digna y justa:

Uno de mis trabajadores me comentó que ahora se siente bien, ya no lo ven de forma despectiva, lo ven en la tele, siente que ayuda a la sociedad (Recidar).

Asimismo, se siente feliz cuando recibe apoyo voluntario/ espontáneo de personas externas que se acercan a ayudar desinteresadamente y motivadas por el impacto que vienen teniendo, y cuando logra el cierre de una negociación importante o recibe algún reconocimiento.

La gestión emocional es un pilar clave de los emprendedores sociales. Una de las emociones que más esfuerzo implica abordar es la tristeza, la cual puede representar un punto de quiebre para seguir avanzando o renunciar. Los entrevistados precisaron que a lo largo de su camino atraviesan diversos problemas como fraudes, engaños de algunos *stakeholders*, salidas de miembros de su equipo o factores externos que no están bajo su control, pero que afectan considerablemente su ámbito. Ante estas situaciones, los emprendedores sociales trabajan su tristeza desde dos frentes, primero el personal y luego el cómo influye esto en su relación con los otros. El primero está más relacionado con el sentimiento de autorresponsabilidad, incluso en algunas ocasiones culpabilidad, que el emprendedor se atribuye a sí mismo sobre las causas de esas situaciones. El segundo se enfoca en cómo transmite su sentir de tristeza en las comunicaciones y acciones con sus *stakeholders*, sobre todo, con sus colaboradores y sus beneficiarios.

Además de la alegría y la tristeza, otra emoción presente en el camino emprendedor de los entrevistados es el enojo, más que con personas respectivas, con situaciones frustrantes a las cuales se enfrentan. Por ejemplo, cuando lamentablemente han sido víctimas de algún engaño por parte de algún aliado/cliente o cuando se les acercan personas con intención de desvirtuar el propósito de sus organizaciones con base en objetivos particulares. El enojo también está presente cuando hay factores que están fuera de su control y tienen que resolver proactivamente para no frenar sus actividades y, en especial, el impacto que vienen generando. En estos contextos, los emprendedores sociales indican que es importante fijar límites de su alcance y canalizan ese enojo para explorar soluciones creativas y alternativas, es decir, pasan de la indignación y el enojo a la acción.

3.3 Principios morales

Como parte de los hallazgos, en los casos se identifican valores que generan llamados concretos a la acción. Además, luego se analiza cómo se presenta la relación entre la empatía y los principios morales, en atención al pedido de Kruse (2020) de revisar potenciales problemas de correlación entre ambas variables.

El primer principio moral referido es la solidaridad, la cual reconoce el compromiso con el bienestar compartido, como lo precisan ellos mismos:

La solidaridad o responsabilidad compartida, no hay forma de crecer ni como persona ni como familia si tu entorno no crece (Munayco).

Una de las principales características de los emprendedores sociales entrevistados fue que, ante cualquier situación, tienen una intención genuina de ayudar, de no solo mirar el problema desde afuera, sino de involucrarse en la solución. Para ello, se inspiran

en diversas filosofías y marcos referenciales que los orientan en su accionar personal y como emprendedor, por ejemplo, la filosofía del “buen vivir”.

Basamos nuestra marca en la filosofía del buen vivir que engloba el sentimiento de la necesidad de construir algo que permita a todos vivir bien. Vivir bien es vivir en respeto, en armonía, suena hippy, pero es la base de muchas culturas de las que nos hemos alejado mucho (Misha Rastrera).

El segundo principio moral es la igualdad, que implica reconfigurar sus propias concepciones sobre las brechas e inequidades que existen. Los entrevistados mencionan que son conscientes de que cada persona ha vivido una realidad distinta y por ende se forman ciertos sesgos y perspectivas de abordar ciertos temas. Ser consciente de estas desigualdades y privilegios ha forjado en ellos una búsqueda de equidad y accesibilidad a oportunidades para todos.

Vivimos en un país con un proceso histórico complejo y dinámicas sociales complejas que configuran un país con muchas desigualdades, no hay ciudadanía garantizada para mucha gente (Sanima).

La sensibilización sobre estas brechas se ha asentado principalmente a partir de viajes o inmersiones voluntarias que han realizado para conectar con otras realidades: brechas educativas, brechas de género, entre otras.

Respecto al tercer principio moral, la justicia, los emprendedores sociales entrevistados reconocen que si bien hay un tema de subjetividad para definir qué es o no justo, esta reflexión resulta clave para ellos. En algunos casos, comentaron que empezaron a conversar sobre el tema de justicia en sus entornos más cercanos. Independientemente de la postura, el ponerlo en la agenda de reflexiones sumaba a su real interés de aprender más sobre qué y cómo se accionaba la justicia. En otros casos, el involucramiento por justicia se dio mientras estaban en otras actividades/trabajos, en los que cuestionaron y analizaron las causas y subcausas posibles de las situaciones injustas que presenciaban. Como ellos mismos comentan:

La justicia nos interpela, nos hace avanzar y retroceder, es el punto inicial para poder comenzar a hablar de poner las cosas y las oportunidades se presenten (Misha Rastrera).

La coherencia es el cuarto principio moral que indican los emprendedores entrevistados.

La coherencia y el sentido común, el porqué lo hacemos, tiene que tener sentido de por qué se hace (Munayco).

El ámbito profesional y el personal no son aspectos separados, son integrales y por ello las acciones, decisiones y posturas que toman se ven reflejadas completamente en el comportamiento de sus emprendimientos. Por ejemplo, al contribuir con causas ambientales, además de los proyectos que impulsan con sus equipos, trabajan mucho en la sensibilización y aplicación de sus propios hábitos de consumo sostenible:

La coherencia, no solo con lo que yo pienso, digo, hago, ser coherente en mi vida para hacer lo que hago, soy consciente que soy un ejemplo para los niños con los que trabajo (Alto Perú).

Se identifica, además, en la mayoría de los casos, que la disposición a la acción con base en principios morales se inicia con la empatía y eso ocasiona que ambos fenómenos parezcan inseparables. Por ejemplo, en el caso de Alto Perú, la responsabilidad emerge como el principio moral que moviliza al emprendedor, pero desde un sentido de empatía necesario para llamar a la acción:

[...] ¿qué cosas me hicieron emprender primero? [...] creo que por mi formación tanto en el colegio como en casa. Con un sentido de la responsabilidad, no sé si es un valor empatado con empatía, es como un llamado más que todo (Alto Perú).

Algo similar sucede con el caso de la empresa Wawa Laptop. Javier Carrasco señala:

Por temas de trabajo teníamos que viajar al interior del país por distintos motivos, y a partir de ahí es que ya sabíamos las diferencias y brechas que existen en el país tan dolorosos.

Este resultado confirma lo señalado por Kruse (2020) sobre correlaciones importantes entre ambas variables.

3.4 Los facilitadores de los emprendedores sociales: la autoeficacia y el soporte social

Los emprendedores sociales son actores que han aprendido a operar en el ecosistema de emprendimientos y contribuyen a resolver problemáticas sociales; sin embargo, para llegar a ello han tenido que aprender a usar herramientas y adaptarlas, afianzar conocimientos o incluso entrenarse desde cero. También han trabajado de manera conjunta con múltiples actores, pues, como señalan Dacin et al. (2011), ningún individuo o héroe por sí solo puede cambiar un sistema, ni con actores que no comprenden aún el propósito de las empresas sociales, por lo que los primeros han tenido que aprender a evangelizar a los segundos, no sin antes creer en sí mismos y en su proyecto emprendedor.

En esta línea, además de los elementos cognitivos, los emprendedores sociales no solo desarrollan habilidades,

sino que creen en ellas para avanzar con su proyecto y a esto se le conoce como la "autoeficacia". Adicionalmente, los emprendedores sociales se apoyan en familiares, amigos, clientes y otras comunidades cercanas desde el inicio del emprendimiento. Este último es el soporte social y junto con la autoeficacia son los facilitadores que permiten que el emprendedor considere factible el proyecto (Mair y Noboa, 2006). A continuación, se analizarán las dos dimensiones a partir de los resultados de la presente investigación.

3.4.1 La autoeficacia no es solo ser sino creer

En el apartado anterior se mostró el conjunto de valores, emociones y creencias que forman parte del perfil de los emprendedores sociales. En esta parte se verá si los emprendedores, además de tenerlos, perciben el poder de estas habilidades para hacer posible sus negocios sociales. Según Gist y Mitchell (1992), la conciencia de sus capacidades les ayuda a regular su comportamiento. Se entiende que esta regulación se convierte en una herramienta para crear un emprendimiento o identificar oportunidades de mejora en la gestión de sus equipos y del mismo negocio. En línea con lo desarrollado por el autor Bandura (1982), se describen los hallazgos de los siguientes elementos: experiencia de dominio, modelamiento, persuasión social y juicios sobre sus emociones dentro de la dimensión de autoeficacia.

3.4.1.1 Experiencia de dominio

Los emprendedores entrevistados comparten que iniciaron la empresa sin contar con experiencia como emprendedores; aunque hubo varios elementos que permitieron alcanzar ese nivel de expertos en lo que hacen. Por un lado, la mayoría contaba con experiencia previa en el sector o en la temática que decidieron impulsar. Si bien es cierto que no tenían conocimiento sobre gestión de emprendimientos sociales, sí contaban con experiencia al interior de una organización sin fines de lucro, ya fuera como especialistas o activistas y esto fue la base que les dio confianza para continuar en su camino como emprendedores. En la fase inicial del emprendimiento vieron la potencialidad de lo que podían hacer y de sus capacidades, es decir, contaban con un conocimiento inicial para lograr el cambio social, pero faltaba aplicarlo.

Por otro lado, hay un reconocimiento de que para el crecimiento de la organización necesitan apoyarse en otros especialistas, sobre todo en gestión de empresas:

Tuve que nombrar a una nueva CEO, lo hice pensando en el futuro de la organización, pues las piezas de la organización son claves, yo en esa pieza no funcionaba bien entonces me tocaba moverme, decidí asumir el rol de fundador, de pensar más en el futuro de la organización, hacer seguimiento de la misión y visión, hacer sugerencias al equipo ejecutivo (Presente).

Este reconocimiento de lo que les falta sumado al constante aprendizaje y una alta capacidad de escucha fueron piezas claves para luego convertirse en referentes dentro del ecosistema emprendedor. Se encontró además que es en el segundo año del emprendimiento cuando la mayoría identifica que ellos no pueden hacerlo todo y necesitan comenzar a delegar.

Otro elemento que permitió un nivel de dominio fue su presencia activa dentro de las diferentes áreas, procesos, problemáticas de la organización. Esto se facilita pues el tamaño de la organización no es grande y en poco tiempo puede tener una buena referencia de cuáles son los principales procesos dentro del emprendimiento. Para casi todos los entrevistados, los primeros clientes obtenidos o la satisfacción de los beneficiarios reafirmaron que su propuesta de valor es válida.

3.4.1.2 Modelamiento

En esta variable, que implica compararse con otros para verificar la capacidad que se tiene, se encontraron cuatro prácticas que realizan los emprendedores entrevistados. En primer lugar, todos tienen referentes nacionales e internacionales con los que se comparan. Dentro del país, estos referentes no se encuentran en el mismo sector, pues el movimiento de emprendimientos sociales no tiene mucho tiempo en el país y, como ya se señaló, los entrevistados son los líderes y pioneros en su propio sector. En ese sentido, expresan que ver el nivel de profesionalización que han alcanzado las otras empresas fue un impulso para saber qué sigue:

Ver el ejemplo de Laboratorio y ver en qué medidas éramos similares, diferentes, qué es retador, sirvió como benchmark para avanzar (Sanima).

Un elemento clave en el ecosistema es que, dado que la comunidad no es muy grande, hay cercanía entre los emprendedores y suelen reunirse para solucionar desafíos de gestión o distintas temáticas que traen para la discusión y comparten sus metodologías.

Otra práctica que se encontró viene de los procesos de incubación o aceleramiento que la mayoría de emprendimientos sociales ha tenido. En estos espacios ellos pueden ver qué capacidades tienen y qué les falta, pues reciben la mentoría de especialistas que cuestionan sus modelos de negocios y la forma como hacen el *delivery*, etc. En estos programas, los mentores les traen experiencias internacionales de organizaciones que ya se encuentran escalando y esto les permite aterrizar qué cambios deben hacer al interior de la organización. A diferencia de lo que señala la teoría, que el modelamiento es menos efectivo que la experiencia de dominio, se ha encontrado que para los emprendedores peruanos sí sirven bastante estos ejercicios de comparación, sobre todo cuando son empresas similares y que se encuentran en otros países. Sumado a ello, estos programas les

permitieron pertenecer a comunidades internacionales de aprendizaje y comparar sus desafíos con otros países que solían resultar similares a Perú.

Por último, el aprendizaje que proviene de compararse con las prácticas que realizan sus beneficiarios es otra fuente para su autoeficacia. Las prácticas culturales, sociales y económicas que realizan sus proveedores y clientes de comunidades vulnerables les permite obtener una mirada diferente para hacer las cosas desafiando el *statu quo*:

de los productores con los que trabajamos, de ellos hemos obtenido gran sabiduría, lo que proviene de lo no hegemónico (Misha Rastrera).

Esto también les brinda un tipo de fortaleza distinto, más allá de los negocios o del *business as usual*, esto es, compararse para diferenciarse y ser mejores.

3.4.1.3 Persuasión social

En esta variable se explica la importancia de la retroalimentación, en especial de la positiva, que ayuda a que los emprendedores se sientan más capaces. Sin embargo, en la presente investigación se encontró que la retroalimentación negativa es también un impulsor para la autoeficacia, pues los ayuda a cuestionarse continuamente e ir mejorando sus estrategias.

Un elemento que todos reconocen es que la forma de hacer negocios tiene que ser diferente al de otras empresas y esto lleva a que se implementen nuevos procesos y nuevas formas de hacer las cosas. Por ejemplo, el trabajo con los proveedores y comunidades en situación de vulnerabilidad no es solo una transacción, este viene acompañado de acciones de concientización para impulsar un cambio social y ambiental. En el camino, las comunidades tienen mayores demandas, como por ejemplo que exista mayor presencia física y acompañamiento de la empresa social y también exigen más resultados a corto plazo para poder confiar en ella. Todo esto impulsa a los emprendedores a ser más flexibles e invertir más recursos en esta relación. Otro tipo de retroalimentación positiva frecuente fue que las comunidades se sentían escuchadas por los emprendedores y esto incrementó los niveles de confianza para que puedan seguir trabajando juntos y animar a otros miembros de la comunidad a ser parte de la iniciativa.

Por el lado de los colaboradores de las empresas, se encontraron los dos tipos de retroalimentación. Por el lado de la retroalimentación negativa, se encontró que los miembros del equipo, al estar impulsando la justicia social, tienen una reflexión profunda sobre las relaciones de poder y sus derechos, razón por la cual expresan sus desacuerdos en las formas de gestión del líder, en la carga laboral o en las estrategias que se eligen. Esto ha ocasionado conflictos internos que a

su vez han implicado que los líderes cambien su forma de comunicación y estilos de liderazgo; por ejemplo, si antes se consideraba que ya tenían las puertas abiertas y eran transparentes, sintieron que ahora debían serlo con mayor énfasis.

Por otro lado, se ha visto que no todos los miembros reconocían desde el inicio qué es una empresa social y su propósito, pues estaban acostumbrados a trabajar en otro tipo de empresas, por lo que los líderes tuvieron que implementar más espacios de diálogo para consolidar los valores y el propósito organizacional:

El equipo a veces es un reto, pues han estado acostumbrados a hacerlo de una forma en otras organizaciones, entonces yo les pido cambiar el chip, que se preocupen con la familia, que tengan un vínculo distinto (Munayco).

Reto a mi equipo para que hagan todo lo que está en sus manos, pero que sea diferente (Misha Rastrera).

3.4.1.4 Autojuicio de sus emociones

En esta parte, que está vinculada a las emociones que, de no controlarse, pueden llevar a una baja autoeficacia, se encontró que los emprendedores sociales tienen una alta conciencia sobre el rol de sus emociones en su vida personal y profesional, y ante ello han invertido tiempo en reflexionar y tomar acción para balancear sus emociones. Por un lado, se encuentran tan apasionados con el propósito social que al inicio del emprendimiento no cuidaban sus horas de descanso, pero esto cambió cuando reconocieron la necesidad de un balance para seguir cumpliendo los objetivos organizacionales:

El gran recurso está relacionado a la mente, meditar, hacer deporte, a cuidar bastante a mí para poder hacer lo que quiero (Alto Perú).

Esto también vino acompañado de la importancia de “desapasionarse” de la problemática o la solución, pues esto no les permitía ser estratégicos.

Por otra parte, usan las emociones negativas para sacar lecciones aprendidas, así, las penas y la frustración las transforman en gratitud y sentimientos felices por la convicción que tienen sobre lo que hacen, es decir, recuerdan que la motivación más grande es su propósito social y esto los hace sentir más capaces para salir de esos momentos difíciles:

Siempre me pasa, cuando hablo cosas de emprendimiento, puedo estar de mal humor, pero tener estas reflexiones me hace darme cuenta que hago esto porque me hace feliz. volver a recordar y decir sí, por eso hago esto, pues me hace feliz, a pesar que a veces hay momentos que nos frustramos (F7).

Además, los emprendedores sociales comparten que suelen pedir ayuda cuando existen estas emociones y

acuden a su directorio, equipo de trabajo o familiares. De igual manera, en las mentorías o espacios de incubación que tienen aprovechan para desahogarse y compartir los retos y frustraciones que tienen.

En esta última dimensión, junto con las otras analizadas, se puede observar que los emprendedores sociales tienen un alto nivel de conciencia de sus capacidades y emociones y buscan transformarlos o redirigirlos hacia el logro del propósito social. Aun cuando saben que no cuentan con toda la experiencia y conocimientos, su constante reflexión hace que adquieran agencia, como señala [Cajaiba-Santana \(2014\)](#). A continuación, se revisará el entorno de los emprendedores sociales y cómo lo utilizan para confirmar la factibilidad de sus negocios sociales.

3.4.2 Apoyo social, más que apoyo, un reconocimiento social

El entorno al cual los emprendedores acuden para obtener apoyo se concentra en cuatro grupos: los beneficiarios o usuarios de la propuesta de valor, su equipo de trabajo, la familia y amigos y las comunidades especializadas. En primer lugar, respecto a la comunidad de usuarios/beneficiarios, que contiene a las personas que reciben el valor social directa o indirectamente, los emprendedores construyen lazos y les hacen sentir que son parte de una comunidad al compartir símbolos y vocabulario específico que mantienen en los diversos canales de comunicación. Por ejemplo, una empresa compartió que, en vez de contar con *influencers*, apuestan por los propios productores, pues son ellos quienes producen el valor. A cambio reciben la confianza de continuar trabajando con y para ellos.

En segundo lugar, respecto a la comunidad del equipo, personas que trabajan en el emprendimiento social, los fundadores los involucran en varias decisiones, en el proceso de lluvia de ideas y también en el intercambio de emociones. La junta directiva y los trabajadores ayudan a los fundadores en momentos de crisis:

mi Junta Directiva fue un soporte importante [...] Nunca lo dudó porque nos hemos vinculado mucho y somos casi hasta mejores amigos y no éramos antes así, siento que esto es por el propósito, porque hemos construido juntos y damos nuestro tiempo voluntario, eso afianza un vínculo emocional y de familia, mejores amigos (Presente).

Los trabajadores apoyan a los emprendedores, pues el alineamiento del propósito personal con el organizacional afianza la relación.

En tercer lugar, respecto a su círculo más cercano, la familia y los amigos, al inicio del negocio no entienden lo que están haciendo los emprendedores sociales, pero a pesar de ello son escuchados y alentados, sobre todo por su núcleo familiar, quienes apoyan desde el soporte emocional hasta en la realización de algunas tareas particulares dentro del negocio. Para algunos

emprendedores, su familia fue parte de la inspiración para iniciar un emprendimiento social, por lo que eligen continuar con los valores de la familia.

En cuarto lugar, respecto a las comunidades especializadas, las cuales son críticas para el negocio porque ofrecen la inspiración para nuevas soluciones y les han dado esperanza cuando las barreras tienden a ser demasiado altas, recibir los consejos de mentores u otros especialistas que creen en el propósito de la empresa les hace sentirse más seguros sobre la factibilidad del negocio. Asimismo, ganar fondos o concursos, si bien no ayuda mucho para cubrir sus costos o financiar inversiones, les brinda emociones positivas y los hace sentir valorados:

Venía de comprar pan, aparecen resultados en pdf de innovate y encuentro a Wawa Laptop, me puse a llorar y así llegué a casa. Fue una gran alegría que después de todo nos reconozcan (Wawa Laptop).

Esos reconocimientos les brindan exposición que luego facilita la provisión de recursos que puedan necesitar, así como ayuda a la construcción del capital social.

Sin embargo, es importante destacar que, en algunos casos, el inicio del emprendimiento se realiza por completa motivación social, sin tener idea del soporte que se tiene o que se podría obtener. En otras palabras, un hallazgo interesante es que mucho de este soporte social se va construyendo y descubriendo en el camino, pero no antecede la intención de realizar un emprendimiento social. Como se evidencia en el caso de Boris Gamarra de Wawa Laptop

el primer capítulo [de mi historia de vida] es yo puedo hacerlo todo, no necesito de nadie. No sé, yo no necesito capacitaciones de nadie, yo puedo hacerlo todo, no necesito ayuda, no necesito de equipo. No, yo puedo ser el contador, yo puedo ser administrador, yo puedo ser el PI. Yo puedo ser. Y luego en una fase me abruma. Todo es demasiado grande y necesito apoyo no. Y en el siguiente capítulo sería donde me capacito, como me capacito y donde encuentro al equipo estratégico para dar el siguiente nivel y el último capítulo. O sea, bueno, el actual como que o sea la actual temporada sería cómo nos estructuramos.

3.5 Discusión de estrategias

A partir de los resultados de los elementos cognitivos y facilitadores de los emprendedores sociales, se encontró que lo primero en aparecer fue la deseabilidad impulsada por las emociones y juicios morales, en especial el sentido de justicia social y la alta empatía con la problemática social. Hacia el segundo año del emprendimiento, la factibilidad fue la principal guía para mantener y hacer crecer el emprendimiento. De esta manera, desarrollar conocimientos y habilidades en gestión fue la principal

preocupación junto con la creación de una comunidad interna y externa sólida. Sin embargo, los emprendedores sociales mostraron que se tuvo que volver a recurrir a la deseabilidad para mantener firmemente el propósito social del emprendimiento, acompañados de una reflexión sobre la necesidad de balancear la lógica y la pasión. En este camino entre la deseabilidad y la factibilidad, se encontraron cuatro estrategias empleadas por los emprendedores sociales que se explican a continuación (Ver figura 2).

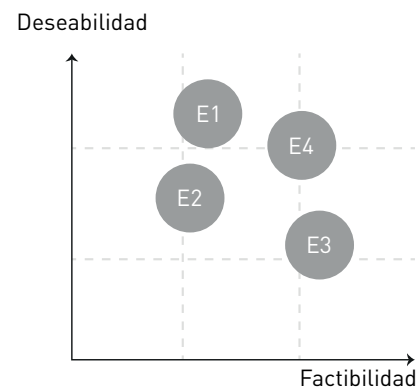


Figura 2. Estrategias para la deseabilidad y factibilidad. Fuente: elaboración propia.

3.5.1 Estrategia 1: impulsar coherencia (E1)

Los emprendedores sociales, guiados por su visión de bien común, constantemente facilitan procesos de conversación y exploración para cuidar que como equipo se tenga presente el propósito y los principales valores de la organización. Dado el balance constante que tienen que hacer entre generar un impacto socioambiental y desarrollar un modelo de negocio autosostenible, es muy importante estar alineados en esa misión y el cómo lograrlo (Tracey y Phillips, 2007).

Este enfoque trasciende su emprendimiento, pues se preocupan constantemente de que las prácticas que realizan en el ámbito organizacional sean coherentes con su ámbito personal. Por ello, los emprendedores sociales resaltan el valor de una constante inmersión con la problemática social, cerca de sus comunidades, y ponen de protagonistas a las personas que han impactado positivamente como referentes de la empresa social (Fisk et al., 2019). Los emprendedores sociales entrevistados decidieron y tomaron acción de forma intencional para ahondar y cuestionar sobre sus propios sesgos e imaginarios sociales, sin temor a aceptar que se equivocan, por el contrario, son curiosos y entusiasmados por mejorar sus perspectivas para potenciar el impacto que vienen generando. Por ello, esta estrategia se encuentra en el cuadrante más cercano a la deseabilidad, pues son estas emociones más personales las que les guían como personas y como emprendedores para mantener una coherencia integral en su desarrollo.

3.5.2 Estrategia 2: balancear la pasión y la razón (E2)

Al inicio del negocio, los emprendedores sociales priorizaron su apasionamiento por el problema; aunque esto no les permitió ver los riesgos potenciales, las oportunidades de crecimiento y tomar decisiones estratégicas para el mantenimiento y crecimiento de su organización. Los primeros errores de gestión, conflictos con sus comunidades y resultados bajos en sus operaciones hicieron que reconocieran la importancia de “desapasionarse” para dar paso a una mayor formalización y especialización en sus negocios y equipos. Como indican [Ko et al. \(2019\)](#), si bien la pasión puede influir positivamente en la innovación social, es clave redirigirla hacia la capacidad de crear soluciones.

En este camino de gestionar su pasión y razón, los emprendedores sociales siguen fortaleciendo la gestión de sus emociones con sus diferentes comunidades y con ellos mismos. Hacia sus beneficiarios, cultivan la empatía dejando los sentimientos de culpa o de victimización para involucrarlos como agentes activos de su propio desarrollo. Hacia sus colaboradores, si bien es cierto que se busca el sentido de pertenencia para que lleguen a ser una familia, han aprendido que los conflictos siempre van a existir y que para resolverlos deben apoyarse en terceros como mentores, en consejos directivos, entre otros representantes de sus comunidades especializadas. Han pasado por procesos de deconstrucción y construcción en lo físico y emocional para ser más auténticos, seguros y apasionadamente razonables. Los resultados de esta investigación muestran que en los primeros años del emprendimiento lo que marca más el camino del negocio es la deseabilidad guiada por sus emociones, razón por la cual esta estrategia se ubica más lejana de la factibilidad.

3.5.3 Estrategia 3: aprender mientras aprenden (E3)

Como se ha descrito anteriormente, los emprendedores sociales son conscientes de que están inmersos en un proceso de cambio y es necesario seguir actualizándose, más allá de su zona de confort, especialmente cuando se busca impulsar la consolidación y crecimiento de su impacto. Asimismo, identifican que los recursos son limitados y hay una oferta existente de oportunidades para poder seguir fortaleciendo sus capacidades, tanto personales como profesionales; además, es muy importante que aprendan a organizar su propio aprendizaje. Por un lado, en temas de tiempo y recursos, tienen que balancearse con el liderazgo de su emprendimiento y otras responsabilidades paralelas ([Tian y Smith, 2014](#)). Por otro lado, considerando su camino empírico, sus estilos de aprendizaje van más allá de los espacios académicos tradicionales, como viajes para seguir explorando cómo seguir solucionando mejor los retos socioambientales que abordan, o conversaciones con sus comunidades especializadas para aprender a través de sus experiencias y herramientas cómo potenciar su modelo de negocio y gestión.

Es importante precisar que hay dos elementos claves que consideran durante sus procesos de aprendizaje: el primero es el descubrimiento e identificación de su(s) estilo(s), algunos disfrutaron y obtienen mejores resultados en procesos colectivos (mentorías, eventos), mientras que otros son más de reflexiones individuales. El segundo elemento es la visión integral de su aprendizaje, los emprendedores sociales identifican muy bien que van más allá de los conocimientos y habilidades ya que también abordan las actitudes, en particular aprender cómo gestionar sus emociones y su apasionamiento. Esta estrategia está en el cuadrante más cercano a la factibilidad, pues la habilidad de aprender a aprender es un proceso de construcción constante para seguir creyendo en sí mismos y, para ello, el tener más control de su proceso de aprendizaje, hacerlo más óptimo, agradable y efectivo en resultados les motiva a seguir avanzando. Este aprendizaje, como señala [Mei \(2018\)](#), se centra en involucrarse en la cultura y a partir de ello recibir constante retroalimentación.

3.5.4 Estrategia 4: colaborar activamente (E4)

Esta última estrategia consiste en tener una presencia muy activa en el ecosistema de emprendimientos sociales y fuera de ellos. Los emprendedores participan de eventos culturales, académicos, sociales y, por supuesto, comerciales. Sin embargo, a diferencia del emprendedor clásico, están más presentes en espacios educativos para concientizar a sus clientes, comunidad y sociedad en general sobre el cambio que están impulsando. Reconocen la importancia de construir capital social para lograr el impacto social ([van der Gaag y Snijders, 2004](#)), así como para seguir innovando en el producto o servicio ([Landry et al., 2002](#)), pues, como señalan [Backman y Smith \(2000\)](#), las redes sociales que vienen acompañadas de un capital social fuerte se encuentran asociadas a la confianza, a la solidaridad, al espíritu cívico y a la cooperación. Estas características, como ya se vio, se encuentran asociadas a la dimensión cognitiva del emprendedor social, por lo que esta dimensión se encuentra impulsada a la vez por la deseabilidad, aunque más cercana a la factibilidad, pues el objetivo también es escalar el negocio.

Esta colaboración activa les permite a los emprendedores ir generando alianzas estratégicas que favorecen el crecimiento del negocio social, y les ayuda a validar su modelo de negocio con diversos actores que los pueden ir retroalimentando para el escalamiento de la propuesta de valor. En estas colaboraciones se comparten recursos y se armonizan operaciones y actividades ([Lawson, 2003](#)). Por tanto, se ubicó esta estrategia en el cuadrante en el que la factibilidad tiene un grado mayor, pues las interacciones con diversas redes enriquecen todas las dimensiones del modelo de negocio. Es importante mencionar en esta estrategia la diversidad de actores con los que colaboran, del sector público, privado y de la sociedad civil, que les permiten ir sentando las bases para alcanzar el cambio sistémico, pero que, a medida que avanzan, desarrollan

una elección estratégica de a qué espacios y actores acercarse para enfocar mejor sus esfuerzos en la gestión de sus colaboraciones.

4. Conclusiones

A partir de la investigación realizada, se puede identificar que los emprendedores entrevistados son guiados, primero, por la dimensión cognitivo-emocional para impulsar su misión y visión socioambiental. Es importante hacer notar que el proceso de desarrollo de empatía, para el caso de los emprendedores sociales, aparece muy vinculado a la disposición a la acción basado en principios morales. Esto hace difícil poder identificarlos de forma separada. El presente hallazgo responde a llamados de la literatura para estudiar el porqué en estudios cuantitativos los principios morales parecen presentar un efecto de multicolinealidad con la empatía (Kruse, 2020).

En un segundo momento, los emprendedores sociales fortalecen sus iniciativas apoyándose en facilitadores para hacerlas realizables. Por un lado, su autoeficacia les permite tener más seguridad, no solo de la importancia de su causa socioambiental, sino también de sus capacidades para lograrlo y, por otro lado, el apoyo social de sus comunidades beneficiarias, su equipo de trabajo, aliados y otras comunidades especializadas les facilitan las herramientas y oportunidades para fortalecer sus capacidades. También es importante destacar que, en algunos casos, los emprendedores iniciales desarrollan su apoyo social en el camino del emprendimiento, y no funciona como una variable antecesora de la decisión de iniciar un emprendimiento inicial. Lo que también conversa con algunos efectos no significativos en la literatura de este constructo en el marco de este modelo (Kruse, 2020).

Al inicio de los emprendimientos, la estrategia de impulsar la coherencia se desarrolla de forma más orgánica y genuina, guiada por los deseos del emprendedor por lograr un cambio, pero mientras su organización va creciendo, esta estrategia se vuelve más determinante para su gestión estratégica, pues le permite que en cada acción y decisión tenga presente siempre el propósito por el cual inició su emprendimiento. Si bien los emprendedores son seres muy empáticos, como lo mencionan Mair y Noboa (2006), capaces de reconocer y compartir las emociones y sentimientos de otra persona y desear hacer todo lo necesario para evitar que esa persona sufra, se esfuerzan mucho día a día para actuar en consecuencia con sus valores y causas.

La segunda estrategia más presente durante los primeros pasos del emprendimiento es la de colaborar activamente, para ello realizan una búsqueda constante y abundante de vinculaciones en el ecosistema y, con el pasar del tiempo, cada vez se va volviendo más estratégica. La capacidad de crear conexiones se va afinando a partir

de sus experiencias, por ello, potencian sus habilidades para construir relaciones más humanas y que sumen valor, no condicionado al beneficio comercial que puedan traer consigo. Además, los emprendedores sociales entrevistados destacaron el valor de esa diversidad de colaboraciones. Como menciona Fisk et al. (2019) respecto a la colaboración transformativa en el nivel micro, los comportamientos de colaboración se reconocen en los individuos que valoran y promueven activamente las contribuciones de los demás y que abren las puertas a las contribuciones de miembros de la sociedad diferentes a ellos, y es así.

Como estrategia para mantener y hacer crecer el emprendimiento, aprender a aprender se convierte en la estrategia más significativa porque les permite identificar qué capacidades desean mejorar para seguir validando el modelo de negocio a partir de constantes iteraciones. Esto está en línea con los autores Greenberg et al. (2011), quienes hablan de un proceso de creación lógica porque el emprendedor está en constante experimentación y aprendiendo. Otra estrategia también presente en la fase de mantenimiento es el balance de la pasión y la razón. Los emprendedores sociales reconocen las emociones como una fuente de fortaleza y, por ello, invierten tiempo y espacio en aprender a gestionarlas, pues de eso dependerá el éxito comercial del negocio. Si bien es cierto que en esta fase hay una mayor racionalidad al momento de tomar decisiones, los principios morales siguen guiando las decisiones. Al respecto, Schwartz (1992) precisa cómo los valores personales determinan los comportamientos y actitudes hacia el emprendimiento, y en el caso de los emprendedores sociales, son valores altruistas y conectados hacia la sostenibilidad.

Por último, la tensión que existe entre la deseabilidad y la factibilidad tanto en el inicio como en el proceso de crecimiento del emprendimiento presenta una tensión positiva. Esta tensión entre sus emociones, principios y sentido de justicia social mantiene su propósito, pues, como mencionó Dees (2012), son impulsores del comportamiento hacia la resolución de problemas sociales, mientras que el entorno del emprendedor social ayuda a legitimar el modelo de negocio que se encuentra en constante innovación. Así, es evidente que la factibilidad se asocia al reconocimiento del entorno o, como lo llaman Bandura y National Inst of Mental Health (1986), a la autoeficacia colectiva, pues el apoyo que busca y recibe el emprendedor social es clave para la sostenibilidad del negocio.

Como futuras líneas de investigación, se propone utilizar otras técnicas en la recolección de información, más allá de la técnica de historia de vida que se enfoca en vincular momentos con emociones, de manera que se puedan rescatar otros aspectos del *journey* del emprendedor y tener una mirada más integral. Asimismo, se podría tener una muestra más amplia de sujetos de estudio diferenciando los estadios de emprendimiento o

el tamaño del emprendimiento para encontrar diferencias y patrones. Por último, este estudio se centró en el micronivel; aunque es conveniente ver la interacción entre este nivel con el nivel meso para reconocer de qué manera el componente organizacional puede afectar las dimensiones internas del individuo o viceversa.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Referencias

- Backman, E. V. y Smith, S. R. (2000). Healthy organizations, unhealthy communities? *Nonprofit Management and Leadership*, 10, 355-373. <https://doi.org/10.1002/nml.10402>
- Bacq, S. y Alt, E. (2018). Feeling capable and valued: A prosocial perspective on the link between empathy and social entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 33(3), 333-350. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.01.004>
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.2.122>
- Bandura, A. y National Inst of Mental Health (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall, Inc.
- Boyd, N. G. y Vozikis, G. S. (1994). The Influence of Self-efficacy on the Development of Entrepreneurial Intentions and Actions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(4), 63-77. <https://doi.org/10.1177/104225879401800404>
- Brouard, F. y Larivet, S. (2010). Essay of clarifications and definitions of the related concepts of social enterprise, social entrepreneur and social entrepreneurship. En A. Fayolle y H. Matlay (Eds.), *Handbook of Research on Social Entrepreneurship* (pp. 29-56). Edward Elgar Publishing Limited. <https://doi.org/10.4337/9781849804684>
- Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 42-51. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.008>
- Comunian, A. y Gielen, U. (2006). Promotion of moral judgement maturity through stimulation of social role-taking and social reflection: An Italian intervention study. *Journal of Moral Education*, 35, 51-69. <https://doi.org/10.1080/03057240500495302>
- Dacin, M. T., Dacin, P. A. y Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: A critique and future directions. *Organization Science*, 22, 1203-1213. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0620>
- Dees, J. G. (2012). A tale of two cultures: Charity, problem solving and the future of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 321-334. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1412-5>
- Defourny, J. y Nyssens, M. (2013). Social innovation, social economy and social enterprise: What can the European debate tell us? *The International Handbook on Social Innovation*, 40-52. <https://doi.org/10.4337/9781849809993.00013>
- Fisk, R., Fuessel, A. Laszlo, C., Struebi, P., Valera, A. y Weiss, C. (2019). Systemic social innovation: Co-Creating a future where humans and all life thrive. *Humanistic Management Journal*, 4(2), 191-214. <https://doi.org/10.1007/s41463-019-00056-8>
- Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *The Academy of Management Review*, 12(3), 472-485. <https://doi.org/10.2307/258514>
- Gist, M. E. y Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *The Academy of Management Review*, 17(2), 183-211. <https://doi.org/10.2307/258770>
- Greenberg, D., McKone-Sweet, K. y Wilson, J. (2011). *The new entrepreneurial leader: Developing leaders who shape social and economic opportunity*. Berrett-Koehler Publishers.
- Hechavarría, D. M. y Welter, C. (2015). Opportunity types, social entrepreneurship and innovation: evidence from the panel study of entrepreneurial dynamics. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation* 16(4), 237-251. <https://doi.org/10.5367/ije.2015.0196>
- Helms, W. S., Oliver, C. y Webb, K. (2012). Antecedents of settlement on a new institutional practice: Negotiation of the ISO 26000 standard on social responsibility. *Academy of Management Journal*, 55, 1120-1145. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.1045>
- Hockerts, K. (2017). Determinants of social entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 105-130. <https://doi.org/10.1111/etap.12171>
- Johnson, S. (2000). *Literature review on social entrepreneurship*. Canadian Centre for Social Entrepreneurship.
- Kaletka, C., Rehfeld, D. y Terstriep, J. (2016). *Social innovation: Driving force of social change mapping the world of social innovation*. SI Drive.
- Ko, W., Liu, G., Yusoff, W. y Mat, C. (2019). Social entrepreneurial passion and social innovation performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48. <https://doi.org/10.1177/0899764019830243>
- Kruse, P. (2020). Can there only be one? An empirical comparison of four models on social entrepreneurial formation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 641-655. <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00608-2>
- Lacap, J. P. G., Mulyaningsih, H. D. y Ramadani, V. (2018). The mediating effects of social entrepreneurial antecedents on the relationship between prior experience and social entrepreneurial intent: The case of Filipino and Indonesian university students. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 9(3), 329-346. <https://doi.org/10.1108/jstpm-03-2018-0028>
- Landry, R., Amara, N. y Lamari, M. (2002). Does social capital determine innovation? To what extent? *Technological Forecasting and Social Change*, 69(7), 681-701. [https://doi.org/10.1016/s0040-1625\(01\)00170-6](https://doi.org/10.1016/s0040-1625(01)00170-6)
- Lawson, H. (2003). Pursuing and securing collaboration to improve results. En M. Brabeck y M. Walsh (Eds.), *Meeting at the hyphen: Schools-universities communities-professions in collaboration for student achievement and well being* (pp. 45-73). University of Chicago Press.
- Mair, J. y Noboa, E. (2006). *Social entrepreneurship: How intentions to create a social venture are formed*. IESE Working Paper No. D/521, SSRN. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.462283>
- Mair, J. y 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>
- Martí, I., Courpasson, D. y Barbosa, S. D. (2013). "Living in the fishbowl": Generating an entrepreneurial culture in a local community in Argentina. *Journal of Business Venturing*, 28(1), 10-29. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.09.001>
- Martin, R. L. y Osberg, S. (2007). *Social entrepreneurship: The case for definition*. Stanford Social Innovation Review. <https://doi.org/10.48558/tsav-fg11>
- McAdams, D. P. (2008). *The life story interview - II*. The Foley Center for the Study of Lives. <https://cpb-us-e1.wpmucdn.com/sites.northwestern.edu/dist/4/3901/files/2020/11/The-Life-Story-Interview-II-2007.pdf>
- Mei, A. (2018). *Lean impact: How to innovate for radically greater social good*. John Wiley & Sons.
- Miller, T., Wesley C. y Williams, D. (2012). *Educating the minds of caring hearts: Comparing the views of practitioners and educators on the importance of social entrepreneurship competencies*. Academy of Management Learning and Education 11(3), 349-370. <https://doi.org/10.5465/amle.2011.0017>
- Mulgan, G., Sanders, B., Tucker, S. y Rushanara, A. (2007). *Social innovation: What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated*. The Basingstoke Pres.
- Nahi, T. (2016). Cocreation at the base of the pyramid: Reviewing and organizing the diverse conceptualizations. *Organization & Environment*, 29, 416-437. <https://doi.org/10.1177/1086026616652666>

- Nga, J. y Shamuganathan, G. (2010). The influence of personality traits and demographic factors on social entrepreneurship start up intentions. *Journal of Business Ethics*, 95(2), 259-282. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0358-8>
- Nyssens, M. (2006). *Social enterprise at the crossroads of market, public policies and civil society*. Routledge. *Social enterprise at the crossroads of market, public policies and civil society*. Routledge
- Prabhu, G. N. (1999). Social entrepreneurial leadership. *Career Development International*, 4(3), 140-145. <https://doi.org/10.1108/13620439910262796>
- Saebi, T., Foss, N. J. y Linder, S. (2019). *Social entrepreneurship research: Past achievements and future promises*. *Journal of Management*, 45(1), 70-95. <https://doi.org/10.1177/0149206318793196>
- Sanchis, J.R., Campos, V. y Ejarque, A. (2020). *Emprendimiento sostenible: Emprendiendo desde la cocreación de valor y el bien común*. Pirámide.
- Smith, R. y Anderson, A. R. (2004). The devil is in the e-tale: Form and structure in the entrepreneurial narrative. En D. Hjorth y C. Steyaert (Eds.), *Narrative and discursive approaches in entrepreneurship: A second movements in entrepreneurship* (pp. 125-141). Edward Elgar Publishing.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: theory and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press, 25, 1-65. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)
- Tian, Y. y Smith, W.K. (2014). Entrepreneurial leadership of social enterprises: Challenges and skills for embracing paradoxes. *Journal of Leadership Studies*, 8, 42-45. <https://doi.org/10.1002/jls.21339>
- Tracey, P. y Phillips, N. (2007). The distinctive challenge of educating social entrepreneurs: A postscript and rejoinder to the special issue on entrepreneurship education. *Academy of Management Learning & Education*, 6(2), 264-271. <https://doi.org/10.5465/amle.2007.25223465>
- van Wijk, J., Zietsma, C., Dorado, S., Frank G. A. y Martí, I. (2018). Social Innovation: Integrating Micro, Meso, and Macro Level Insights From Institutional Theory. *Business & Society*, 58(5), 887-918. <https://doi.org/10.1177/0007650318789104>
- van der Gaag M. y Snijders, T. (2004). Proposals for the measurement of individual social capital (pp 593-605). En H. Flap y B. Völker (Eds.), *Creation and returns of social capital*. Routledge.
- Vera, A., Priaré, MA y Espinoza, A. (2020). Modelando una propuesta conceptual para analizar características psicosociales de emprendedores sociales peruanos. *Liberabit*, 26(1), e256. <https://doi.org/10.24265/liberabit.2020.v26n1.03>
- Westley, F. y Antadze, N. (2010). Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact Frances Westley and Nino Antadze A. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 15(2), 2-20. <https://islandscholar.ca/islandora/object/ir%3A21916>
- Wilt, S. (2018). How Ashoka Fellows create systems change: New learning and insights from de 2018 global fellows study. *Social Innovator Journal*, (52). <https://socialinnovationsjournal.org/editions/issue-52/75-disruptive-innovations/2905-how-ashoka-fellows-create-systems-change-new-learnings-and-insights-from-the-2018-global-fellows-study>