



# Factores limitantes y factores impulsores del desarrollo del emprendimiento social en América Latina

Leonel Sebastián Chavarría  
Isabel Cristina Arroyo Venegas  
Jorge Ríos Szalay  
(coordinadores)



# **Factores limitantes y factores impulsores del desarrollo del emprendimiento social en América Latina**

---

**Leonel Sebastián Chavarría  
Isabel Cristina Arroyo Venegas  
Jorge Ríos Szalay  
(coordinadores)**



**Dr. Enrique Luis Graue Wiechers**  
Rector

**Dr. Leonardo Lomelí Vanegas**  
Secretario General



**Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez**  
Director

**Dr. Armando Tomé González**  
Secretario General

**Dr. José Ricardo Méndez Cruz**  
Secretario de Divulgación y Fomento Editorial



---

## **Factores limitantes y factores impulsores del desarrollo del emprendimiento social en América Latina**

Primera edición: 2022

Fecha de la edición: 16 de diciembre de 2022

D.R. © 2020 UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
Ciudad Universitaria, Delegación Coyoacán, C.P. 04510, Ciudad de México

Facultad de Contaduría y Administración  
Publicaciones Empresariales UNAM. FCA Publishing  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria  
Delegación Coyoacán, C.P. 04510, Ciudad de México.

ISBNe: en trámite

“Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales”.

“Reservados todos los derechos bajo las normas internacionales. Al pagar por este libro, se le otorga el acceso no exclusivo y no transferible para leer el texto de esta edición electrónica en la pantalla o, en caso de ser libro impreso, su lectura en papel. No tiene permitido reproducir total o parcialmente por cualquier medio, transmitir, descargar, descompilar, aplicar ingeniería de regresión, ni almacenarse o introducirse en sistemas de almacenamiento y recuperación electrónicos o mecánicos existentes o que se inventen en el futuro sin la autorización escrita del autor, casa editorial y/o titular de los derechos patrimoniales.”

Hecho en México

# Índice

Presentación .....	5
Prólogo .....	7
Prefacio.....	9
Introducción.....	11
<b>Capítulo 1</b>	
El FODA del emprendimiento social en Latinoamérica: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.....	17
<i>Leonel Sebastián Chavarría, Jorge Ríos Szalay, Isabel Cristina Arroyo Venegas, Gustavo Bado Zúñiga, Jorge Antonio Torres Ortega, Alba Lucía Gómez Ramírez, María José González Calle, Pedro Fernando Guerrero Maxi, Olga Patricia Vásquez Montoya, Gloria Almeida Parra, Jorge Hernán Cifuentes Valenzuela, José Luis Villarreal, Juan Manuel Maldonado Matute, Marlín Plácido Marmolejos, Patricia Padilla Vento, Linda Palacio Vásquez, Martha Rocío Godoy Rodríguez, Carlos Sandoval Álvarez, José Rafael Cogollos Pérez y Carlos Julio Camacho Sanabria</i>	
<b>Apéndice capitular 1.</b> Respuestas de los emprendedores sociales a las preguntas abiertas del cuestionario .....	61

<b>Apéndice capitular 2.</b> Semblanzas de los emprendedores sociales encuestados: pluralidad de visiones, amplias trayectorias y rica experiencia.....	81
<b>Capítulo 2</b> Resignificación de los estudios y la práctica profesional de la administración: reflexiones sobre la trascendencia de una disciplina.....	121
<i>Adalberto Ríos Szalay</i>	
<b>Capítulo 3</b> Intención emprendedora social en América Latina: la importancia de la formación en emprendimiento .....	142
<i>Jorge Torres Ortega y José Luis Monzón Campos</i>	
<b>Capítulo 4</b> Oportunidades para el emprendimiento social de cambio sistémico en América Latina .....	173
<i>Angelika Roth, María Cerdio Lara y Claudia Ibarra Baidón</i>	
<b>Capítulo 5</b> El emprendimiento social en su laberinto: ires y devenires en la ruta hacia el éxito.....	194
<i>Alba Lucia Gómez Ramírez</i>	
<b>Capítulo 6</b> Una mirada al emprendimiento social: fortalezas y debilidades a partir de una revisión de literatura.....	215
<i>Patricia Padilla Vento y María Raquel Chafloque Céspedes</i>	
<b>Anexo 1.</b> Cuestionario .....	234
<b>Anexo 2.</b> Coautores.....	242

## Presentación

La Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (Alafec) conjunta a las instituciones de educación superior de la América Latina que buscan de manera permanente contribuir a la formación profesional de sus disciplinas. Como parte de su labor, en el seno de la Asociación se gesta y conduce macroproyectos de investigación que facilitan el diálogo epistémico entre los especialistas de la zona. El presente libro es sólo una muestra más de tan encomiable labor.

*Factores limitantes y factores impulsores del desarrollo del emprendimiento social en América Latina* surge como un producto de investigación de la segunda fase del macroproyecto denominado El emprendimiento social en América Latina y el aporte de las universidades en la formación de emprendedores sociales.

Puede decirse que el compromiso de la Alafec, y de su Consejo Ejecutivo, para impulsar la formación y la práctica del emprendimiento social ha sido firme y decidido. Más en este momento de la Historia cuando es indispensable buscar formas de producción de bienes y servicios más equitativas, sostenibles y humanas. El emprendimiento social, así, se instala como una opción que conjuga el talento empresarial con una auténtica vocación por el servicio, que al tiempo desempeña un papel trascendental en favor de los sectores más desfavorecidos de la sociedad

La comprensión teórica de los factores que determinan el desarrollo del emprendimiento social en América Latina –propósito central de esta investigación– aporta un conocimiento valioso a las instituciones educativas para fortalecer su planes y programas de estudio en beneficio de las generaciones presentes y futuras.

En esta obra, destaco de manera muy especial la participación colectiva de 91 emprendedores sociales de 10 nacionalidades. Generosamente, compartieron su visión para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) que, desde su vasta experiencia, tiene el emprendimiento social en nuestra región latinoamericana. Invito a los lectores a revisar las trayectorias de los emprendedores entrevistados no sólo para constatar la seriedad de las fuentes primarias de investigación de este libro, sino para que, además, conozcan inspiradores ejemplos de organizaciones que en este momento contribuyen a la solución de apremiantes desafíos sociales en muy diversos ámbitos de acción, como la agricultura sustentable, el reciclaje industrial, los derechos humanos, la vivienda sustentable y accesible, el comercio justo para comunidades indígenas, la conservación de la biodiversidad, el apoyo a personas en situación de calle, sistemas sanitarios en zonas rurales, la cultura y las artes, entre otros muchos más.

La actualidad y relevancia de esta obra se debe a que fortalece la cultura del emprendimiento con impacto social, una acción concreta que –desde la academia– se suma a muchas otras iniciativas encaminadas a configurar un cambio sistémico benéfico para construir una sociedad más justa y con mayores oportunidades para todos.

Antes de concluir, quiero resaltar que el trabajo de investigación ha continuado activo en nuestras instituciones educativas pese al periodo largo y adverso que ha representado la pandemia por la COVID-19. Por este motivo, es importante reconocer el compromiso académico de los coautores de este libro quienes desarrollaron gran parte de esta investigación durante esta difícil etapa. El deber cumplido hoy rinde frutos mediante esta publicación.

Celebro los resultados de este proyecto colectivo de investigación social en el que han participado diversas instituciones afiliadas a la Alafec; confío en que será para beneficio de la sociedad, de la academia y de la práctica de la investigación en las disciplinas propias de las Ciencias Administrativas.

MTRO. TOMÁS HUMBERTO RUBIO PÉREZ  
Presidente de la Alafec

## Prólogo

---

Dentro del infinito mundo del trabajo de investigación, la generación del conocimiento nunca concluye. Cuando se descubre un nuevo saber, en la vida académica se abren caminos para plantear nuevos rumbos con más preguntas en la búsqueda de las razones que le den respuesta. Un mundo sin fin en el que siempre habrá preguntas con razones que encontrar, y en el que nuestra evolución está garantizada por la búsqueda de más de ellas.

En la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (Alafec), a partir de la presidencia que entró en funciones en noviembre del año 2009, se creó los macroproyectos de investigación para generar conocimiento conjunto entre los académicos y académicas del área económico-financiero-administrativa pertenecientes a las instituciones de educación superior que asocia.

Uno de los macroproyectos más destacados es el denominado *El emprendimiento social en América Latina y el aporte de las universidades en la formación de emprendedores sociales*, que ha sido de gran éxito para el trabajo académico de la Alafec.

Los resultados de una primera etapa de este macroproyecto, que se realizó entre el año 2017 y 2018, se presentaron en el estudio titulado *Educación para el emprendimiento social, un reto para la universidad latinoamericana*, mientras que los resultados de la segunda etapa, que se realizó durante gran parte de la pandemia Covid-19, se presentan en esta obra denominada *Factores limitantes y factores impulsores del desarrollo del emprendimiento social en América Latina*.

Un libro inmerso en el estado del arte de la administración sustentable que coloca al emprendimiento social de América Latina como uno de los

factores de cambio y de generación de valor social, sin el que la sustentabilidad no encontraría su razón de ser en esta región del mundo.

Hablar de factores limitantes y de factores impulsores del emprendimiento social es encontrar una realidad con sus necesidades y sus retos, sus problemas y sus posibles soluciones, su escasez y su esperanza.

La mejor manera de impulsar la generación de valor social es saber colocar al ser humano en el centro del engranaje de las organizaciones como lo más importante que pueden tener. El emprendimiento social en esencia debe procurar este propósito para resolver las problemáticas sociales de Latinoamérica.

Las facultades y escuelas que desarrollaron esta investigación y que plasman sus resultados en esta obra, cuya lectura se recomienda ampliamente, contribuyen a impulsar el emprendimiento social como esencia de su compromiso a través de la educación.

Las instituciones de educación superior pertenecientes a la Alafec han desarrollado una conciencia emprendedora a través de la creación de escuelas de emprendedores sociales, para detonar la generación de oportunidades de desarrollo social y de programas de formación y capacitación, para llevar una cultura de corte profesional en las áreas del saber económico-financiero-administrativo, que por compromiso con la sociedad nos corresponden. Sin esta conciencia sería imposible desarrollar investigaciones tan valiosas como la que nos presentan las y los autores del libro.

Deseo que las vocaciones de emprendimiento social en América Latina encuentren en esta obra los elementos motivacionales que las impulse a vencer los obstáculos y las limitaciones, que les permita abrir caminos con sus fortalezas, que avancen al enfrentar las amenazas y que encuentren la mejor manera de crear nuevas y verdaderas oportunidades.

Enhorabuena a las académicas y académicos que han escrito este libro para ejercer su compromiso académico en beneficio del emprendimiento social en América Latina, por desear detonar verdaderas oportunidades que mejoren la calidad de vida las familias Latinoamericanas, por ser parte de un estado del arte que exige que impulsemos una verdadera generación de valor social y por formar parte del mundo infinito de la investigación.

DR. JUAN ALBERTO ADAM SIADÉ  
Maestro Emérito de la Alafec

## Prefacio

---

**M**e permito felicitar al maestro Leonel Sebastián Chavaría, a la maestra Isabel Cristina Arroyo Venegas y al doctor Jorge Ríos Szalay por coordinar la obra *Factores limitantes y factores impulsores del desarrollo del emprendimiento social en América Latina*, segunda etapa de una trascendental investigación que identifica y explica los factores que determinan el desarrollo del emprendimiento social y la recomendación para incorporarlo a los planes y programas de estudio.

Estoy cierto de que las instituciones de educación superior contribuyen al equilibrio social y la esperanza de una mejor calidad de vida de grupos vulnerables; proponen la ruta para impulsar el bienestar común como un ejemplo de alto impacto que abarca normas de aplicación y observa dogmas sociales.

Para las instituciones de educación superior, representa un gran desafío la promoción y cuidado de los emprendimientos sociales que contribuyen a generar una cultura empresarial social y operarlos a través de programas específicos con un trabajo incluyente.

Los autores hacen una revisión crítica del papel de la teoría de la administración en el que se identifica la falta de compromiso social. Aparentemente, en las aulas, sólo se replica la teoría de la administración industrial a partir de las propuestas de los autores Taylor y Fayol.

En este sentido, felicito a los autores por el análisis crítico, pues exploran el porqué de los emprendimientos sociales y plantean que la atención a este tema central puede ser la plataforma social que entienda y atienda las demandas sociales. Al mismo tiempo, se presenta un interesante mapa de opiniones internacionales y la preocupación de los actores por esta línea de investigación.

Llega a mi memoria una cita del Dr. Ignacio Chávez quien mencionó: “Debemos crear nosotros mismos; hacer ciencia nosotros mismos; no pasarnos la vida repitiendo las verdades y los errores que nos legaron otros. Mientras no hagamos eso seremos los eternos ignorados en el mundo científico y los eternos incapaces para resolver nuestros problemas”.

L.C. LINO RODRÍGUEZ SÁNCHEZ  
Secretario General de la ANFECA

## Introducción

El Consejo Ejecutivo de la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (Alafec), organismo de Cooperación y Estudio de la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUAL), preocupado por fomentar el desarrollo del emprendimiento social en las instituciones educativas de la región, ha venido impulsando diversas actividades para favorecer este propósito, entre las que destacan la realización de la ponencia central de la XIV Asamblea General, celebrada en octubre de 2014 en la Universidad de Panamá bajo el título *Formación de emprendedores sociales en América Latina*, y el impulso a un macroproyecto de investigación mediante el cual se pretende generar conocimiento que contribuya a la comprensión de este fenómeno.

El macroproyecto de investigación denominado *El emprendimiento social en América Latina y el aporte de las universidades en la formación de emprendedores sociales*, cuya primera fase se desarrolló de junio del año 2017 a octubre del 2018, tuvo como resultado la publicación del estudio titulado *Educar para el emprendimiento social, un reto para la universidad latinoamericana*, escrito por 29 académicos-investigadores y especialistas de 14 instituciones educativas de 5 países de la región, mismo que fue presentado ante la comunidad académica latinoamericana durante la XVI Asamblea General de la Alafec que tuvo como institución sede a la Universidad Autónoma de Nayarit, y fue celebrada en noviembre del mismo año 2018.

Durante casi todo el año 2019, el equipo de investigadores se enfocó en divulgar y discutir los resultados de esa investigación con diversas comunidades académicas e integrantes del ecosistema del emprendimiento social; actividades que permitieron madurar reflexiones y definir criterios para iniciar con mayor solidez teórica la segunda fase de este macroproyecto,

dando así continuidad al trabajo realizado por la Alafec en torno al emprendimiento social en América Latina.

Es importante señalar que el desarrollo de esta segunda fase de investigación se efectuó, casi en su totalidad, durante la pandemia de la COVID-19. Es un hecho histórico tan relevante para la humanidad, que también aquí debe quedar registro de ello. Para los integrantes de este macroproyecto, la pandemia tuvo varios significados y efectos en relación con esta investigación, desde la confusión inicial por una situación nunca experimentada; la comprensible y lamentable deserción de pocos, pero valiosos integrantes del equipo de investigadores que tuvieron que priorizar las nuevas y demandantes labores académicas que debieron realizarse para atender la misión docente de las instituciones educativas; el replanteamiento de estrategias y la reorganización de actividades para continuar con este esfuerzo colectivo de investigación, hasta la esperanza de ver concretado el producto final que aquí se brinda.

Para todos los integrantes de este equipo de académicos-investigadores resulta satisfactorio poder afirmar que la pandemia COVID-19 no logró detener nuestro compromiso académico por la investigación de un fenómeno tan relevante como el emprendimiento social; derivado de ello, hoy se presenta esta obra que se conforma de los siguientes seis capítulos.

El primero, titulado “El FODA del emprendimiento social en Latinoamérica: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas”, constituye una parte medular de esta segunda fase de investigación, pues pretende identificar, comprender y explicar los factores que determinan el desarrollo del emprendimiento social en América Latina, principalmente desde la perspectiva y experiencia de los fundadores o dirigentes de empresas sociales establecidas en algunos países de esta región. Dichos factores quedan aquí agrupados dentro de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que, en las ciencias administrativas, se les conoce con el acrónimo de FODA, en algunos países, o DOFA en otros.

Como se podrá apreciar, este estudio, elaborado mediante la participación coordinada de 20 académicos, nace desde y para las universidades latinoamericanas, principalmente. Se asume que la clara identificación y entendimiento tanto de las *fortalezas* y *oportunidades* promotoras del desarrollo del emprendimiento social en la región como de las *debilidades* y *amenazas* que lo constriñen podría constituir un conocimiento valioso para las instituciones de educación superior; en primer lugar, para la mejor orientación de sus diversos programas y estrategias formativas de emprendedores sociales,

y en segundo como parte de los materiales bibliográficos a ser estudiados por quienes cursen dichos programas.

Conviene destacar un par de análisis importantes de este capítulo. El primero de ellos busca profundizar en la comprensión de los factores de éxito y fracaso del emprendimiento social con una clara intención de síntesis, mientras que el otro corresponde a un análisis generalizador y concluyente que ha sido pensado especialmente para ponerlo al servicio de las universidades latinoamericanas.

Es preciso mencionar que la investigación que sustenta el Capítulo 1 se fundamenta, principalmente, en los resultados cuantitativos y cualitativos que arrojaron 91 cuestionarios aplicados a destacados emprendedores sociales de 10 nacionalidades, y en 17 entrevistas cualitativas mediante las que se buscó profundizar en el conocimiento e interpretación teórica del fenómeno que aquí se aborda.

Hay dos secciones de este primer capítulo que deben ser destacadas: sus apéndices capitulares. En el primero de ellos, el lector podrá encontrar una cuidadosa selección de las respuestas que los emprendedores sociales dieron a las preguntas abiertas del cuestionario, mientras que en el segundo se presentan breves semblanzas de los emprendedores sociales que generosamente participaron en este estudio, con el fin de hacer patente la riqueza de visiones, amplitud de trayectorias y sólidas experiencias que sustentan las opiniones de quienes constituyen sin duda la fuente de información más importante de la presente investigación. Se exhorta encarecidamente a los lectores a que consulten ambas secciones que forman parte integral de este capítulo inicial; así, podrán constatar que la solidez de este estudio se debe, en mucho, a la participación de personas tan destacadas dentro del ecosistema del emprendimiento social latinoamericano.

En el Capítulo 2, “Resignificación de los estudios y la práctica profesional de la administración: reflexiones sobre la trascendencia de una disciplina”, Adalberto Ríos Szalay desarrolla una lúcida meditación acerca del papel que la administración puede y debe asumir ante los nuevos desafíos de la humanidad. Desvela, en estas páginas, como el gran avance de las disciplinas administrativas había sido consecuencia, principalmente, de procesos endógenos; procesos valiosos *per se*, pero que, al ser ajenos a su contexto, aislados de la problemática social, económica, política y cultural, podían no sólo soslayarla, sino aun ser adversos a su solución, como el tiempo se encargaría de demostrarnos dramáticamente en no pocos casos.

En su reflexión, Ríos argumenta que el hecho de que términos como cuidado ambiental, desarrollo sustentable, emprendimiento social y empresas

socialmente responsables no hayan nacido, sino hasta las últimas décadas del siglo XX, refleja por lo menos dos cosas: primera, que hasta entonces no existía aún una conciencia generalizada de lo que eran los desequilibrios ecológicos y su enorme trascendencia, y segunda que los problemas económicos y ambientales no habían sido lo suficientemente apremiantes en el nivel mundial como para provocar el surgimiento y la proliferación de formas organizacionales que los combatieran.

Ante ello, el autor sostiene que funciones administrativas como la mercadotecnia, las finanzas, la administración de las operaciones o de las tecnologías de la información, por ejemplo, pueden actuar en favor de la sociedad o causarle efectos nocivos. Consecuentemente, las decisiones de las empresas y de los administradores tiene implicaciones morales trascendentes; sus acciones conllevan una amplia responsabilidad ética que debe adoptar un nuevo significado tanto en la praxis como en el pensamiento administrativo.

El tercer capítulo, escrito por Jorge Torres Ortega y José Luis Monzón Campos, intitulado “Intención emprendedora social en América Latina: la importancia de la formación en emprendimiento”, fue desarrollado bajo la guía de una cuestión central: qué debe suceder para que en Latinoamérica existan cada vez más personas dispuestas a asumir los riesgos que supone resolver los problemas de sus comunidades a través de iniciativas empresariales sociales.

Los autores tienen claro que América Latina es una región que ofrece múltiples retos y desafíos por resolver; por tanto, se constituye como un terreno tremendamente fértil para el emprendimiento social. Si bien se sabe que el emprendimiento social vive un periodo de auge en nuestro continente, lo cierto es que sigue siendo una opción secundaria para los emprendedores latinoamericanos, en parte por la misma realidad económica y social de la región –que por un lado brinda oportunidades para el emprendimiento social, pero por otro las constriñe frente a la necesidad de supervivencia–, así como por la relativa invisibilización de este tipo de emprendimiento en comparación con el emprendimiento comercial. Si se parte de esta realidad, los autores plantean la existencia de un aspecto clave –muchas veces soslayado en desmedro del financiamiento y la falta de apoyo estatal– que necesariamente debe ser abordado si se quiere aumentar las probabilidades del emprendimiento social en América Latina, pues constituye el punto de partida de cualquier aventura empresarial: éste es el desarrollo de intenciones emprendedoras sociales.

De esta forma, este capítulo busca poner de relieve que el fortalecimiento de la intencionalidad emprendedora social depende de la promoción de la

autoconfianza y de las actitudes positivas hacia este tipo de emprendimiento dentro del marco de una cultura emprendedora que visibilice esta realidad y su potencial transformador; los autores sostienen además que, para ello, la herramienta clave es la educación/formación en emprendimiento social desde edades tempranas.

El capítulo 4, “Oportunidades para el emprendimiento social de cambio sistémico en América Latina”, es una contribución de Angelika Roth, María Cerdio Lara y Claudia Ibarra Baidón, en la que se abordarán las características, retos y oportunidades para el desarrollo del emprendimiento social que tiene la visión y el propósito de lograr cambios sistémicos. En este apartado se presentan reflexiones respecto de elementos, actores y acciones que necesitan detonarse en unos casos, e impulsarse en otros, con mayor fuerza en los ecosistemas de innovación social en los que quedan incluidas las universidades, para que el emprendimiento social sistémico pueda consolidarse.

Las autoras comienzan por describir la conexión que existe entre el emprendimiento social y el cambio sistémico, así como las diferencias entre emprendimientos sociales organizacionales y emprendimientos sociales sistémicos. Expuesto lo anterior, se presentan los resultados de una encuesta regional donde los cofundadores de iniciativas de cambio sistémico identifican distintos desafíos e impulsores en los ecosistemas donde se desarrollan. Como se podrá observar, estos hallazgos apuntan, entre otros, hacia dos retos trascendentales: el financiamiento y la inversión para el cambio sistémico, en los que profundizan su estudio y exponen con mayor detalle sus particularidades y alternativas para su fortalecimiento.

La amplia experiencia que tienen las autoras de este cuarto capítulo en una de las organizaciones mundiales más importantes de emprendimiento social, como es Ashoka, les permite abordar este tema con pleno conocimiento de causa y desde la primera línea del campo de batalla de esta loable actividad. Desde esa posición, brindan algunas recomendaciones dirigidas a las universidades, entendidas como importantes agentes de cambio institucionales que no sólo ejecutan, sino que también forman para el cambio sistémico que derive en un verdadero cambio de paradigma socioambiental.

El Capítulo 5, que lleva por título “El emprendimiento social en su laberinto: Ires y devenires en la ruta hacia el éxito”, se sustenta en una amplia revisión documental que tiene el propósito de explicar los factores de éxito y fracaso del emprendimiento social. Alba Lucía Gómez Ramírez, autora de este apartado, apoya su estudio con el análisis de resultados de la encuesta que se aplicó a once emprendedores sociales específicamente de Colombia y con algunas entrevistas realizadas a algunos de ellos.

Destaca en su aportación la síntesis que logra hacer de los determinantes del éxito o fracaso del emprendimiento social. Su trabajo confirma que existen coincidencias y divergencias entre los expertos que intentan trazar, desde sus experiencias particulares, la ruta hacia el éxito de un emprendimiento social o en definir los factores de fracaso del mismo. Lo anterior la lleva a afirmar que el camino del emprendedor social es único; que si bien su experiencia y proyecto se pueden replicar en otros territorios, siempre es necesario evaluar el contexto y las particularidades de cada caso, pues la comunidad, los factores ambientales, las condiciones sociales, culturales, de violencia, de paz y de resiliencia van a incidir directamente en el alcance de su objetivo.

En el último capítulo de esta obra, intitulado “Una mirada al emprendimiento social: Fortalezas y debilidades a partir de una revisión de literatura”, Patricia Padilla Vento y María Raquel Chafloque Céspedes orientan su estudio, en primer término, a explorar las fortalezas y las debilidades que tienen los emprendimientos sociales; posteriormente, continúan con la descripción de algunos casos latinoamericanos de emprendimientos sociales sostenibles y de algunas iniciativas impulsoras de este tipo de emprendimientos.

En su investigación, destacan la complementariedad que tienen las fortalezas para apoyar el florecimiento de los negocios con propósito social, y se focalizan en la falta de apoyo de las instituciones públicas, uno de los grandes inconvenientes para mejorar la creación y el sostenimiento de los emprendimientos sociales en la región latinoamericana.

Se considera así que la totalidad de esta obra representa la culminación del esfuerzo colectivo en el que se traduce el macroproyecto de investigación *El emprendimiento social en América Latina y el aporte de las universidades en la formación de emprendedores sociales* de la Alafec que pretende incentivar el avance de este tipo de emprendimiento desde las aulas universitarias, como una modesta contribución al desarrollo social de nuestra región, pues si bien es cierto que el propósito de esta investigación es de orden epistemológico, tiene también, tal como se ha dicho, la finalidad práctica y concreta de sustentar el desarrollo de programas académicos, políticas y estrategias educativas mediante las que se forme a los agentes de cambio con visión empresarial que demandan los enormes desafíos sociales y medioambientales que diariamente enfrentan nuestras sociedades latinoamericanas.

Que sea para bien de la academia, al servicio de la sociedad.

# Capítulo 1

## El FODA del emprendimiento social en Latinoamérica: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

---

*Leonel Sebastián Chavarría, Jorge Ríos Szalay, Isabel Cristina Arroyo Venegas,  
Gustavo Bado Zúñiga, Jorge Torres Ortega, Alba Lucia Gómez Ramírez,  
María José González Calle, Pedro Fernando Guerrero Maxi,  
Olga Patricia Vásquez Montoya, Gloria Almeida Parra,  
Jorge Hernán Cifuentes Valenzuela, José Luis Villarreal,  
Juan Manuel Maldonado Matute, Marlín Plácido Marmolejos,  
Patricia Padilla Vento, Linda Palacio Vásquez,  
Martha Rocío Godoy Rodríguez, Carlos Sandoval Álvarez,  
José Rafael Cogollos Pérez y Carlos Julio Camacho Sanabria*

### Introducción

**E**l cambio climático y la pérdida de biodiversidad desafían a la humanidad entera, la inmigración y la marginación social están presentes a lo largo y ancho de nuestra América Latina, la lucha por los derechos humanos resuena fuertemente en todas las latitudes, lo mismo que el devastador impacto de la desnutrición, a la vez que la población de adultos mayores crece constantemente en casi todas las sociedades, mientras que la atención

de niños con parálisis cerebral alcanza silenciosamente importantes proporciones de una sociedad. Ante todas estas realidades tan apremiantes es posible afirmar que en este momento, en Latinoamérica, por lo menos un emprendimiento social está contribuyendo a la atención de esta problemática. Por ello, desde el ámbito académico es pertinente preguntarse ¿cuáles son las principales *fortalezas* de este tipo de iniciativas y cómo pueden ser asimiladas y replicadas desde las aulas universitarias?

El impulso al comercio justo y a la economía inclusiva, el desarrollo de la agricultura sostenible, el fortalecimiento a la cultura del reciclaje y la reutilización, el fomento a la construcción de vivienda social y el apoyo a las personas en situación de calle son, todos ellos, objetivos impostergables que actualmente buscan alcanzar emprendedores sociales de nuestra América Latina. ¿Cuáles son las *oportunidades* que favorecen el desarrollo y fortalecimiento de sus labores?

La erradicación del trabajo infantil, la atención a problemas juveniles en zonas urbanas, el impulso a proyectos productivos en comunidades indígenas, la procuración de servicios básicos como energía, saneamiento y agua para poblaciones rurales y la protección a los animales constituyen la misión de emprendimientos sociales cuyas realidades deben ser entendidas desde y por la academia con el fin de comprender las mayores *debilidades* que los afectan y los limitan.

¿Qué *amenaza* a los bancos de alimentos y a los del bien común, así como a las iniciativas que impulsan las energías renovables y el empoderamiento de la mujer?

Todos los desafíos y las iniciativas que se han mencionado tienen un común denominador: forman parte de la misión que tienen los emprendimientos sociales cuyos fundadores o dirigentes han participado en la presente investigación que busca, por principio de cuentas, identificar y analizar las *fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas* (FODA<sup>1</sup>) del emprendimiento social en América Latina.

Este hecho lleva, por una parte, a expresar un profundo agradecimiento a cada uno de los agentes de cambio participantes y, por otra, a exhortar al lector a que revise los dos apéndices que forman parte integral de este capítulo en los que se han compilado respuestas breves a las preguntas abiertas

---

<sup>1</sup> El acrónimo FODA, nacido en la administración estratégica, se refiere a un tipo de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa, organización, proyecto o persona para determinar su situación y planear su futuro. Cabe señalar también que en algunos países latinoamericanos este mismo se conoce como DOFA.

de la encuesta y las semblanzas cortas de cada uno de ellos; en estos apartados encontrará una enorme riqueza de opiniones respaldadas por la relevante trayectoria de ejemplares emprendedores sociales de América Latina. La espléndida participación de estos emprendedores sociales ha sido sustancial para aumentar nuestro conocimiento e interpretación teórica del fenómeno de estudio.

## Marco conceptual

A pesar de que ya son varios los decenios que tienen de vida los conceptos de *emprendimiento social*, *empresa social* y *emprendedor social* –y muchos decenios más los que tiene de practicarse la primera actividad, aunque sin haber sido nombrada aún–, los tres conceptos son a menudo usados con diversos significados y sin el debido rigor, lo que provoca ambigüedad. Por ello, es necesario precisar el sentido en el que se entenderán en este capítulo y en el resto de la obra.

Esta misma necesidad se presentó desde la primera fase del macroproyecto de investigación del que forma parte el presente libro, por lo que en su primer producto –el texto *Educación para el emprendimiento social, un reto para la universidad latinoamericana* (2018), Capítulo 1, sección “Marco conceptual”– se abordó detenidamente la cuestión, lo que permite que se presente enseguida un breve resumen de ello; asimismo, se destaca las definiciones que en tal obra se proponen adoptar, con el fin de que continúen siendo aplicadas para la presente.

En la susodicha sección, tras una revisión metódica y reflexiva de una variedad de textos y artículos publicados en revistas especializadas –entre los que destacan los textos de Gregory Dees, Ana María Peredo y Murdith McLean, referidos específicamente al tema de la definición de los conceptos en cuestión–, se consideraron, entre otras, las siguientes definiciones<sup>2</sup> a las que llegan Francois Brouard y Sophie Laviret en su renombrado estudio de más de 30 definiciones de cada uno de los tres conceptos titulado *Ensayo para la clarificación y definición de los conceptos empresa social, emprendedor social y emprendimiento social relacionados entre sí* (*Essay of Clarifications and Definitions of the Related Concepts of Social Enterprise, Social Entrepreneur and Social Entrepreneurship*):

---

<sup>2</sup> Se presentarán todas las citas literales en español; siempre que su procedencia sea el idioma inglés (lo que puede saberse por su referencia bibliográfica), la traducción será de los autores del presente capítulo.

- Empresa social. Es una organización que persigue una misión o propósitos sociales que opera para crear beneficios comunitarios, independientemente de la propiedad o estructura legal, que tiene diversos grados de autosuficiencia financiera, innovación y transformación social.
- Emprendedor social. Es un individuo con personalidad y espíritu emprendedor que actuará como líder y agente de cambio para enfrentar problemas sociales al reconocer nuevas oportunidades y encontrar soluciones innovadoras, quien está más preocupado del valor social que del valor financiero.
- Emprendimiento social. Es un concepto que representa una variedad de actividades y procesos para crear y mantener valor social, mediante el uso de enfoques más emprendedores e innovadores, con la restricción del entorno externo.

En ese mismo estudio, se analizan otras definiciones, como las siguientes, presentadas por el *Institute for Social Entrepreneurs*:

- Emprendimiento social es el arte de perseguir simultáneamente un retorno tanto financiero como social de las inversiones.
- Emprendedor social. Es una persona que usa estrategias para la generación de ingresos que le permitan perseguir objetivos sociales, buscando simultáneamente un retorno financiero y social de la inversión. Dicho individuo puede o no estar en el sector sin fines de lucro.

Para finalizar el marco conceptual expuesto en el libro que fue producto de la primera etapa del macroproyecto de investigación de la Alafec, los autores del capítulo *correspondiente propusieron la siguiente definición de emprendimiento social*, que será la que prevalecerá para la presente obra:

Es una actividad desarrollada por una persona u organización que persigue la solución de diversos problemas de la sociedad mediante la innovación y el desarrollo de estrategias empresariales para lograr su autosostenibilidad y la generación de valor social. Es talento innovador y empresarial al servicio de una misión social. Es una vía para fomentar e impulsar el desarrollo y crecimiento socioeconómico de las naciones con pleno respeto a los derechos humanos y al medio ambiente (Sebastián y Arroyo, 2018, p. 30).

Finalmente, con base en el análisis conceptual hasta aquí expuesto, se concluye que en el presente libro se entenderá como emprendedor social toda

aquella persona que inicia y desarrolla un emprendimiento social enmarcado en cualquiera de las definiciones antes expuestas. Sin embargo, tal como se ha indicado, el objeto de estudio se centrará en los fundadores y/o dirigentes de las iniciativas que denoten ser un modelo de empresa social. Por lo anterior, cabe aclarar que, para efectos de esta investigación, se asumen como sinónimos de empresa social los términos negocio social, negocio con impacto o negocio con propósito e incluso emprendimiento social<sup>3</sup>.

## Objetivos

La investigación llevada a cabo para la formulación del presente capítulo tuvo como objetivo general identificar, comprender y explicar los factores que determinan el desarrollo del emprendimiento social en América Latina, principalmente, desde la perspectiva y experiencia de los fundadores o dirigentes de empresas sociales establecidas en algunos países de esta región. Para ello, se plantearon los siguientes dos objetivos específicos:

- Identificar y comprender las *fortalezas y oportunidades* que impulsan el desarrollo del emprendimiento social.
- Identificar y comprender las *debilidades y amenazas* que limitan el desarrollo del emprendimiento social.

Éste es un estudio que nace desde y para las universidades de América Latina, principalmente. Se asume que la clara identificación y entendimiento tanto de las *fortalezas y oportunidades* promotoras del desarrollo del emprendimiento social en la región como de las *debilidades y amenazas* que lo constriñen podría constituir un conocimiento valioso para las instituciones de educación superior; en primer lugar, para la mejor orientación de sus diversos programas y estrategias formativas de emprendedores sociales y, en

---

<sup>3</sup>La utilización del término emprendimiento social como un sinónimo más de empresa social exige la siguiente aclaración adicional. En el ambiente empresarial y en la literatura especializada, dicho término tiene dos claras acepciones: la que se refiere a una entidad u organización, es decir, una empresa social, y la que se refiere a un proceso o actividad. Así, por ejemplo, se podría decir: “como resultado de un programa de apoyo al emprendimiento social, se crearon doce emprendimientos sociales, organizados bajo diferentes formatos legales, la mayoría de ellos como cooperativas”. Como se puede advertir, por lo general, el contexto en que se usa este término permite identificar fácilmente en cuál de sus acepciones se está utilizando.

segundo término, como parte de los materiales bibliográficos a ser estudiados por quienes cursarán dichos programas.

Con este estudio, propio de la realidad latinoamericana, se aspira a incentivar y apoyar el avance del emprendimiento social desde las aulas universitarias como una modesta contribución al desarrollo social de nuestra región.

## Metodología

En esta investigación descriptiva, se combinaron metodologías cualitativa y cuantitativa mediante la aplicación de las siguientes técnicas, principalmente: investigación documental, encuestas, entrevistas e historias de vida, tal como se explica a continuación.

La investigación documental se utilizó primordialmente como una base importante para la construcción del cuestionario de la encuesta y de la guía de las entrevistas. Para ello, se partió de una revisión bibliográfica circunscrita a estudios publicados en revistas de investigación, libros e informes especializados, que permitió ubicar el estado del arte correspondiente, y a textos de tipo biográfico en los que aparecen narradas historias de vida de conspicuos emprendedores sociales. El empleo de los textos biográficos se inspiró en la técnica cualitativa de construcción de historias de vida (Taylor y Bogdan, 2015), lo que implica que no se utilizó esta herramienta de la manera más ortodoxa, pero sí diligentemente.

Con base en lo anterior, se buscó conocer cuáles son los avances teóricos más recientes y narrativas históricas más pertinentes y relevantes, que llevaron a identificar las *fortalezas*, *oportunidades*, *debilidades* y *amenazas* (FODA) que han tenido los emprendimientos sociales y los tradicionales. Es importante señalar que en este momento de la investigación se adoptaron estudios de ambos tipos de emprendimientos debido a la escasez que aún existe de investigaciones referidas al emprendimiento específicamente de tipo social en comparación con las relativas al tema del FODA de empresas tradicionales.

Se determinó que para alcanzar los objetivos perseguidos se requería, en primer lugar, conocer la opinión respecto de cuáles son las *fortalezas*, *oportunidades*, *debilidades* y *amenazas* que suelen determinar la marcha y destino de las organizaciones del ecosistema de emprendimiento social en América Latina por parte de personas involucradas directamente en el fenómeno estudiado. Para cumplir con lo anterior, lo ideal era indagarlo por diversos medios directamente con fundadores o dirigentes de empresas sociales de la región.

Consecuentemente, se decidió que las técnicas adecuadas para la recolección de dichas apreciaciones eran la encuesta y las entrevistas. Se concluyó que la encuesta se utilizara para tener una amplia aproximación a la cuestión, en cuanto a la cantidad de opinadores y de preguntas planteadas, mientras que las entrevistas contribuirían a conocer algunas razones subyacentes tras las respuestas dadas a preguntas propias de las encuestas. Se buscaría así, por medio de la combinación de encuestas y entrevistas, aprovechar las ventajas de ambas técnicas, así como aplicarlas de tal suerte que complementen la presente metodología.

Los integrantes del macroproyecto que participaron como investigadores titulares o asociados elaboraron, con base en la investigación documental que realizaron, un ensayo que sirvió como sustento teórico para diseñar un cuestionario semiestructurado que contiene preguntas dicotómicas, con escala de Likert y algunas abiertas. Para ello, también fueron necesarias diversas reuniones de trabajo en las que primero se discutieron y seleccionaron una serie de preguntas. Posteriormente, se efectuó una prueba del instrumento a fin de corroborar su claridad, afinar su redacción y determinar el número y orden final de las interrogantes. De esta manera, se arribó a la versión final del cuestionario, compuesto por 23 preguntas, mismo que se incorpora como Anexo 1 de esta obra.

La encuesta se realizó de febrero a mayo de 2021 mediante la plataforma electrónica *SurveyMonkey*. Con la única finalidad de dejar registro de un evento histórico, se debe mencionar que la pandemia *COVID-19* influyó de manera determinante en la ampliación de este plazo que en un inicio se consideró tan sólo de dos meses. También se debe precisar que se permitió la incorporación de pocas encuestas adicionales que se lograron realizar durante los meses de enero y febrero de 2022 debido a que, durante el periodo de entrevistas, se conocieron destacados emprendedores sociales cuya participación no podría soslayarse.

Tal como se observará en el análisis de resultados, se lograron identificar aquellos factores (*fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas*) que los emprendedores sociales latinoamericanos que fueron consultados consideraran más relevantes y aplicables a cada una de sus experiencias de vida.

Por lo que concierne a las entrevistas, desde que se diseñó el cuestionario para la encuesta, se determinó que ambas, entrevistas y encuestas, se complementaran entre sí: que la información que se recabara mediante su aplicación sirviera no únicamente para sus fines específicos, sino también como información general para la planeación de las entrevistas.

De esta manera, se decidió que se entrevistaría a un número reducido de los mismos expertos encuestados, por lo que se intentaría que, cuando la comunicación con éstos lo permitiera, se sondearan con ellos las posibilidades de que participaran también como futuros entrevistados.

Cabe hacer notar que las condiciones propias de la pandemia por la *COVID-19* que ha embestido al mundo impidieron que las entrevistas se llevaran a cabo de conformidad con los más elevados cánones de esta técnica, puesto que, en la mayoría de los casos, resultó imposible realizarlas presencialmente. No obstante, valiéndose de la combinación de recursos tecnológicos se lograron 17 entrevistas, procurando que se obtuvieran al máximo las ventajas de la técnica ortodoxa.

Las entrevistas cualitativas realizadas permitieron, como se previó, profundizar en algunos hallazgos que resultaron de la encuesta. De esta forma, se agregó una perspectiva fenomenológica a la investigación con el fin de comprender la esencia de los factores que determinan el desarrollo del emprendimiento social, desde la perspectiva y experiencias de los fundadores o dirigentes de empresas sociales.

Tal como indican Taylor y Bogdan (2015), en el abordaje fenomenológico se tratan de entender los fenómenos sociales desde la propia perspectiva del entrevistado. Se asume que la realidad que importa comprender es aquella que las personas perciban como importante. Se pretende comprender, en un nivel subjetivo, los motivos que están detrás de las acciones de la gente.

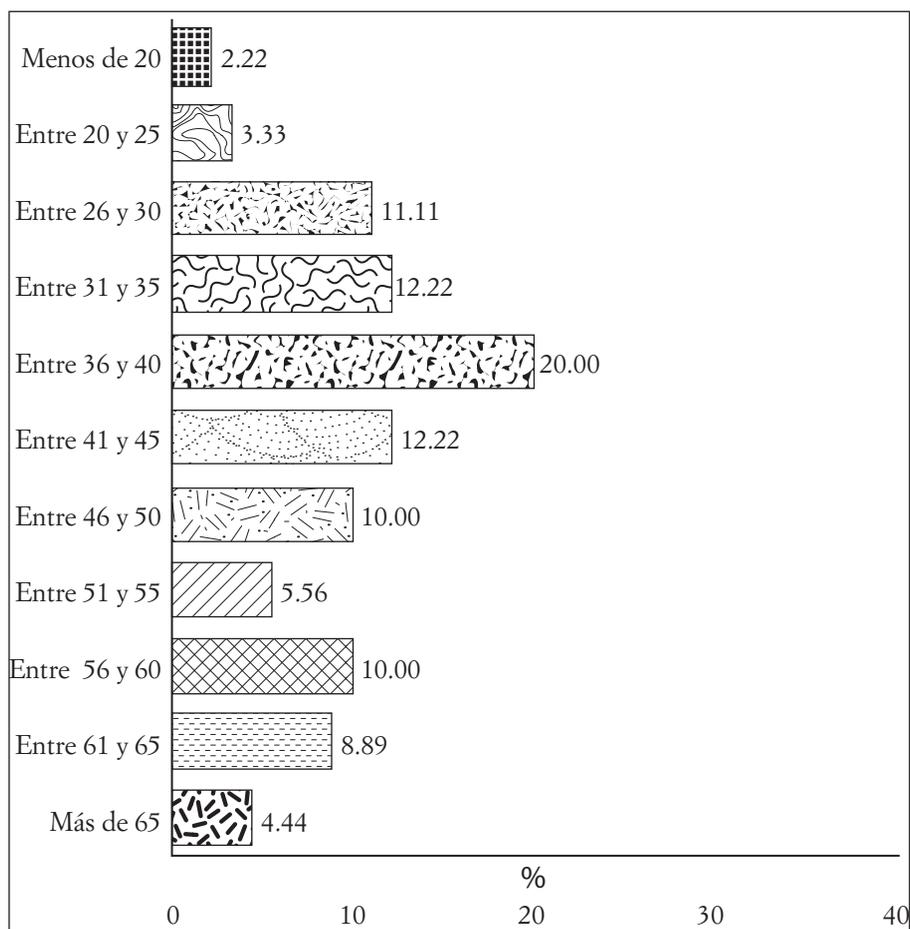
De esa forma, y mediante la combinación de estas técnicas de investigación, se intentó, y se logró en buena medida, ver el mundo del emprendimiento social a través de los ojos y la perspectiva fundamentada y sincera del entrevistado. Se buscó así, describir lo esencial del aspecto humano como son: las motivaciones más profundas, impulsos más fuertes, anhelos sinceros, creencias íntimas, ayudas más eficaces, temores más fuertes que, desde su punto de vista, determinan el éxito o fracaso de un emprendimiento social.

La muestra de encuestados y entrevistados se tomó mediante selección por conveniencia de una serie de fundadores o dirigentes de empresa sociales cuyo perfil se apega a rasgos que se expondrán poco más adelante. Se obtuvo un total de 91 cuestionarios respondidos por emprendedores sociales de diez nacionalidades. Sus rangos de edades se pueden ver en la Figura 1, que se muestra enseguida.

Como parte importante e integral de esta investigación, el Apéndice 2 de este capítulo presenta una breve semblanza de los emprendedores sociales que fueron encuestados, con la finalidad de que el lector pueda conocer la trayectoria de las personas que generosamente participaron en este estudio

y constatar así, que se trata de agentes de cambio social con sólidas experiencias de vida y profundo conocimiento de la realidad que se vive en los negocios de impacto.

**Figura 1. Rango de edad de los encuestados**



La experiencia, el prestigio y los impactos sociales generados fueron los criterios mínimos para la selección de los emprendedores sociales o directivos que fueron encuestados o entrevistados. Se verificó que gozaran de reconocido prestigio como agentes de cambio entre su comunidad, de por lo menos cinco años de experiencia en la fundación o conducción de alguna

empresa social o, bien, en caso de ser más recientes, que sus impactos sociales hayan sido relevantes.

## **Resultados de la investigación**

Es importante comenzar haciendo saber la forma en la que está estructurado el cuestionario que sirvió de base para las encuestas. Las 23 preguntas están agrupadas en los siguientes siete apartados que guían la estructura con la cual se presentarán los resultados de esta investigación.

- I. Fortalezas del emprendedor social: atributos personales
- II. Fortalezas del emprendimiento social (empresa, iniciativa u organización)
- III. Debilidades del emprendedor social: rasgos personales
- IV. Debilidades del emprendimiento social (empresa, iniciativa u organización)
- V. Oportunidades para el emprendimiento social
- VI. Amenazas para el emprendimiento social
- VII. Experiencias individuales como emprendedor social
- VIII. Análisis concluyente para las instituciones educativas

A fin de abonar a la nitidez y comprensión de esta parte del trabajo, es preciso hacer las siguientes aclaraciones. Los lectores encontrarán tres preguntas prácticamente iguales para cada uno de los primeros seis apartados, lo que varía en ellas es el listado de opciones a elegir, dado que se trata de interrogantes de opción múltiple; inmediatamente después, en el séptimo apartado, siguen cinco preguntas abiertas que permiten profundizar en la realidad específica de cada uno de los emprendedores sociales encuestados.

### **Fortalezas del emprendedor social: atributos personales**

La pregunta No.1 del cuestionario solicita que, de un listado de opciones, se seleccionen las cinco fortalezas personales que se consideren más relevantes de un emprendedor social. El número de respuestas (menciones) obtenidas para cada opción fueron las siguientes:

Fortalezas más relevantes del emprendedor social	No. de menciones
• Creatividad y capacidad de innovación para resolver problemas sociales	54
• Habilidad para trabajar en equipo reconociendo el talento y experiencia de otros	44
• Firme convicción en la búsqueda del bien común	42
• Perseverancia e inquebrantable determinación para superar obstáculos	38
• Habilidad para crear alianzas estratégicas	35
• Un sueño por lograr: Visión clara de los objetivos de la empresa social	35

Como se puede observar, a pesar de que se pidieron escoger únicamente las cinco fortalezas más importantes, para este caso se presentan seis atributos personales debido a que dos de ellos alcanzan el mismo número de menciones otorgándoles así el mismo nivel de relevancia, que les permite ser computados entre los cinco considerados más importantes.

Ahora bien, en la Tabla 1 se puede consultar el listado completo de fortalezas y las respuestas obtenidas en cada una de ellas. El resultado porcentual emana de dividir el número de menciones entre el número de encuestados (91). Recuérdese que cada encuestado seleccionó sólo cinco atributos, los más relevantes en su opinión.

**Tabla 1. Fortalezas personales de un emprendedor social**

Fortalezas	Respuestas	
	No. de menciones	Porcentaje %
Creatividad y capacidad de innovación para resolver problemas sociales	54	59.34
Habilidad para trabajar en equipo reconociendo el talento y experiencia de otros	44	48.35
Firme convicción en la búsqueda del bien común	42	46.15
Perseverancia e inquebrantable determinación para superar obstáculos	38	41.76

*continúa...*

...continuación

Fortalezas	Respuestas	
	No. de menciones	Porcentaje %
Habilidad para crear alianzas estratégicas	35	38.46
Un sueño por lograr: Visión clara de los objetivos de la empresa social	35	38.46
Liderazgo personal	25	27.47
Resiliencia a los fracasos y críticas destructivas	23	25.27
Capacidad para gestionar recursos económicos y generar retornos financieros	20	21.98
Disciplina personal	18	19.78
Profunda comprensión de la cultura de la gente que se pretenda ayudar	17	18.68
Contar con buenas relaciones ( <i>networking</i> )	16	17.58
Visión empresarial	16	17.58
Disposición para trabajar duramente	11	12.09
Capacidad de persuasión para “vender la idea”	10	10.99
Preparación técnica-académica en el ámbito de la problemática que enfrenta	9	9.89
Educación en negocios y gestión de empresas	7	7.69
Capacidad para analizar información relevante	6	6.59
Agudeza y perspicacia para comprender los retos esenciales	6	6.59
Capacidad de atracción de voluntarios o de empleo de integrantes de los propios grupos vulnerables	6	6.59
Honestidad para aceptar errores	5	5.49
Adecuado manejo de nuevas tecnologías	5	5.49
Convicciones espirituales de orden místico religiosas	3	3.30
Experiencia administrativa o directiva	3	3.30
Alta capacidad intelectual	1	1.10
Poseer suficiente capital	0	0.00

Fuente: Elaboración con base en resultados de la encuesta.

La interrogante No. 2 tiene el propósito de indagar la existencia de otras fortalezas no consideradas en el listado de opciones que se presentó a los emprendedores encuestados. La pregunta fue ¿Existe alguna fortaleza personal que no esté considerada en el listado anterior y que desde su punto de vista debería incluirse?, y los resultados fueron los siguientes. El 35% de los encuestados respondió afirmativamente, mientras que el restante 65% consideró que no hay más fortalezas personales, es decir, que el listado de la Tabla 1 está completo.

Ahora bien, para los 32 participantes que contestaron la respuesta anterior de manera afirmativa, el ítem número 3 les solicitaba que escribieran las fortalezas personales que consideren debían incluirse. El detalle textual de las respuestas obtenidas puede ser consultado en el Apéndice 1 de este mismo capítulo, pero debemos señalar aquí que el análisis de estas mismas permite sostener las siguientes dos afirmaciones.

*Primero.* Existe un alto porcentaje de sugerencias que en realidad confirman el listado de la Tabla 1 ya que mencionan rasgos personales o detalles de éstos que se pueden encuadrar muy bien en alguna de las opciones ahí señaladas. A saber, de las 32 sugerencias hechas el 48% (15) fortalecen dicho listado.

*Segundo.* De acuerdo con las 17 sugerencias restantes, efectivamente, se trata de fortalezas personales que no habían sido consideradas en el cuestionario. En éstas, los encuestados hacen referencia a características profundamente humanas que, a simple vista, podría pensarse que están lejanas al ámbito de los negocios, pero que en verdad son trascendentes. Tal como se esperaba al incorporar pretensiones fenomenológicas a esta investigación, para los encuestados lo esencial del aspecto humano resulta sumamente relevante: el amor, la pasión, la empatía y la fe son características que fortalecen a un emprendedor social, así como la capacidad de adaptación al cambio y la tolerancia al riesgo.

Llamó la atención una característica que ningún investigador del macroproyecto había avizorado: la capacidad de indignación ante una lacerante realidad social; vista ésta, como un rasgo personal que mueve a un agente de cambio a emprender acciones para contribuir o solucionar una problemática social.

Se mencionan también otros rasgos personales como la importancia que tiene el profundo conocimiento sociológico, cultural e incluso histórico de las comunidades que se pretende beneficiar. Como se puede observar, esta

característica personal sí está considerada dentro de las opciones que se listan en el cuestionario; sin embargo, se ha decidido destacar por la reiterada manifestación de algunos emprendedores sociales que han coincidido en mencionarla.

La importancia de los factores socioculturales también fue destacada por Carmen Camacho, directora de la Fundación para la Gestión Educativa y el Desarrollo Humano (GEDHU), de Colombia, durante una de las entrevistas cualitativas, en la que manifestó que “los proyectos sociales deben responder a las comunidades y trabajar con las comunidades, y en eso la investigación-acción participativa es esencial”. Desde su experiencia, el conocimiento e involucramiento de la comunidad es indispensable ya que la receptividad del proyecto está en juego debido a que “cuando, por ejemplo, tú estás haciendo un proyecto y llegas a la comunidad ya con el proyecto, como una imposición externa, no es bien recibido y es destinado al fracaso; es diferente cuando los proyectos surgen de un acuerdo en el que ha participado la misma comunidad”.

### **Fortalezas del emprendimiento social (empresa, iniciativa u organización)**

El cuestionamiento No. 4 demanda la selección, de entre un listado de opciones, de las cinco fortalezas más relevantes de un emprendimiento social. Los resultados fueron los siguientes:

<b>Fortalezas más relevantes del emprendimiento social</b>	<b>No. de menciones</b>
• Eficiente equipo de colaboradores	66
• Producción de bienes o servicios socialmente significativos	60
• Socios estratégicos	58
• Gestión incluyente y procesos democráticos en la toma de decisiones	50
• Contar con reglamentos y claros procesos administrativos	47

En relación con la última de las fortalezas antes listadas, relativa a la importancia que tienen los reglamentos y claros procesos administrativos, Karina Maldonado, presidenta de la Fundación de Ayuda a Pacientes con Fibrosis

Quística, de Ecuador, al ser entrevistada, relató que para su organización este factor fue trascendental ya que “aunque la fundación inició como una filial de otra fundación quiteña, no existían procesos o reglamentos definidos que pudieran garantizar un orden. Fue entonces que se decidió a establecerlos, instaurando normas tanto para los miembros como para los pacientes; y también para presentarse como una organización formal de ayuda social”.

En la Tabla 2, se muestra el listado completo de opciones que fue presentado a los emprendedores encuestados y las respuestas obtenidas para cada una de éstas. Como se puede advertir, se presentan en orden de relevancia de acuerdo con el número de menciones que cada una de éstas recibió por respuesta. Los porcentajes que se aprecian en la tabla se obtienen de dividir el número de menciones entre el total de encuestados, los 91 emprendedores.

**Tabla 2. Fortalezas del emprendimiento social  
(empresa, iniciativa u organización)**

Fortalezas	Respuestas	
	No. de menciones	Porcentaje %
Eficiente equipo de colaboradores	66	72.53
Producción de bienes o servicios socialmente significativos	60	65.93
Socios estratégicos	58	63.74
Gestión incluyente y procesos democráticos en la toma de decisiones	50	54.95
Contar con reglamentos y claros procesos administrativos	47	51.65
Competitividad y eficiencia comercial	40	43.96
Estudios técnicos fiables y convincentes, que respalden la propuesta de solución	36	39.56
Prototipado del bien o servicio que ofrecerá	31	34.07
Reparto justo de beneficios	25	27.47
Política de reinversión de utilidades	23	25.27
Financiamiento ángel	19	20.88

Fuente: Elaboración con base en resultados de la encuesta.

Para verificar la existencia de otras fortalezas empresariales no consideradas, en la siguiente interrogante, la número 5, se pregunta ¿Existe alguna fortaleza organizacional que no esté considerada en el listado anterior y que desde su punto de vista debería incluirse? Ante ello, las respuestas fueron las que se especifican a continuación: 27 de los participantes, correspondientes al 29.67%, respondieron que sí existen otras fortalezas más que no fueron incluidas en el listado de opciones que les fue presentado. El resto de ellos, el 70.33%, consideró que el listado de opciones que aparece en la Tabla 2 estaba completo.

Así, y de acuerdo con la secuencia del cuestionario, a las personas que contestaron afirmativamente la pregunta anterior les fue requerido, en el numeral 6, que mencionaran los atributos adicionales que desde su punto de vista debían considerarse también como fortalezas de una entidad entendida aquí como un emprendimiento social.

Se recuerda al lector que el detalle de las respuestas que brindaron los encuestados puede ser consultado en el apéndice correspondiente que se ubica al final del presente capítulo, que forma parte integral del mismo. No obstante, derivado del análisis efectuado es posible sostener los siguientes cinco hallazgos:

*Primero.* En el aspecto relativo a las fortalezas organizacionales existe una amplia diversidad de opiniones y pocas coincidencias entre éstas. De las 27 sugerencias formuladas, se considera que 18 sí aportan nuevos elementos al análisis, mientras que las otras nueve confirman características ya indicadas en la Tabla 2.

*Segundo.* Las recomendaciones que mencionan nuevos elementos indican que la gestión del conocimiento, la investigación y desarrollo (I+D) y la innovación se consideran características relevantes que fortalecen a una empresa social. También, se debe agregar al listado de fortalezas la existencia de un sistema de indicadores de gestión y, en este caso concreto, de indicadores de impacto social que permitan evaluar de manera objetiva y permanente el logro de los objetivos de la entidad. Ahora bien, y debido a la naturaleza de este estudio hecho por y para universidades latinoamericanas, principalmente, se debe destacar la sugerencia de establecer una política institucional que fomente la educación continua y constante formación profesional.

En relación con este tema, Cecilio Solís, fundador y actual presidente de la Federación Indígena Empresarial y Comunidades Locales de México (CIELO), puntualiza los principales apoyos que, desde su punto de vista, podrían

recibir las empresas sociales por parte de las escuelas de negocios. A partir de su vasta experiencia en innumerables comunidades y pueblos originarios, comenta que sería muy valioso recibir de las instituciones educativas “su aporte de conocimientos académicos, resultados de investigaciones que les permitan acortar caminos, asesoría para la formulación de adecuados indicadores de gestión y su apoyo institucional para crear puentes que permitan allegarse a más y mejores aliados”.

Respecto de la labor de investigación que realizan las universidades y la conveniencia de contar con los resultados de éstas, Erick Ochoa, cofundador de MAKI FairTrade, de Ecuador, sostiene que “a pesar de la gran cantidad de investigaciones que se realiza en la academia, muy pocos de sus resultados son divulgados o compartidos de manera adecuada”. A este respecto afirma que, “más que un problema de los emprendedores es también un problema de las universidades e investigadores que podrían facilitar procesos de identificación y compilación de información valiosa para mejorar la toma de decisiones de los emprendedores”.

Este emprendedor explica la necesidad que tiene su organización de entablar relaciones con la academia para obtener información valiosa que contribuya al fortalecimiento de su modelo de negocio. Recalcó que “la insuficiencia identificada en la divulgación del conocimiento se ve materializada en la forma en la que se publican los resultados de investigaciones específicas”. Para ejemplificar, el entrevistado comparó el hecho de publicar resultados valiosos en una revista académica en forma de *paper* al que muy pocos emprendedores tienen acceso, frente a esos mismos resultados publicados de manera sucinta y gráfica en redes sociales.

Por su parte, durante la entrevista realizada a Marcelo Gutiérrez, fundador y presidente ejecutivo de la Corporación de Emprendimiento e Innovación Productiva Latinoamérica (CEIPLA), con sede en Ecuador, destacó la importancia de “tener claridad en la generación de planes, programas, proyectos y la capacidad de medirlos con metas e hitos, tanto sociales como económicos”. En esta línea, precisó mediante ejemplos, tales como “indicadores de generación de empleo, mejoramiento de la calidad de vida de los integrantes del ecosistema, profesionalización de los beneficiarios, estandarización de procesos, mejoramiento del estilo de vida, monitoreo del incremento de ingresos, etc.”.

*Tercero.* Se observa con claridad que no solamente el emprendedor social como individuo, sino también la entidad como organización, debe conocer profundamente la problemática que anhela resolver y a la comunidad

que intenta ayudar. La claridad de propósitos sociales es una fortaleza más que permitirá desarrollar estrategias institucionales reales y efectivas, basadas en la historia, cultura, necesidades y objetivos de las comunidades vulnerables.

Esta visión es coincidente con algunos de los resultados encontrados en la primera fase de la investigación de este macroproyecto, particularmente con la investigación documental que estudió diversas metodologías de enseñanza de algunas universidades que tienen programas educativos para formar emprendedores sociales. Es el caso concreto del programa *Social Entrepreneurship* de la Universidad de Pensilvania, que adopta una filosofía educativa preponderantemente orientada a identificar problemas sociales y diseñar una estrategia de solución (Sebastián, 2018).

En la fase de entrevistas, Angélica Vásquez, fundadora de IMPACTO ENAT, agencia consultora de la República Dominicana que apoya a agentes de cambio, revela que “la esencia radica en tener la alta convicción y empatía que permitan entender a profundidad el problema a resolver, para conectar así con los beneficiados”. Desde su experiencia, “es determinante, como fortaleza organizacional, concebir la solución del problema dentro de la propuesta de valor a partir de un enfoque sistémico; esto implica que [la solución] pueda ser replicable y que involucre a los jugadores del sistema, su forma de relacionarse y el cambio de paradigma si fuese necesario y que [a partir de una aspiración de mayor envergadura] se pueda convertir en política pública”.

Por su parte, María León, activa defensora de los derechos de la población adulta mayor en Perú, afirma que “la fortaleza que más ayudó al proyecto *Conexión adulto mayor* fue conocer el campo, ya que se pueden hacer cosas por sentido común y buena voluntad, que son elementos valiosos, pero es fundamental prepararse”. A partir de su experiencia, esta emprendedora social que realizó estudios de gerontología en *Iowa State University*, deja claro que “la formalización de los proyectos sociales, posicionar la marca, que tenga un logo, todo lo que se realice debe ser de rigor académico... Para emprender se tiene que conocer bien el terreno que se quiere explorar y solucionar, formarse en el ambiente es necesario, puede ser estudiando, leyendo un buen libro, consultando con profesionales, leyendo artículos de investigación de revistas indexadas, seleccionando bien la información del internet; la formación te da una herramienta sólida para conocer desde un ángulo seguro la problemática que deseas resolver”.

A lo largo de esta investigación es frecuente encontrar casos como el que se ha expuesto de, por ejemplo, una emprendedora que estudia gerontología y desarrolla su iniciativa social en apoyo a los adultos mayores. En palabras de la emprendedora colombiana Carmen Camacho, “el espíritu emprendedor es justamente eso, tener un campo de conocimiento y diseñar los proyectos que puedan contribuir al bienestar común”.

Estos casos ejemplifican de manera muy clara una de las intenciones de esta investigación: que las universidades en general, y las escuelas de gestión y empresa en particular, conozcan las *fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas* del emprendimiento social para diseñar programas educativos altamente especializados que ayuden a expertos de diversos campos del conocimiento a desarrollar proyectos que contribuyan al bienestar colectivo.

*Cuarto.* Se percibe claramente la insistencia de contar con un equipo de colaboradores plenamente comprometido con la misión social de la empresa, e incluso, tal como señala el emprendedor mexicano Francesco Piazzesi, se exhorta a que haya un pacto social entre todos los integrantes de una empresa o emprendimiento social.

En la entrevista concedida por el pionero de uno de los centros de derechos humanos más importantes de Latinoamérica, el sacerdote jesuita Jesús Maldonado dirige su atención al equipo de colaboradores y la trascendencia que tiene la directiva de una organización. Para el fundador del Centro de Derechos Humanos Miguel Agustín Pro Juárez (Centro Prodh), de México, una importante fortaleza radica en “la dirección de la organización y el firme compromiso social de todo el personal que la integra”. Señala que “un punto central es elegir a la o las personas adecuadas según el perfil que se necesite para la dirección y subdirección (si fuera el caso). Una mala dirección sin suficientes conocimientos, sin cierta experiencia puede ser grave para la entidad. Como debe ser, la dirección tiene un papel fundamental en la línea estratégica que es claramente el servicio a los pobres. En el caso del Centro Prodh, esto implica claramente la justicia y la sensibilidad ante la injusticia como tema central de la Institución; la defensa, la denuncia pública acertada y el acompañamiento a las víctimas, a los más débiles, excluidos y vulnerables del sistema, la búsqueda de una sociedad más justa y democrática. Se trata de un aporte como institución a procesos sociales donde la justicia sea un tema central”. Como puede inferirse, por la naturaleza de esta organización, esta respuesta se orienta preponderantemente al tema de

la justicia social; sin embargo, fácilmente puede extrapolarse a muchos otros ámbitos, como la justicia económica, por citar algún otro.

Concluye así quien también fuera el primer director del Centro Prodh: “Yo sugiero un grupo asesor externo de mucha confianza, que pueda ver desde fuera, cómo se va perfilando la organización: una junta de gobierno”.

*Quinto.* Los emprendedores sociales insisten en la valía que tiene la gestión profesional de una empresa. Mencionan como fortalezas de una entidad social elementos tradicionales de una buena administración, tales como la sólida estructura organizacional –es decir, una efectiva división del trabajo, que incluye, entre otros elementos, la clara asignación de responsabilidades y una adecuada cadena de mando–, así como sistemas de control de calidad y planes estratégicos, entre otros.

## Debilidades del emprendedor social: rasgos personales

En la pregunta No. 7 se solicitó a los encuestados que seleccionaran, de un listado de opciones, las cinco debilidades personales que a su juicio fueran las más relevantes de un emprendedor social, mismas que resultaron ser las siguientes:

Debilidades más relevantes del emprendedor social	No. de menciones
• No saber delegar ni trabajar en equipo	42
• Falta de liderazgo (incapacidad de influir en los demás)	36
• Falta de creatividad y poca disposición hacia la innovación	35
• No saber gestionar los recursos económicos	32
• Desistir ante el fracaso y las dificultades	30

El listado anterior debe ser complementado con la información que figura en la Tabla 3, que muestra la lista completa de debilidades personales que se sometió a la consideración de los encuestados. En esta tabla, aparecen también las menciones y porcentajes correspondientes a cada una de las opciones listadas que seleccionaron los encuestados como respuestas.

Dentro de las debilidades más relevantes, la falta de capacidad para delegar y trabajar en equipo se colocó, de manera contundente, en el primer sitio. Por ejemplo, para Marcela Castillo, directora de la Fundación Avanzar, con sede en Ecuador y actividad comercial en Suiza, los casos evidenciados en su fundación confirman esta realidad. Durante la entrevista describe que “algunas beneficiarias pretenden realizar todas las actividades por ellas mismas motivadas por el pensamiento de que ellas deben hacerlo todo para que todo resulte bien. Sin embargo, usualmente los resultados se traducen en pérdida de tiempo, energía y concentración para la innovación en el desarrollo de productos”.

Nótese que la debilidad que se ubicó en la sexta posición (“No comprender la cultura de la gente que se pretenda ayudar”) obtuvo 28 menciones, cifra elevada. Al respecto, Erick Ochoa comentó que ciertamente se trata de una debilidad importante, sin embargo el entrevistado complementa esta idea al señalar que “aunque comprender la cultura de la población objetivo del emprendedor social es muy importante, también resulta trascendental materializar sus saberes en bienes comercializables que generen ingresos para sus familias”.

**Tabla 3. Debilidades personales de un emprendedor social**

Debilidades	Respuestas	
	No. de menciones	Porcentaje %
No saber delegar ni trabajar en equipo	42	46.15
Falta de liderazgo (incapacidad de influir en los demás)	36	39.56
Falta de creatividad y poca disposición hacia la innovación	35	38.46
No saber gestionar los recursos económicos	32	35.16
Desistir ante el fracaso y las dificultades	30	32.97
No comprender la cultura de la gente que se pretenda ayudar	28	30.77
No saber aceptar errores	25	27.47
No saber “vender su idea”	25	27.47

*continúa...*

...continuación

Debilidades	Respuestas	
	No. de menciones	Porcentaje %
No contar con suficiente capital	24	26.37
Falta de visión empresarial	22	24.18
Escaso altruismo o interés por el bien del prójimo	19	20.88
No poseer entrenamiento/experiencia empresarial	18	19.78
Escasos vínculos personales (poco <i>networking</i> )	18	19.78
Falta de habilidad para crear alianzas	17	18.68
Parálisis ante el miedo y la duda	17	18.68
No comprender los retos esenciales de la empresa social	16	17.58
No tener preparación técnica-académica en el ámbito de la problemática que enfrenta	14	15.38
Desconocimiento de herramientas tecnológicas	11	12.09
Poca laboriosidad	10	10.99
Baja autoestima	10	10.99
Incapacidad para sumar voluntarios a su causa	6	6.59

Fuente: Elaboración con base en resultados de la encuesta.

La interrogante No. 8 fue, ¿Existe alguna debilidad personal que no esté considerada en el listado anterior y que desde su punto de vista debería incluirse? Ante ésta, 16 (17.58%) de los encuestados contestaron afirmativamente, mientras que el resto, equivalente al 82.42%, al contestar que no, confirmaron que el listado de la Tabla 3 estaba completo.

Del ítem 9 se desprenden algunas debilidades que recomiendan incorporar los emprendedores encuestados. Si es de interés de los lectores conocer a detalle estas sugerencias, pueden revisarlas en el respectivo apéndice del presente capítulo.

De acuerdo con las respuestas obtenidas es factible sostener las siguientes dos aseveraciones.

*Primera.* En la presente cuestión, dedicada a identificar otros rasgos personales que se consideran como debilidades del emprendedor social, se observa una amplia variedad de opiniones y sólo una coincidencia entre éstas. Del total de sugerencias, ocho ratifican las opciones de la Tabla 3, ya que, en realidad, con un enfoque diferente o con mayor precisión hacen referencia a alguno de los factores considerados en dicha tabla.

*Segunda.* De las opciones válidas, dos emprendedores sociales coincidieron en señalar la deficiente autogestión del tiempo como una debilidad relevante, y otro más mencionó el mal hábito de no respetar las políticas de su propia empresa. También, se hizo mención a la creencia de que un emprendimiento social debe ser apoyado por el hecho de que éste ayuda de alguna manera a la sociedad y no por la propuesta de valor de su producto o servicio. En efecto, estos rasgos personales no estaban considerados dentro del cuestionario base de la encuesta y en el análisis efectuado llamaron mucho la atención, ya que, efectivamente, desvelan realidades cotidianas de las que con mucha frecuencia se escucha su ocurrencia y consecuente afectación a la persona, y por extensión a su iniciativa empresarial.

Un factor no considerado hasta el momento lo expone Carolina Nieto, actual Directora Ejecutiva de Ashoka México, Centroamérica y el Caribe, quien sostiene que la falta de visión de cambio sistémico aunado a la falta de alianzas estratégicas se traduce en una importante debilidad para un emprendedor social. Ella explica que “cuando se piensa en el cambio sistémico, lo que queremos es lograr el impacto a través de muchas otras organizaciones y aliados, con modelos que se reproducen fácilmente para expandir o ampliar lo que hacemos. De esta forma no sólo logramos un impacto mucho más amplio, también podemos conseguir que nuestro trabajo continúe independientemente de nosotros o nuestra organización, transformando una mentalidad, una realidad, políticas públicas, hasta llegar a un cambio sistémico a profundidad”. La también cofundadora del Consejo de Saber para la Vida, asociación civil mexicana que tiene el propósito de empoderar económicamente a mujeres vulnerables, ejemplifica así lo antes dicho: “Si yo pienso en el mercado de productos hechos a mano como un sistema, entonces tengo que trabajar con las empresas que les compran, con las políticas comerciales, con las disposiciones del gobierno para este tipo de empresas, con el consumidor que piensa que deben ser baratos los productos y, en general, con todos los actores que generan esta realidad. Eso implica trabajar con aliados de todo tipo y hacer una labor que va más allá de una iniciativa individual o de crear una empresa; se busca cambiar la mentalidad de conjunto

y crear políticas públicas que ayuden a transformar el sistema. Esto implica una gran colaboración de actores y un compromiso de transformación de todos”.

## Debilidades del emprendimiento social (empresa, iniciativa u organización)

La selección de las cinco debilidades organizacionales más relevantes es un requerimiento que se hizo a los encuestados en el ítem número 10 del cuestionario. Los resultados fueron los siguientes:

Debilidades más relevantes del emprendimiento social	No. de menciones
• Falta de financiamiento y recursos económicos	44
• Desorden administrativo y poca organización	43
• Falta de planeación y de control administrativo	42
• Falta de investigación (formal o informal) del mercado	34
• Falta de planeación y control del dinero	34
• Mirada cortoplacista	33

Los lectores pueden notar que existen seis debilidades consideradas como las más relevantes, lo cual se debe a que dos opciones obtuvieron el mismo número de menciones, hecho que les otorga el mismo nivel de importancia.

Obsérvese que la debilidad más relevante de todas es la falta de financiamiento y de recursos económicos, hecho ante el que Leidy Cuestas, emprendedora social colombiana que busca diariamente mejorar la calidad de vida de niños con parálisis cerebral mediante su *kit* de rehabilitación, expone una realidad que ya no puede ni debe ser soslayada: “los altos costos de los servicios bancarios tan necesarios para iniciar un emprendimiento, hacen que muchos modelos innovadores de emprendimiento social no puedan empezar; son también factores que limitan el desarrollo de nuevos modelos de negocio de carácter social y ambiental”.

Para continuar el análisis, se sugiere también ver la Tabla 4, en la que se puede leer el listado completo de flaquezas y las respuestas que cada una de ellas obtuvo.

**Tabla 4. Debilidades del emprendimiento social  
(empresa, iniciativa u organización)**

Debilidades	Respuestas	
	No. de menciones	Porcentaje %
Falta de financiamiento y recursos económicos	44	48.35
Desorden administrativo y poca organización	43	47.25
Falta de planeación y de control administrativo	42	46.15
Falta de investigación (formal o informal) del mercado	34	37.36
Falta de planeación y control del dinero	34	37.36
Mirada cortoplacista	33	36.26
Personal/equipo poco capacitado	32	35.16
Inestabilidad financiera de la empresa/organización	29	31.87
Ineficiente sistema de gestión	28	30.77
Bajo nivel de ventas	25	27.47
Personal con escaso o nulo altruismo	23	25.27
Bajo nivel de cualificación del personal	22	24.18
Incumplimiento de obligaciones fiscales o laborales	22	24.18
Obsolescencia tecnológica	19	20.88
Caudillismo del fundador	18	19.78
Tomar acciones riesgosas	7	7.69

Fuente: Elaboración con base en resultados de la encuesta.

Ante la pregunta No. 11, ¿Existe alguna debilidad organizacional que no esté considerada en el listado anterior y que desde su punto de vista debería incluirse?, el 91.21% de los encuestados consideró que el listado de la Tabla 4 estaba completo, mientras que 8 de los participantes, correspondiente al 8.79% restante, sugirió complementarlo incorporando algunas debilidades no consideradas aún.

Atendiendo al numeral 12, los participantes que consideraron que sí se podría complementar el listado original, expresaron otras características que desde su punto de vista son aspectos que debilitan la estructura y desempeño de una empresa social.

En el apéndice de este capítulo se compilan las respuestas formuladas por los encuestados. Con base en éstas es factible formular, entre otras, las siguientes tres conjeturas, que quizás podrían considerarse como hipótesis por estudiar en otras investigaciones:

*Primero.* La falta de un adecuado relevo generacional puede convertirse en un factor que debilite a la empresa social, ya que las nuevas generaciones podrían carecer del compromiso social, el arrojo e ímpetu de los fundadores. Esta idea se vio reforzada durante la entrevista concedida por Eduardo Botina, director del programa de labor social “Volcánica Ciudad Parlante”, emitido por el canal Telepasto de la Universidad de Nariño, Colombia, quien sostiene que “la falta de relevo generacional para liderar el equipo de trabajo y seguir en el proyecto” ha representado la amenaza más desafiante que ha enfrentado, misma que colocó en una crisis muy seria a su iniciativa social. Por ello, exhorta a prever esta situación mediante la “búsqueda de alternativas para el adecuado relevo generacional dando nuevas oportunidades a otros integrantes de la organización”.

*Segundo.* Es inadecuado presentar al emprendimiento social como una obra de caridad y no como un proceso en el cual, de alguna manera, los mismos sujetos que se benefician son actores de su propia transformación y mejora. De manera indirecta se reafirma la idea de que las comunidades que se pretende ayudar deben participar corresponsablemente en su propio beneficio.

*Tercero.* Las opiniones vertidas reafirman la necesidad de aprender a conjugar la visión empresarial con la misión social en un negocio de impacto. Éstas señalan que la deficiente administración financiera, las erráticas estrategias de comercialización en cuanto a la deficiente promoción e inadecuados canales de distribución, así como la falta de comunicación en la estructura organizacional son, sin duda, aspectos que debilitan a una entidad con propósitos sociales.

## Oportunidades para el emprendimiento social

En la pregunta No. 13 se solicita que, de un listado de opciones, el encuestado seleccione las cinco oportunidades que según su parecer favorecen de

manera más importante a un emprendimiento social, entendidas éstas como factores o circunstancias convenientes para el desarrollo de una iniciativa empresarial. Los resultados se presentan a continuación:

Oportunidades más relevantes para el emprendimiento social	No. de menciones
• Redes de colaboración	42
• Fondos para el microemprendimiento y el desarrollo de empresas sociales	38
• Aceleradoras o incubadoras que impulsen emprendimientos sociales	35
• Apoyo gubernamental: subsidios, créditos preferenciales, políticas públicas eficaces	32
• El sentido comunitario o solidario de ciertos sectores sociales	32
• Sociedades conscientes e informadas sobre los beneficios y retos de una empresa social	31
• Apoyo y receptividad de grupos de interés y de la comunidad	31

Como se puede notar, los resultados de esta pregunta muestran un total de siete oportunidades que los encuestados asumen como las más relevantes para el emprendimiento social, en lugar de cinco que se pedía escoger. Tal como ha ocurrido en casos anteriores, en los que el número de opciones escogidas superan las cinco solicitadas, esto es debido a que existen opciones con el mismo número de respuestas. En este caso, hay dos pares de opciones (las últimas cuatro listadas en la tabla) con el mismo número de menciones.

En la Tabla 5, se podrá encontrar el listado completo de oportunidades que favorecen al emprendimiento social con las respuestas obtenidas. Se sugiere su lectura detallada con la finalidad de que cada lector pueda obtener mayores elementos de discernimiento, ya que, por ejemplo, en este caso conviene hacer notar que la diferencia entre los dos últimos factores que quedaron clasificados dentro de las oportunidades más relevantes y el que quedó en una sexta posición de importancia es tan sólo de una mención.

La situación anterior invitaría al lector a no perder de vista la relevancia que tienen otros factores, por ejemplo el relativo a “Sociedades comprometidas con el consumo ético y comercio justo” que obtuvo 30 menciones.

**Tabla 5. Oportunidades que favorecen al emprendimiento social**

Oportunidades	Respuestas	
	No. de menciones	Porcentaje %
Redes de colaboración	42	46.15
Fondos para el microemprendimiento y el desarrollo de empresas sociales	38	41.76
Aceleradoras o incubadoras que impulsen emprendimientos sociales	35	38.46
Apoyo gubernamental: subsidios, créditos preferenciales, políticas públicas eficaces	32	35.16
El sentido comunitario o solidario de ciertos sectores sociales	32	35.16
Sociedades conscientes e informadas sobre los beneficios y retos de una empresa social	31	34.07
Apoyo y receptividad de grupos de interés y de la comunidad	31	34.07
Sociedades comprometidas con el consumo ético y comercio justo	30	32.97
Un problema (necesidad) latente y generalizado	25	27.47
Legislación idónea para el emprendimiento social	24	26.37
Asociaciones de emprendedores sociales para el intercambio de experiencias	21	23.08
Existencia de beneficios tributarios o facilidades administrativas	19	20.88
TIC's disponibles para coordinar esfuerzos colectivos	17	18.68
Escuelas de negocios que capaciten a los emprendedores sociales y al personal	17	18.68
El creciente auge por el emprendimiento	16	17.58
Entorno jurídico favorable: adecuada legislación fiscal preferencial	16	17.58
Amenaza medioambiental, como impulso a la acción	15	16.48
Sociedades democráticas	10	10.99
Economías con excedentes de efectivo	4	4.40

Fuente: Elaboración con base en resultados de la encuesta

Los resultados del cuestionamiento No. 14, ¿Existe alguna otra oportunidad que no esté considerada en el listado anterior y que desde su punto de vista debería incluirse?, muestran que 92.31% de los encuestados consideran que el listado de la Tabla 5 está completo, mientras que el restante 7.69% asume que debería complementarse con algunos otros factores.

A este último grupo de participantes, en el ítem No. 15 del cuestionario se les pedía que mencionaran las oportunidades que deben ser incluidas. En este análisis, destaca de manera importante la demanda de contar con capacitación y mentoría de alto nivel desde el sector académico.

El hallazgo anterior debería confirmar la importancia que tiene educar para el emprendimiento social como un reto de alta responsabilidad que deben adoptar las universidades latinoamericanas, tal como lo indica el informe publicado como resultado de la primera fase de este macroproyecto de investigación.

Desde el punto de vista de la presidenta de la Fundación Aquamarina, Rossana Vintimilla, una oportunidad muy importante para su organización fue “la coyuntura con las instituciones de educación superior, en especial la que se dio con la Universidad del Azuay mediante el apoyo a los proyectos de vinculación y la asesoría técnica, ya que la universidad fue el catalizador que permitió llevar a cabo muchas acciones que inicialmente se mantenían sólo en ideas. Los estudiantes y profesores fueron un medio para materializar los objetivos del proyecto como la obtención del registro sanitario o la estandarización de procesos, entre otros”. Cabe señalar que su entidad se dedica a la elaboración de productos de limpieza amigables con el medio ambiente y, entre sus objetivos, busca incluir en actividades tanto sociales como productivas a personas con discapacidad. Actualmente, poseen ya en la ciudad de Cuenca, Ecuador, su primera tienda de triple impacto: inclusión social, laboral y ambiental.

Coincide con esta visión Erick Ochoa quien mediante su emprendimiento busca apoyar a mujeres artesanas de comunidades rurales e indígenas. Para él, la intervención de las escuelas de negocios en la capacitación de emprendedores sociales y del personal de la organización es un factor que favorece de manera importante al emprendimiento social. El entrevistado ejemplificó la importancia de este elemento con el trabajo que su organización se encuentra realizando actualmente con la Universidad San Francisco de Quito para posicionar la marca a nivel nacional e identificar nuevos segmentos de mercado para vender sus productos.

Se suma a estas ideas Diana Oviedo, directora fundadora de Fundación Sicomoro, entidad sin ánimo de lucro que pretende influir en la educación de

la infancia colombiana. Afirma de manera contundente: “considero que capacitarse lleva el emprendimiento social a otro nivel”, y explica que “al inicio, para mí se estaba convirtiendo sólo en filantropía y altruismo, ayuda al prójimo; más el estudiar y formarse profesionalmente nos da la capacidad de generar procesos de transformación, procesos estructurados ya de emprendimiento social donde se generen oportunidades de empleo también para otras personas”. Sin embargo, la visión que compartió durante la entrevista plantea, en realidad, un desafío sumamente específico para un programa de capacitación para el emprendimiento social, ya que al mencionar que todo el equipo de trabajo debe contar con una adecuada capacitación asegura que ésta debe permitirles “tener claras las metas y los objetivos que queremos lograr con nuestro emprendimiento; para saber hacia dónde vamos y creo que, por ejemplo, si es necesario que tengamos un arquitecto y un ingeniero, en principio piensan como arquitecto o ingeniero, pero si llegan a nuestra organización ellos tienen que pensar como un ingeniero social un arquitecto social, o sea que se involucren en entender plenamente a dónde queremos llegar con un emprendimiento de este tipo”.

La joven colombiana y creadora de la Fundación KitSmile, Leidy Cuestas, manifiesta esta realidad en sentido inverso, es decir, expone que, desde su experiencia, la ausencia de este factor se traduce en una debilidad para las organizaciones sociales. Ella observa “poco apoyo desde la academia para potenciar en los estudiantes las respuestas a las necesidades sociales a partir del emprendimiento social y desde los mismos liderazgos [y] al mismo tiempo se percibe la débil formación de docentes como multiplicadores y promotores del emprendimiento social y del pensamiento disruptivo; que se distancien del *status quo* para que entreguen herramientas y medios para que el estudiante desarrolle sus competencias y vocación de emprendedor social”, al mismo tiempo que reafirma la importancia de desarrollar “planes de estudios, laboratorios de emprendimiento, creatividad y centros de consultoría que beneficien al estudiante con herramientas para el desarrollo de la creatividad e innovación con sentido social y responsable”.

## **Amenazas para el emprendimiento social**

Toca el turno de estudiar las amenazas al emprendimiento social, entendidas como factores situacionales que atentan contra la puesta en marcha, la estabilidad o la permanencia de un negocio con propósitos sociales.

Continuando con la misma lógica del cuestionario, en el numeral 16 se pide a los encuestados que seleccionen las cinco amenazas que consideren más relevantes para el emprendimiento social. De esta pregunta se desprenden los siguientes resultados:

Amenazas más relevantes para el emprendimiento social	No. de menciones
• Falta de motivación/incentivos para la creación de empresas sociales	47
• Falta de apoyo gubernamental	46
• Sociedades indiferentes a la economía social y solidaria	46
• Falta de legislación específica y apropiada	39
• Insuficiente divulgación y conocimiento del emprendimiento social	37
• Poder comercial de las grandes empresas	36
• Corrupción respecto al otorgamiento de apoyos gubernamentales	36

Ahora bien, y tal como ha ocurrido con resultados anteriores, también aquí el número de factores seleccionados se eleva a siete debido a que en dos de ellos existe igual número de menciones, situación que les otorga igual nivel de importancia. Para consultar el listado completo de respuestas véase la Tabla 6 que se muestra poco más adelante.

Como se ha venido observando, las entrevistas realizadas permiten, entre otras cosas, comprender con mayor profundidad y desde diversas ópticas los resultados de la encuesta. En este caso, para el que se identificó a las sociedades indiferentes a la economía social y solidaria como una de las principales amenazas, Sergio Garcés, gerente del Programa de Santander de Aldeas Infantiles SOS en Colombia, reflexiona sobre esta situación y considera que esto es debido a que “todavía no pensamos en fines comunes sino en lo particular, perdiendo de vista, nuestra realidad y contexto”. Al respecto, Soledad Jaramillo, cofundadora de *Leaf Packs*, habla desde Ecuador de algunas acciones que podrían realizar los emprendedores sociales para concientizar a la sociedad y mitigar los efectos negativos de la indiferencia social; la emprendedora comenta: “he realizado charlas en instituciones educativas y participado también en foros en donde el tema primordial ha sido el establecimiento de políticas sobre el uso de plásticos; además, he participado en

ferias gastronómicas en donde se ha intentado motivar a los consumidores a cuidar el medio ambiente”.

**Tabla 6. Amenazas que afectan el emprendimiento social**

Amenazas	Respuestas	
	No. de menciones	Porcentaje %
Falta de motivación/incentivos para la creación de empresas sociales	47	51.65
Falta de apoyo gubernamental	46	50.55
Sociedades indiferentes a la economía social y solidaria	46	50.55
Falta de legislación específica y apropiada	39	42.86
Insuficiente divulgación y conocimiento del emprendimiento social	37	40.66
Poder comercial de las grandes empresas	36	39.56
Corrupción respecto al otorgamiento de apoyos gubernamentales	36	39.56
Resistencia al cambio	33	36.26
Complicaciones burocráticas gubernamentales para la creación de empresas	29	31.87
Falta de conciencia y constancia de las mismas personas a las cuales se desea ayudar	24	26.37
Escasa conciencia de la ciudadanía	22	24.18
Crimen organizado (tráfico de drogas, trata, contrabando, abigeato, etc.)	20	21.98
Cultura incipiente respecto a esta nueva práctica	18	19.78
Gobiernos autoritarios	16	17.58
Poderes fácticos afectados	6	6.59

Fuente: Elaboración con base en resultados de la encuesta.

Con el fin de verificar si existen otras amenazas no consideradas en el listado que fue presentado a los encuestados, en la cuestión No. 17 se les pregunta ¿Existe alguna amenaza que no esté considerada en el listado anterior y que desde su punto de vista debería incluirse?

Las respuestas obtenidas a esta interrogante muestran que el 90.11% de los participantes consideran que el listado de amenazas de la Tabla 6 está completo, mientras que el 9.89%, equivalente a nueve encuestados, piensa que puede ser complementado.

En el numeral 18 del cuestionario se solicita a esos nueve encuestados que mencionen las amenazas que deban incluirse. Tomando como base sus respuestas y derivado del estudio de esa información se pueden sostener las siguientes conjeturas.

Se percibe que la informalidad y la competencia desleal son una amenaza importante al emprendimiento social. Se suma a esta situación la inexistencia de un ecosistema robusto de emprendimiento social que goce de importancia e influencia en políticas públicas y grandes empresas.

La ausencia de este ecosistema se observa, por ejemplo, en la falta de alianzas entre grandes corporaciones y empresas sociales para generar sinergias de beneficio mutuo bajo un principio de ganar-ganar.

Se mencionó también, como amenaza latente, la cultura individualista que permea en diversos sectores de la sociedad, agravada ésta con el incremento de crisis económicas y mayores problemáticas sociales.

## Experiencias individuales como emprendedor social

El último apartado del cuestionario se orientó a indagar la esencia de los factores que determinan el desarrollo del emprendimiento social desde la libre perspectiva de los fundadores o dirigentes de empresas sociales, ya que, como dirían Taylor y Bogdan (2015), la realidad que importa comprender aquí es aquella que los mismos emprendedores sociales perciban como importante.

A partir de preguntas abiertas, se busca aquí conocer las *fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas* más profundas que, bajo la experiencia concreta de cada encuestado, han influido de manera determinante para el éxito o fracaso de sus emprendimientos sociales.

En general, se puede sostener que el análisis de la información obtenida mediante las preguntas abiertas confirma la solidez del listado de opciones que se presentó a los emprendedores sociales en aquellas preguntas donde les fue requerido seleccionar las cinco *fortalezas, oportunidades, debilidades y*

*amenazas* que consideraran más relevantes, ya que muchas de éstas fueron reiteradas en las respuestas a las preguntas abiertas, con lo cual se pudo verificar, en cierto sentido, la correcta elaboración de la investigación documental de la cual emanaron los listados de opciones usadas en el cuestionario, mismos que se muestran aquí, ya con sus respectivos resultados, mediante las seis tablas que se han expuesto a lo largo de este análisis.

Así, es posible comprender que las preguntas abiertas sirvieron también como una especie de preguntas de control ya que, por una parte, se encontraron muchas confirmaciones y pocas novedades, pero por otra, se logró tener mayor precisión y profundidad en la visión de los protagonistas del emprendimiento social. En términos cuantitativos es posible sostener que los listados de factores que se muestran en las seis tablas antes expuestas tienen, en promedio, una aceptación del 82%.

Dicho lo anterior, continuemos con la exposición de los resultados obtenidos.

Ante la pregunta 19 del cuestionario, que fue, ¿Cuál considera que ha sido su principal fortaleza como emprendedor social?, el análisis de las respuestas obtenidas permite, entre otras cosas, observar que se identifican las siguientes fortalezas:

*Apertura al cambio, aprendizaje e innovación.* La permanente capacidad de aprendizaje para cambiar lo que no funciona y la flexibilidad para innovar han sido consideradas como una fortaleza primordial.

*Persistencia y resiliencia: nunca desistir.* La alta tolerancia al fracaso se identifica como una de las principales fortalezas personales de un agente de cambio. Una persistencia que sea capaz de resistir todas las adversidades que se presentarán casi de forma permanente.

De acuerdo con Hilda Gil, fundadora de Preambiental, cooperativa colombiana que procura la dignificación y desarrollo del trabajo de recicladores de calle, un emprendedor social debe tener una “fuerte convicción en la búsqueda del bien común, perseverancia y capacidad para aceptar las equívocas” De acuerdo con *la mamá de los pollitos recicladores*, tal como es conocida en Colombia, “un líder no hace las cosas por una recompensa monetaria sino porque la satisfacción de servir es tan grande que, ver que todos están bien y que todos están poniendo su granito de arena, ese es el pago más importante”. Coincide en afirmar que “la perseverancia y la resiliencia son indispensables para los momentos difíciles; no hay que dejar las

cosas en el camino y ponerle corazón a todo lo que se hace porque hay una lucha frontal y continua, todos los días y a todas horas”.

La capacidad de identificar necesidades y desarrollar soluciones idóneas ha sido otra de las fortalezas mencionadas. De manera particular, se sugiere como estrategia de identificación la investigación de necesidades y la habilidad de percibir lo que el Estado no alcanza a cubrir para orientar hacia allá los esfuerzos que permitan acompañar a quienes más sufren estas carencias. Reiteran los emprendedores que la creación de oportunidades surge a partir de una necesidad.

También, se reiteran como fortalezas primarias el amor y pasión por lo que se hace, así como la capacidad para sumar aliados estratégicos.

Para la pregunta No. 20, ¿Cuál considera que ha sido su principal debilidad como emprendedor social?, las contestaciones apuntan a reconfirmar y develar las características que se mencionan a continuación.

Se confirma que: no saber delegar, la falta de un eficiente equipo de colaboradores que sea interdisciplinario y comprometido, así como la falta de redes, contactos y alianzas, representan debilidades de primer orden para un emprendedor social. Se suman a ellas las características relacionadas con las finanzas empresariales, como son, la inadecuada gestión y planeación financiera, ineficiente manejo y control del dinero y la falta de acceso a fuentes de financiamiento. En palabras de Angélica Vásquez, emprendedora social de República Dominicana, una gran desventaja radica en “la poca cualificación del personal sobre todo en temas financieros. No sabe usar el dinero, por lo que es una barrera para la inversión, pues pese a que es un inversionista de impacto se debe asegurar el retorno económico, social y ambiental [ya que se piensa que] la inversión social no tiene retorno”.

Por otra parte, resulta novedoso descubrir que un rasgo profundamente humano como es la impaciencia ha sido identificado como otra debilidad principal que termina por afectar el desempeño de un agente de cambio.

Respecto al cuestionamiento No. 21, ¿Cuál ha sido el principal obstáculo que ha enfrentado como emprendedor social?, la información recabada confirma realidades adversas como las que se mencionan enseguida.

Sin duda alguna, el momento histórico en el que se ha desarrollado esta investigación ha determinado el primer hallazgo que ahora se menciona: para algunos de los emprendedores sociales encuestados la pandemia global *COVID-19* ha representado su principal obstáculo a superar.

Por otra parte, se confirman aspectos como la falta de recursos económicos y de acceso a capital. También, los trámites burocráticos, la corrupción y el escaso apoyo gubernamental manifiesto, entre otras cosas, con la ausencia

de políticas públicas que apoyen iniciativas que han probado su eficiencia para contribuir a la solución de problemáticas sociales.

Otro tipo de obstáculos están representados por la férrea resistencia al cambio, tanto de poderes fácticos como de los propios beneficiados, así como la falta de una cultura social que entienda y apoye al emprendimiento social y no espere que éste pueda actuar como una obra de beneficencia social bajo criterios asistencialistas, lo cual atenta contra la sostenibilidad financiera de las empresas sociales.

La dificultad de competir contra grandes empresas, entre otras cosas, por el diferencial de los costos de producción que otorga a éstas una enorme ventaja competitiva frente a las iniciativas sociales.

Por último, se revela un factor no considerado hasta el momento: la dificultad de escalar y replicar el emprendimiento social. El desafío de trasladar un emprendimiento familiar a una posición de mayor tamaño o una iniciativa local a una que tenga presencia en más regiones representa un serio obstáculo al crecimiento de una iniciativa empresarial de este tipo.

Las dos últimas interrogantes del estudio son altamente relevantes; se orientan a indagar las causas de éxito o fracaso de los emprendimientos sociales y por ello pretenden ser, de alguna forma, integradoras y concluyentes. Cabe mencionar que para ambas preguntas existió un fenómeno de amplia diversidad de respuestas; no obstante, es posible identificar de manera muy clara aquellas que logran un consenso importante entre la mayoría de los encuestados.

La pregunta No. 22 fue ¿Cuál es en su opinión el principal motivo de fracaso de las empresas sociales? Del análisis de la información que brindaron los 91 encuestados, se puede afirmar que el 59% de las respuestas obtenidas coinciden en señalar a los siguientes factores como motivos principales de fracaso.

- Inadecuada gestión financiera y falta de acceso a capital
- No contar con una visión estratégica empresarial de largo plazo
- No tener un adecuado modelo de negocio social: comercialmente competitivo, con clara misión y visión social
- Desorganización de la empresa y falta de conocimientos de administración y nuevas tecnologías (planeación estratégica, marketing y TIC)
- No ser resiliente y desistir ante los obstáculos
- Falta de apoyo gubernamental y de una legislación adecuada para las empresas sociales

Además de las opciones antes señaladas, se mencionaron 36 motivos de fracaso más, entre los que se distribuyen el restante 41% de las menciones, es decir, se confirma la dispersión de opiniones, la mayoría de las cuales tuvieron una sola mención.

En la última interrogante del cuestionario, la No. 23, se pregunta ¿Cuál ha sido el principal factor de éxito de su emprendimiento social?, los resultados arrojados fueron los siguientes.

El 58% de las menciones coincide en identificar los siguientes factores como causas principales de éxito de un emprendimiento social.

- Tener una clara lectura del mercado meta y de sus necesidades más profundas
- Desarrollar una adecuada propuesta de valor (producto/servicio de calidad) que logre ganar la confianza y preferencia del mercado, y que permita medir los impactos económicos y sociales que genera
- Capacitación, creatividad e innovación
- Trabajo arduo y en equipo; articulando siempre los esfuerzos de grupo
- Resiliencia, constancia y perseverancia ante las adversidades
- Liderazgo y capacidad de sumar esfuerzos derivados de un amplio *networking* y de la creación de alianzas estratégicas

De manera similar a la pregunta anterior, se mencionaron otras 36 causas de éxito más, entre las cuáles queda distribuido el 42% de menciones restantes. Este hecho reconfirma que en esta pregunta, al ser abierta, también existió una amplia dispersión de opiniones, muchas de las cuales contaron con una sola mención.

## **Análisis concluyente para las instituciones educativas**

Para concluir este informe de investigación, se presentan a continuación dos gráficos que sintetizan los resultados más relevantes de esta investigación. La Figura 2 sintetiza el FODA del emprendimiento social en América Latina, mientras que la Figura 3 presenta las causas principales de éxito y fracaso de los emprendimientos sociales.

Conviene aquí recordar que, tal como se ha mencionado, este estudio corresponde a la segunda fase del macroproyecto de investigación denominado *El emprendimiento social en América Latina y el aporte de las universidades en la formación de emprendedores sociales*. Por tanto, no debe perderse

de vista que el propósito de esta investigación, ciertamente de orden epistemológico, tiene en última instancia una finalidad práctica concreta: sustentar el desarrollo de programas académicos, políticas y estrategias educativas con las que las universidades latinoamericanas contribuyan a las necesidades educativas de los agentes de cambio con visión empresarial.

Expuesto lo anterior, se procede a continuación al análisis de cada una de las figuras orientando el mismo a destacar algunos hallazgos que podrían fundamentar el desarrollo de programas académicos, ya sean de formación, incluyendo *mentoring*, o de investigación.

Al observar detenidamente las fortalezas que se muestran en la Figura 2, se advierte la importancia de que las instituciones de educación superior desarrollen programas educativos para desarrollar y potenciar la primera de todas las fortalezas personales señaladas reiteradamente por los fundadores o directivos que generosamente colaboraron para hacer posible la presente investigación: “Creatividad y capacidad de innovación para resolver problemas sociales”, misma que obtuvo 54 menciones.

Este hallazgo confirma los resultados y la relevancia de la primera fase de investigación (RPMI-2018)<sup>4</sup>, en la que quedó definida la *Innovación social* como una de las ocho áreas básicas de conocimiento para la adecuada formación de emprendedores sociales y, más preciso aún, se identificaron los siguientes temas fundamentales:

- *Design Thinking*
- Emprender e innovar
- Gestión de la innovación en las entidades sociales
- Desarrollo de la creatividad
- Tecnología e innovación
- Innovación participativa y desarrollo solidario
- Innovación mediante la cooperación empresarial

---

<sup>4</sup> A partir de aquí, cuando se haga referencia a los resultados de la primera fase de investigación del macroproyecto de Alafec, se abreviará con sus siglas y año de publicación, de la siguiente forma: RPMI-2018. En todos los casos se está haciendo alusión a las áreas básicas de formación y a los temas fundamentales expuestos en el Capítulo 2 de la obra *Educación para el emprendimiento social, un reto para la universidad latinoamericana* desarrollado por Sebasitán *et al.* (2018).



# Figura 2. FODA DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN LATINOAMERICA

## FORTALEZAS más relevantes



- Creatividad y capacidad de innovación para resolver problemas sociales (54)
- Habilidad para trabajar en equipo reconociendo el talento y experiencia de otros (44)
- Firme convicción en la búsqueda del bien común (42)
- Perseverancia e inquebrantable determinación para superar obstáculos (38)
- Habilidad para crear alianzas estratégicas (35)
- Un sueño por lograr. Visión clara de los objetivos de la empresa social (35)

## Organizacionales

- Eficiente equipo de colaboradores (66)
- Producción de bienes o servicios socialmente significativos (60)
- Socios estratégicos (58)
- Gestión incluyente y procesos democráticos en la toma de decisiones (50)
- Contar con reglamentos y claros procesos administrativos (47)



## DEBILIDADES más relevantes

### Personales

- No saber delegar ni trabajar en equipo (42)
- Falta de liderazgo (incapacidad de influir en los demás) (36)
- Falta de creatividad y poca disposición hacia la innovación (35)
- No saber gestionar los recursos económicos (32)
- Desistir ante el fracaso y las dificultades (30)

### Organizacionales

- Falta de financiamiento y recursos económicos (44)
- Desorden administrativo y poca organización (43)
- Falta de planeación y de control administrativo (42)
- Falta de investigación (formal o informal) del mercado (34)
- Falta de planeación y control del dinero (34)
- Mirada cortoplacista (33)

## OPORTUNIDADES más relevantes

- Redes de colaboración (42)
- Fondos para el microemprendimiento y el desarrollo de empresas sociales (38)
- Aceleradoras o incubadoras que impulsen emprendimientos sociales (35)
- Apoyo gubernamental: subsidios, créditos preferenciales, políticas públicas eficaces (32)
- El sentido comunitario o solidario de ciertos sectores sociales (32)
- Sociedades conscientes e informadas sobre los beneficios y retos de una empresa social (31)
- Apoyo y receptividad de grupos de interés y de la comunidad (31)

## AMENAZAS más relevantes

- Falta de motivación/incentivos para la creación de empresas sociales (47)
- Falta de apoyo gubernamental (46)
- Sociedades indiferentes a la economía social y solidaria (46)
- Falta de legislación específica y apropiada (39)
- Insuficiente divulgación y conocimiento del emprendimiento social (37)
- Poder comercial de las grandes empresas (36)
- Corrupción respecto al otorgamiento de apoyos gubernamentales (36)

Adicional a ello, con 44 menciones, la “Habilidad para trabajar en equipo reconociendo el talento y experiencia de otros”, invita a las escuelas de negocios a desarrollar programas de mentoría para fortalecer esta habilidad personal que ha sido identificada también como una fortaleza relevante.

Para Fabio Giraldo, coordinador de la organización colombiana Corporación Futuro para la Niñez y del Centro de Innovación Rural, desde donde enseñan técnicas de producción agraria, “el individuo puede desarrollar las habilidades del emprendedor, por ello, si desde la escuela se le enseña al niño a pensar en el otro con una fuerte convicción en el bien común, trabajar en equipo, potencializar sus habilidades en lugar de esconderlas en capas de conocimientos que inhiben su creatividad, la sociedad se transforma y los fracasos en los emprendimientos sociales disminuyen. La escuela debe ser una jalonadora y no una expulsora de genios, por ello hay que cambiar el modelo pedagógico construyendo habilidades para la vida, enseñar cómo enfrentar el fracaso, ya que genera un gran aprendizaje”. Por lo anterior, recomienda que las instituciones educativas desarrollen talleres prácticos sobre creatividad, autoestima, trabajo en equipo, resolución de conflictos y, de manera muy especial, dirigidos al correcto enfrentamiento del fracaso, ya que ello genera un gran aprendizaje como ser humano y como agente de cambio social.

Por otra parte, y en cuanto a fortalezas organizacionales se refiere, las instituciones educativas podrían contribuir de manera muy importante, por ejemplo, a que los agentes de cambio comprendan la importancia que tiene una sólida propuesta de valor que los lleve a producir bienes o servicios socialmente significativos, tal como lo sugiere la segunda fortaleza organizacional más relevante de este estudio, misma que, en la interrogante No. 4 del cuestionario recibió 60 menciones.

En los recuadros correspondientes a las debilidades, tanto personales como organizacionales de la misma Figura 2, se aprecia una enorme área de oportunidad para las universidades latinoamericanas. Prácticamente todas las debilidades identificadas aquí como las más relevantes coinciden en dos cosas, primero, se traducen en necesidades educativas que pueden y deben atenderse desde las aulas universitarias. Y, segundo, se reconfirma la vigencia de los temas más importantes que fueron detectados en los RPF-2018, en los cuales figuraba, entre otros más, la siguiente temática fundamental que debería considerar todo programa académico para la formación de emprendedores sociales. Del área de formación básica *Financiamiento de proyectos sociales*, de momento, los siguientes dos temas:

- Introducción al capital emprendedor y a la inversión de impacto
- ¿Qué exigen los financiadores a las empresas sociales?

Y del área *Gestión empresarial*, se reiteran los temas más importantes, a saber, los siguientes:

- Planeación estratégica
- Liderazgo y trabajo en equipo
- Indicadores de gestión
- Planeación y administración financiera
- Fundamentos de administración
- Capital humano en las empresas sin fines de lucro

Al observar con detenimiento aquellos factores del entorno que favorecen al emprendimiento social, identificados en la Figura 2 como las oportunidades más relevantes, debería despertar o intensificar, en su caso, diversas acciones por parte de las instituciones de educación superior que contribuirían a robustecer un ambiente de mayores oportunidades, por ejemplo mediante el impulso cada vez más firme y decidido a las aceleradoras o incubadoras de negocios de impacto, la creación o el fortalecimiento de escuelas de emprendimiento social, el desarrollo de ferias comerciales de comercio justo e interés comunitario, entre otras.

Ocurre algo semejante con los factores identificados como amenazas relevantes al emprendimiento social. Las universidades de América Latina poseen enorme influencia para contribuir al fortalecimiento de una cultura más favorable para la economía social y solidaria, su labor educativa puede y debe despertar la conciencia sobre la importancia trascendental que tiene el consumo ético o socialmente responsable.

En un ámbito de gran envergadura, los institutos de investigaciones jurídicas de las principales universidades latinoamericanas podrían impulsar o respaldar una legislación idónea para las empresas sociales que favorezca el florecimiento de este tipo de entidades, la transparencia de gestión y el ágil y fácil cumplimiento de sus obligaciones tributarias, por mencionar algunos beneficios.

Ahora bien, del análisis de la Figura 3, en la que se sintetizan los factores clave de éxito o de fracaso del emprendimiento social se pueden hacer las siguientes conjeturas vinculando éstas a la práctica educativa.



**Figura 3. PRINCIPALES FACTORES DE ÉXITO O FRACASO DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL**

## FACTORES DE ÉXITO

- Tener una clara lectura del mercado meta y de sus necesidades más profundas

- Desarrollar una adecuada propuesta de valor (producto/servicio de calidad) que logre ganar la confianza y preferencia del mercado, y que permita medir los impactos económicos y sociales que genera

- Capacitación, creatividad e innovación

- Trabajo arduo y en equipo; articulando siempre los esfuerzos de grupo

- Resiliencia, constancia y perseverancia ante las adversidades

- Liderazgo y capacidad de sumar esfuerzos derivados de un amplio *networking* y de la creación de alianzas estratégicas



## FACTORES DE FRACASO

- Inadecuada gestión financiera y falta de acceso a capital

- No contar con una visión estratégica empresarial de largo plazo

- No tener un adecuado modelo de negocio social: comercialmente competitivo, con clara misión y visión social



- Desorganización de la empresa y falta de conocimientos de administración y nuevas tecnologías (planeación estratégica, marketing y TICs)

- No ser resiliente y desistir ante los obstáculos

- Falta de apoyo gubernamental y de una legislación adecuada para las empresas sociales

En general, varios de los temas fundamentales de los RPF-2018 que se han mencionado en párrafos anteriores contribuirían también al fortalecimiento de los factores de éxito o a la prevención de los factores de fracaso, ya que algunos de ellos son también parte del FODA del emprendimiento social que ha quedado definido en esta investigación.

Es así que, para contribuir a los factores de éxito, las facultades y escuelas de negocios deben ayudar a que los emprendedores sociales tengan una clara lectura del mercado meta, de sus necesidades más profundas, a desarrollar una adecuada propuesta de valor y a medir correctamente el impacto de sus actividades. Para ello, las entidades educativas que aún no lo hayan hecho, podrían implementar cursos sobre los temas fundamentales que se detectaron en los RPF-2018 para el área básica de formación denominada *Plan de negocios: diseño y evaluación de proyectos sociales*, mismos que son los siguientes:

- Diagnóstico del problema y definición de la propuesta de valor
- Modelo CANVAS social
- Evaluación de impacto
- Medición del valor social (SROI)
- Plan de implementación

Por otra parte, y para prevenir el factor de fracaso más relevante que se muestra en la Figura 3, mediante adecuados programas académicos, se sugiere reconsiderar toda la temática fundamental del área de formación básica identificada como *Financiamiento de proyectos sociales* en los RPF-2018, misma que es:

- Financiamiento de proyectos sociales: Casos de éxito y de fracaso
- Fondos nacionales e internacionales
- Introducción al capital emprendedor y a la inversión de impacto
- El entorno del financiamiento social
- ¿Qué exigen los financiadores a las empresas sociales?

Después de analizar el FODA del emprendimiento social en la Figura 2 y los factores de éxito y fracaso de la Figura 3, se puede apreciar claramente que las universidades latinoamericanas pueden contribuir de manera muy importante a potenciar las *fortalezas* y *oportunidades*, y a superar *debilidades* y *amenazas* del emprendimiento social y con ello influir en el éxito o fracaso de esta aún joven, pero promisoría, praxis empresarial que, tal como lo ha

venido señalado Bornstein (2005), puede ser capaz de anticipar un cambio sistémico en el nivel global.

## Referencias

- Bornstein, D. (2005). *Cómo cambiar el mundo. Los emprendedores sociales y el poder de las nuevas ideas*. Barcelona, España: Debate.
- Brouard, F. y Larivet, S. (2010). *Essay of Clarifications and Definitions of the Related Concepts of Social Enterprise, Social Entrepreneur and Social Entrepreneurship*, pp. 29-56. doi: 10.4337/9781849804684.00008
- Sebastián, L. y Arroyo, I. (2018). Formación de emprendedores sociales en América Latina. En Sebastián y Arroyo (coords.) *Educación para el emprendimiento social, un reto para la universidad latinoamericana*, pp. 25-52. México: Publicaciones Empresariales UNAM. FCA Publishing.
- Sebastián, L., Arroyo, I., Ríos, J., Bado, G., Jarrín, F., Basantes, J., Lizarazo, W. (2018). Hacia un pènsium o programas académicos básicos para la formación de emprendedores sociales: Áreas básicas y temas fundamentales. En Sebastián y Arroyo (coords.) *Educación para el emprendimiento social, un reto para la universidad latinoamericana*, pp. 53-123. México: Publicaciones Empresariales UNAM. FCA Publishing.
- Sebastián, L. (2018). *Wharton School* de la Universidad de Pensilvania. En Sebastián y Arroyo (coords.) *Educación para el emprendimiento social, un reto para la universidad latinoamericana*, pp. 265-271. México: Publicaciones Empresariales UNAM. FCA Publishing.
- Taylor, S. J. y Bogdan, R. (2015). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, 15ª impresión de la 1ª ed. (1987). Barcelona: Paidós.

## Apéndice capitular 1

### Respuestas de los emprendedores sociales a las preguntas abiertas del cuestionario

En el presente apéndice, los lectores podrán encontrar una cuidadosa y selectiva recopilación de las respuestas dadas por los emprendedores sociales a las preguntas abiertas de la encuesta.

Como se pudo ver en este capítulo, y se podrá apreciar de nuevo en el presente apéndice, la mayoría de las contestaciones implican que los encuestados sugieren agregar otros elementos a los listados de *fortalezas*, *oportunidades*, *debilidades* o *amenazas* que se les ofrecieron como respuestas opcionales a lo largo de las diversas preguntas cerradas.

Este apartado adopta la misma estructura del capítulo al que complementa, es decir, las respuestas o recomendaciones de los expertos encuestados han quedado agrupadas en los mismos apartados, que son los siguientes siete.

- I. Fortalezas del emprendedor social: atributos personales
- II. Fortalezas del emprendimiento social (empresa, iniciativa u organización)
- III. Debilidades del emprendedor social: rasgos personales
- IV. Debilidades del emprendimiento social (empresa, iniciativa u organización)
- V. Oportunidades para el emprendimiento social
- VI. Amenazas para el emprendimiento social
- VII. Experiencias individuales como emprendedor social

Se espera que este mismo orden permita correlacionar con mayor facilidad el análisis que se hace en el Capítulo 1 con la información fuente que se presenta en este apéndice.

La presentación de las recomendaciones obedece a los siguientes criterios: se comienza por citar el nombre del encuestado e inmediatamente la respuesta que haya dado y, en caso de que dos o más emprendedores coincidan en hacer una misma o semejante recomendación, éstas se colocaran juntas para hacer más evidente dicha ocurrencia ya que este hecho indica que existe una más amplia aceptación y, por tanto, mayor relevancia de la sugerencia expresada.

Con el fin de hacer más comprensible la presentación de los resultados obtenidos, se debe aclarar que han sido omitidas las sugerencias en aquellos casos donde existe una clara paráfrasis o, sin duda alguna, una involuntaria repetición de algunas de las características presentadas en los listados de opciones que figuran en el cuestionario base de la encuesta<sup>5</sup>. Asimismo, se advierte también que existen algunas sugerencias que han sido reclasificadas ya que se consideran válidas pero pertenecientes a un apartado diferente a aquel en que fueron expresadas.

## **Fortalezas del emprendedor social: atributos personales**

Los resultados que emanan de los numerales 2 y 3 del cuestionario muestran que el 35.16% de los encuestados considera que sí existen otros atributos personales que deben ser incorporados al listado de fortalezas. Las respuestas mencionadas fueron las siguientes:

### **Anadelina Benavides Díaz (Colombia)**

- “Amor en todo lo que hace. El proyecto social debe ser parte de la vida del emprendedor”

### **Hilda María Gil De Kratc (Colombia)**

- “Amor y pasión por todo lo que se hace”

### **Francesco Piazzesi Di Vallimosa (México)**

- “Pasión desmedida por lo que se quiere realizar”

---

<sup>5</sup> Recuerde que, si el lector así lo desea, puede consultar el cuestionario en el Anexo 1 de esta obra.

**Eliza Krato Gil (Colombia)**

- “Pasión por el tema abordado, perseverancia, no ambición y capacidad de liderazgo”

**Albeiro Vargas Romero (Colombia)**

- “Carisma, vocación, pasión y valores”

**Angélica Mercedes Vásquez García (República Dominicana)**

- “La Empatía”

**Maris Stella Fernández Brenes (Costa Rica)**

- “Empatía, compromiso, ser sujeto de confianza”

**Diana Carolina Oviedo Ibarra (Colombia)**

- “Tener empatía para entender el contexto donde se desarrolle el emprendimiento social y sensibilidad humana para que sea desde las necesidades de los involucrados y no desde la visión única de lo que el emprendedor social crea que requieren”

**Jorge Correa Toro (Colombia)**

- “Fe”

**Ameth Alzate (Estados Unidos)**

- “Capacidad de adaptarse y evolucionar al ritmo de los diferentes mercados y tendencias”

**Alejandro Zapata Arango (Colombia)**

- “Adaptabilidad al cambio”

**Camilo Andrés Ramos Salazar (Colombia)**

- “Capacidad de adaptación”

**Alexander Rojas Patiño (Colombia)**

- “Tolerancia al riesgo”

**Bezamat de Souza Neto (Brasil)**

- “La indignación como factor transformador de la realidad”

**Fabian Aníbal Bacuilima Mora (Ecuador)**

- “Comunicación asertiva y manejo de grupos”

**María Isabel León Fiestas (Perú)**

- “Saber escuchar”
- “Tener paciencia”

**Jaime Eduardo Jaramillo Echeverri (Colombia)**

- “Sentido humanitario del emprendedor social”

**Camila Cooper (Colombia)**

- “Habilidades para la planeación organizacional”

**Margarita Sofía Macías Ramos (Colombia)**

- “Conocimiento del contexto socio-cultural donde se emprende”

**Héctor Castillo Berthier (México)**

- “Tener un profundo conocimiento sociológico de las comunidades”

**Fortalezas del emprendimiento social (empresa, iniciativa u organización)**

Uno de los propósitos que tienen los numerales 5 y 6 del cuestionario es descubrir nuevas fortalezas del emprendimiento social. Las respuestas obtenidas muestran que para el 29.67% de los encuestados sí existen otras fortalezas organizacionales que merecen ser consideradas como tales. Dichas fortalezas son las siguientes:

**Alejandro Kratochvil Gil (Colombia)**

- “Gestión de la innovación, investigación y desarrollo”

**Norma Constanza Sánchez Camargo (Colombia)**

- “Documentación y gestión del conocimiento”

**David Fernando Montoya Vélez (Colombia)**

- “Incentivar la educación permanente y profesional”

**Héctor Martínez Galindo (México)**

- “Indicadores de impacto que sean claros”

**Jaime Eduardo Jaramillo Echeverri (Colombia)**

- “Conocimiento de la problemática social como punto de partida para el diseño de los programas”

**Ameth Alzate (Estados Unidos)**

- “Estrategias institucionales basadas en la historia, cultura, necesidades y objetivos de las comunidades con las cuales se vaya a trabajar”

**Alejandro Zapata Arango (Colombia)**

- “Propósito bien definido que conecte realmente con el público objetivo”

**Sergio Enrique Arango Osorno (Colombia)**

- “Firme convicción de todo el equipo de colaboradores de la misión y visión social empresarial”

**Francesco Piazzesi Di Vallimosa (México)**

- “Pacto social entre todos los colaboradores”

**Greta Ríos (México)**

- “Sólida estructura organizacional con división de responsabilidades y clara cadena de mando”

**Irney Molina Navia (Colombia)**

- “Sistema de control de calidad, más aún si son empresas productoras”

**Carolina Nieto Cater (México)**

- “Administración y transparencia en el uso de los recursos”

**Carlos Andrés Noceda Martorellet Huatay (Perú)**

- “Enfoque en objetivos comerciales como única forma de validar que lo que uno hace sí funciona”

**Sergio Fernando Garcés Arias (Colombia)**

- “Plan estratégico de la organización”

**Albeiro Vargas Romero (Colombia)**

- “Identidad corporativa, sentido de pertenencia, innovación y trabajo en equipo”

**María Camila Rueda Bernal (Colombia)**

- “Sostenibilidad económica y financiera del propio negocio, para no depender de caridad o donaciones”

**Armando Alfaro Valero (Colombia)**

- “El prestigio de la organización”

**Bezamat de Souza Neto (Brasil)**

- “Flexibilidad organizacional”

## **Debilidades del emprendedor social: rasgos personales**

Respecto a las debilidades personales de un emprendedor social tratadas en los ítems 8 y 9 del cuestionario, el 17.58% considera que sí existen otros rasgos de la personalidad que deben ser incorporados; los emprendedores que se mencionan a continuación recomiendan que se añadan los siguientes:

**Valentina Medrano Coley (Colombia)**

- “Falta de autogestión del tiempo”

**Jorge Correa Toro (Colombia)**

- “Mal manejo del tiempo y de las prioridades”

**Angélica Mercedes Vásquez García (República Dominicana)**

- “Creer que lo deben de ayudar porque él ayuda, y no el producto o servicio”

**Jaime Eduardo Jaramillo Echeverri (Colombia)**

- “No ajustarse a los protocolos empresariales”

**Jhon Jairo Martínez Pérez (Colombia)**

- “Llevar problemas personales a la empresa”

**Alexander Rojas Patiño (Colombia)**

- “Temor a asumir riesgos”

**Greta Ríos (México)**

- “Poca humildad”

## **Debilidades del emprendimiento social (empresa, iniciativa u organización)**

En el numeral 12 del cuestionario se solicitaba a los encuestados que mencionaran las debilidades organizacionales que consideren que deben agregarse. Recuérdese que, de los participantes, el 8.79% (ocho personas) señaló que sí había otras debilidades que afectaban a una empresa social. Sus opiniones fueron las siguientes:

### **Sergio Enrique Arango Osorno (Colombia)**

- “Falta de relevos generacionales con el mismo espíritu social, arrojo e ímpetu de los fundadores”

### **Hilda María Gil De Kratc (Colombia)**

- “Deficiente comunicación entre los dirigentes y el equipo de trabajo de la empresa”

### **Angélica Mercedes Vásquez García (República Dominicana)**

- “Escaso conocimiento financiero”

### **Maris Stella Fernández Brenes (Costa Rica)**

- “Inadecuada promoción de los productos que brinda y falta de adecuados canales de comercialización para ese tipo de bienes o servicios”

### **Diana Carolina Oviedo Ibarra (Colombia)**

- “Mostrar el emprendimiento social como una obra de caridad y no como un proceso donde los mismos sujetos son actores de su propio cambio”

### **Albeiro Vargas Romero (Colombia)**

- “Falta de compromiso de la junta directiva”

## **Oportunidades para el emprendimiento social**

En el ítem No. 15 del cuestionario se pedía al 7.69% de encuestados que afirmaron que sí existen otras oportunidades que mencionen las que, desde su punto de vista deben ser agregadas al listado original. En este caso, algunas de las opiniones reiteran o precisan rubros ya mencionados en el cuestionario, tal como se muestra a continuación.

**Jorge Correa Toro (Colombia)**

- “Acceso a *grants*, a capital de riesgo y a financiación”
- “Mentoría de alto nivel”

**Angélica Mercedes Vásquez García (República Dominicana)**

- “La capacitación en emprendimiento social desde las academias”

**Jaime Eduardo Jaramillo Echeverri (Colombia)**

- “Todos los espacios de formación y fortalecimiento del emprendimiento”

**Albeiro Vargas Romero (Colombia)**

- “Alianzas estratégicas y apertura académica”

## **Amenazas para el emprendimiento social**

Tal como se indicó en el capítulo que complementa este apéndice, el 9.89% de los encuestados considera que sí hay otros factores adicionales que amenazan al emprendimiento social, mismos que se mencionan a continuación como respuesta al numeral 18 del cuestionario base de la encuesta.

**Jaime Eduardo Jaramillo Echeverri (Colombia)**

- “Ausencia de reconocimiento de la importancia del emprendimiento social como actor fundamental en la ejecución de políticas sociales”

**Alexander Rojas Patiño (Colombia)**

- “Crisis económicas”

**Pedro José Mora Barrera (Colombia)**

- “Incremento en las problemáticas sociales”

**María Isabel León Fiestas (Perú)**

- “Competencia desleal”
- “Informalidad”
- “Falta de apoyo de las grandes empresas que podrían ser aliados”

**Maris Stella Fernández Brenes (Costa Rica)**

- “Falta de creación de alianzas entre empresas sociales y grandes empresas de comercialización que permitan un apoyo recíproco (*Win-Win*), unos por imagen y otros por ampliación de mercado”

**Camila Cooper (Colombia)**

- “La cultura individualista”

**José María Mendoza Guerra (Colombia)**

- “Poco compromiso con el trabajo cooperativo”

## **Experiencias individuales como emprendedor social**

Tal como se explica en el capítulo, en este último apartado del cuestionario la investigación se orientó a identificar la esencia de los factores que se consideran más importantes desde la libre perspectiva de los fundadores o dirigentes de empresas sociales. Para ello, las últimas cinco interrogantes del cuestionario fueron preguntas abiertas.

Es importante precisar que, para evitar la abrumadora o repetitiva acumulación de menciones hechas por los encuestados, se optó por seleccionar tan sólo algunas de éstas. Asimismo, resulta satisfactorio constatar que muchas de las menciones realizadas se encontraban ya consideradas en el listado de opciones que les fue presentado en el cuestionario.

La pregunta 19 fue: ¿Cuál considera que ha sido su principal fortaleza como emprendedor social? Ante esta interrogante, algunas de las respuestas fueron las siguientes:

**Carolina Nieto Cater (México)**

- “Mi visión y capacidad de aprendizaje para cambiar lo que no funciona”

**Vincent Lagacé (Canadá)**

- “Mi capacidad de adaptación (flexibilidad para adaptar/cambiar la propuesta de valor)”

**Norma Constanza Sánchez Camargo (Colombia)**

- “Apertura al cambio, y claridad en los objetivos”

**Cindy María de La Rosa Fontalvo (Colombia)**

- “La persistencia, la constancia, innovación y resiliencia”

**Leidy Cuestas (Colombia)**

- “Nunca darme por vencida ante todos los “no” que se presentan en el camino”

**Jenifer Colpas (Colombia)**

- “Alta tolerancia al fracaso”

**Tarsicio Aguilar Gómez (Colombia)**

- “La capacidad de resistencia a las adversidades presentadas durante todo el tiempo que ha existido la organización”

**Eliza Kratochvil Gil (Colombia)**

- “Pasión, amor por lo que se hace”
- “Percibir lo que el estado no alcanza a cubrir y tratar de movilizar recursos profesionales para acompañar a quienes más sufren”

**Marcelo Andrés Gutiérrez Vinuesa (Ecuador)**

- “La resiliencia, acompañada de la investigación de las necesidades de grupos y segmentos de atención prioritaria de la base de la pirámide EPS”

**Claudia Sofía Morales Rivera (Colombia)**

- “La principal fortaleza como emprendedora social ha sido la auto creación de oportunidades a partir de una necesidad”

**Gisela Sánchez Maroto (Costa Rica)**

- “Visión y capacidad de *networking* para sumar aliados estratégicos”

**Carlos Marcelino Cárdenas Arias (México)**

- “Mis convicciones de fe místico religiosas: Jesucristo y San Vicente de Paúl”
- “Transparencia y honestidad en el manejo de recursos”

**Cecilio Solís Librado (México)**

- “El conocimiento del México Indígena, las relaciones sociales con empresas, gobiernos y donantes, mi origen indígena y mi formación como geógrafo”

Para la pregunta No. 20, ¿Cuál considera que ha sido su principal debilidad como emprendedor social?, algunas de las respuestas a esta interrogante fueron las siguientes.

**Margarita Sofía Macías Ramos (Colombia)**

- “Falta de un equipo interdisciplinario solidario comprometido”

**Camilo José Herrera Díaz (Colombia)**

- “Equipo base muy pequeño y la sostenibilidad del personal durante los últimos 10 años”

**Luisa Montes (México)**

- “Falta de equipo”

**Marcela Castillo Ronquillo (Ecuador)**

- “Falta de delegación y personal calificado”

**Anadelina Benavides Díaz (Colombia)**

- “No haber aprendido a delegar responsabilidades y confiar plenamente sin llegar a revisiones previas”

**Jhon Jairo Martínez Pérez (Colombia)**

- “Dificultad para el eficiente manejo del dinero”

**Jorge Correa Toro (Colombia)**

- “Inadecuada planeación financiera”

**Verónica Peralta (Ecuador)**

- “Deficiente organización administrativa”

**Jonnatan López Ochoa (Colombia)**

- “El desconocimiento en la parte legal y administrativa”

**Carolina Nieto Cater (México)**

- “El servicio directo en lugar de la visión de cambio sistémico y la falta de alianzas”

**Admin Ramírez (México)**

- “Falta de redes de contactos”

**Irney Molina Navia (Colombia)**

- “Ser impaciente”

**Luis Humberto Béjar (Perú)**

- “El querer que todo suceda antes de tiempo”

**Carlos Marcelino Cárdenas Arias (México)**

- “El deseo de querer resolver las necesidades de manera inmediata”

Respecto del cuestionamiento No. 21, ¿Cuál ha sido el principal obstáculo que ha enfrentado como emprendedor social?, los participantes en la encuesta que aquí se mencionan han identificado los siguientes obstáculos.

**Irney Molina Navia (Colombia)**

- “La pandemia *COVID-19*”

**Viviana Jaramillo Aguirre (Colombia)**

- “La pandemia a nivel mundial”

**Erick Ochoa Tocachi (Ecuador)**

- “La pandemia”

**Héctor Martínez Galindo (México)**

“Escalar el emprendimiento”

**Carolina Nieto Cater (México)**

- “Los recursos económicos para crecer”

**Luisa Montes (México)**

- “La falta de capital”

**Martha Lucía Díaz Cerón (Colombia)**

- “Falta de recursos económicos, dificultad para acceder a recursos financieros y de proyectos”

**Greta Ríos (México)**

- “Falta de acceso a capital”

**Carmen Amalia Camacho Sanabria (Colombia)**

- “Competir frente a empresas más grandes”

**Soledad Jaramillo Ruiz (Ecuador)**

- “El costo de nuestro producto versus la industria del plástico”

**Constanza Falconí Chiriboga (Ecuador)**

- “Trámites burocráticos costosos y largos”

**Gelber Orlando Morán Silva (Colombia)**

- “La burocracia y la corrupción en los territorios que no permiten construir sobre lo construido”

**Diana Carolina Oviedo Ibarra (Colombia)**

- “La falta de oportunidades del gobierno para los emprendimientos locales solicitando requisitos imposibles de cumplir para emprendimientos nuevos y corrupción en la elección de propuestas elegidas por conveniencia y no por mérito propio”

**Andrea Rodríguez Sossa (Colombia)**

- “Falta de recursos y apoyo gubernamental para licitar con el Estado; ha sido difícil que nos den la oportunidad a nuevos empresarios”

**Héctor Castillo Berthier (México)**

- “La ausencia de políticas públicas al respecto”

**Martha Isabel “Pati” Ruiz Corzo (México)**

- “La resistencia al cambio”

**Gabriela Duque Espinoza (Ecuador)**

- “Resistencia social”

**Anadelina Benavides Díaz (Colombia)**

- “La resistencia al cambio de actitud por parte de los beneficiarios y la falta de compromiso y responsabilidad en la construcción de nuevos y mejores escenarios de vida”

**Kerly Mireya Tatiana Vivas Buitrago (Colombia)**

- “El pensamiento de asistencialismo”

**María Camila Rueda Bernal (Colombia)**

- “Sociedad que toma esto como una obra benéfica”

**Santiago Peralta (Ecuador)**

- “La falta cultura de nuestra sociedad en temas orgánicos y de sustentabilidad”

El cuestionamiento No. 22 fue: ¿Cuál es en su opinión el principal motivo de fracaso de las empresas sociales? Las respuestas obtenidas coinciden en identificar los siguientes principales motivos de fracaso.

**Jhon Jairo Martínez Pérez (Colombia)**

- “Ineficiencia en el manejo de los recursos financieros”

**José María Mendoza Guerra (Colombia)**

- “Problemas de gestión y manejo financiero”

**Admín Ramírez (México)**

- “Poca organización con finanzas”

**Viviana Jaramillo Aguirre (Colombia)**

- “No tener apoyo para capital de inversión”

**Rossana Vintimilla Jaramillo (Ecuador)**

- “La fatal de capital o en determinado momento de liquidez para el emprendimiento es muy distinto en el sector privado”

**Andrea Rodríguez Sossa (Colombia)**

- “Falta de apoyo financiero y, por parte del gobierno, facilidades de créditos y apoyo en los impuestos”

**Martha Lucía Díaz Cerón (Colombia)**

- “Falta de apoyo gubernamental, de conocimientos administrativos, de promoción y *marketing*, no hay fácil acceso a recursos económicos”

**María Camila Rueda Bernal (Colombia)**

- “Falta de crecimiento impulsado desde la sostenibilidad financiera, ser empresa social, no fundación”

**Gisela Sánchez Maroto (Costa Rica)**

- “Falta de conocimiento en administrar una empresa y falta de financiamiento para soportar los primeros años antes de generar rentabilidad”

**Vincent Lagacé (Canadá)**

- “Falta de visión empresarial”

**Valentina Medrano Coley (Colombia)**

- “La falta de capacitación para buscar modelos de gestión que permitan crear una visión estratégica”

**Sergio Enrique Arango Osorno (Colombia)**

- “La falta de tener una estrategia de mercadeo, que comunique el valor agregado social que se desea ofrecer”

**Alejandro Kratochvil Gil (Colombia)**

- “No tener visión de largo plazo y no contar con las habilidades para construir el equipo humano que se requiere”

**Shaina Alonzo Capellán (República Dominicana)**

- “Falta de visión, planeamiento estratégico y superación de las adversidades”

**Claudia Sofía Morales Rivera (Colombia)**

- “No tener una visión clara a futuro y perseverancia hasta lograr las metas propuestas”

**Soledad Jaramillo Ruiz (Ecuador)**

- “Falta de financiamiento y de un modelo de negocio que no ha sido corroborado de manera apropiada”

**Jorge Correa Toro (Colombia)**

- “Que no tienen un modelo de negocio claro”

**Camilo José Herrera Díaz (Colombia)**

- “Falta de visión de negocio; no tienen un modelo de negocio que les permita ser sostenibles”

**Gelber Orlando Morán Silva (Colombia)**

- “Falta de apoyo e insuficiente identificación de un modelo de negocio social competitivo”

**Héctor Martínez Galindo (México)**

- “Su visión de impacto social no es clara”

**Gloria Esperanza Pérez Rosero (Colombia)**

- “No tener claridad de su misión”

**Danilo Barreto Encalada (Ecuador)**

- “La falta de conocimiento de gestión administrativa, gerencial, uso de tecnologías, legislación relacionada con los diferentes apoyos o beneficios de los pequeños emprendedores”

**Edgar Eduardo Botina García (Colombia)**

- “El desconocimiento organizacional del emprendimiento, no saber administrar los pocos recursos que le puedan ingresar”

**Jonnatan López Ochoa (Colombia)**

- “Falta de atención y apoyo financiero sumado al desconocimiento de procesos legales y administrativos”

**Norma Constanza Sánchez Camargo (Colombia)**

- “Falta de resiliencia”

**Yvette Hakims Carvajal y Denise Hakims Carvajal (Colombia)**

- “No son lo suficientemente perseverantes”

**Carmen Amalia Camacho Sanabria (Colombia)**

- “No saber superar los fracasos”

**Francesco Piazzesi Di Vallimosa (México)**

- “Abandono de la iniciativa frente a los obstáculos”

**Leidy Cuestas (Colombia)**

- “La falta de apoyo de las entidades de gobierno con recursos económicos para ampliar el objetivo social, igual que una empresa tradicional necesitamos inversión para crecer”

**Jesús Antonio Díaz Oliveros (Colombia)**

- “La falta de apoyo gubernamental”

**Alexander Rojas Patiño (Colombia)**

- “Poca determinación de los gobiernos locales y regionales frente al seguimiento, fortalecimiento y apoyo económico de las Mipyme”

**Jenifer Colpas (Colombia)**

- “No hay programas gubernamentales como en Chile, por ejemplo que los apoyen. Además de un desconocimiento financiero general”

**Gabriela Duque Espinoza (Ecuador)**

- “La falta de cultura y demasiados requisitos y obligaciones por cumplir, lo que eleva los costos que deben cubrir este tipo de empresas”

**Karina Maldonado Aguilar (Ecuador)**

- “La falta de ayuda, de regularización legal, poco o nada de apoyo económico y falta de educación”

La pregunta No. 23, última interrogante del cuestionario, fue: ¿Cuál ha sido el principal factor de éxito de su emprendimiento social? Ante esta cuestión, algunas de las respuestas que coinciden en identificar factores semejantes como principales causas de éxito de un emprendimiento social son las siguientes.

**Vincent Lagacé (Canadá)**

- “Nuestra lectura del mercado y capacidad de adaptación”

**Alejandro Kratoch Gil (Colombia)**

- “Entender el momento del mercado y la problemática junto con la sensibilidad para poder solucionarla”

**Jorge Correa Toro (Colombia)**

- “Articular una solución ecosistémica con una propuesta de valor clara para cada actor”

**Gabriela Duque Espinoza (Ecuador)**

- “El conocimiento de las necesidades de la sociedad, y la disposición al trabajo constante”

**Carmen Amalia Camacho Sanabria (Colombia)**

- “Tener claro la población a la que está dirigido nuestro trabajo”

**Constanza Falconí Chiriboga (Ecuador)**

- “Producto innovador y adaptabilidad al mercado”

**Edgar Eduardo Botina García (Colombia)**

- “Trabajar con problemáticas a favor de los niños y los jóvenes, problemáticas latentes y que marcan a nuestra sociedad, proyectos que tocan corazones y la voluntad de la empresa privada”

**Santiago Peralta (Ecuador)**

- “Generar un valor agregado a productos hechos en origen”

**Margarita Sofía Macías Ramos (Colombia)**

- “La oferta de valor del modelo de desarrollo económico comunitario CRECER, Cultura y Economía Creativa en Entornos Rurales, generando cambios positivos en la comunidad del sector Julio Flórez del municipio de Usiacurí”

**Héctor Martínez Galindo (México)**

- “Visión de impacto social clara y medible. Gran capacidad para gestionar la empresa o proyecto. Socios capitalistas adecuados”

**Andrea Rodríguez Sossa (Colombia)**

- “La innovación, la creatividad y el grupo al cuál dirigimos nuestros productos han sido algunos de nuestros factores de éxito”

**Sandra Viviana Ramos Yandar (Colombia)**

- “La innovación en el producto y estrategias de venta”

**Gisela Sánchez Maroto (Costa Rica)**

- “Idea innovadora”

**Martha Isabel “Pati” Ruiz Corzo (México)**

- “La creatividad”

**Eliza Kratochvil Gil (Colombia)**

- “Ser pioneros en investigar y generar metodologías para un tema de salud pública: el suicidio”

**Ana María Betancurt Restrepo (Colombia)**

- “Trabajo en equipo y resiliencia”

**Martha Lucía Díaz Cerón (Colombia)**

- “El trabajo arduo, conocimiento del sector, la base social, producto de alta calidad”

**Karina Maldonado Aguilar (Ecuador)**

- “Trabajar duro, conseguir alianzas, transmitir la misión que como organización tenemos. Ayuda social”

**Karolina Santacruz Vásquez (Ecuador)**

- “Trabajo en equipo”

**Victoria Arbeláez Ortiz (Ecuador)**

- “Trabajo en equipo”

**Diana Viveros Angulo (Colombia)**

- “El apoyo y soporte académico, el compromiso social, trabajo cooperativo”

**Mauricio Molina Carter (Chile)**

- “Conformar un buen equipo de socios trabajadores”

**Francesco Piazzesi Di Vallimosa (México)**

- “La integración de un equipo comprometido”

**Jenifer Colpas (Colombia)**

- “Resiliencia y pasión por el país”

**Norma Constanza Sánchez Camargo (Colombia)**

- “Resiliencia”

**Luisa Montes (México)**

- “Constancia”

**Valentina Medrano Coley (Colombia)**

- “La perseverancia”

**Tarsicio Aguilar Gómez (Colombia)**

- “El trabajo comunitario y la resistencia a adversidades”

**Jaime Eduardo Jaramillo Echeverri (Colombia)**

- “El liderazgo”

**Yvette Hakims Carvajal y Denise Hakims Carvajal (Colombia)**

- “El liderazgo y nunca rendirse ante cualquier obstáculo enfrentado”

**Beatriz Gutiérrez Quintero (Colombia)**

- “Constancia, perseverancia, compromiso, trabajo, idoneidad, liderazgo”

**Rossana Vintimilla Jaramillo (Ecuador)**

- “La constancia y la resiliencia en los momentos duros y porque no decir la empatía para comprender que no podemos rendirnos frente al grupo vulnerable que espera tiempos mejores para su sistema de vida”

**Danilo Barreto Encalada (Ecuador)**

- “Mantener la cohesión, el liderazgo y principalmente las alianzas estratégicas con las diferentes instituciones locales, gubernamentales e internacionales; el apoyo técnico y una coyuntura entre artesanos y técnicos que ha permitido una convivencia técnica que ha permitido fortalecer las capacidades y conocimientos de las artesanas, junto con maquinaria. Además, se ha fortalecido la cadena de valor, con énfasis en las ventas, que es el cuello de botella. Siempre buscan además alinearse a las nuevas tendencias tecnológicas de comercio electrónico”

**María Isabel León Fiestas (Perú)**

- “La red de contactos”

**María Camila Rueda Bernal (Colombia)**

- “Alianzas”

## Apéndice capitular 2

### **Semblanzas de los emprendedores sociales encuestados: pluralidad de visiones, amplias trayectorias y rica experiencia**

Como se señaló en su oportunidad, en virtud de que la calidad de la presente investigación dependería en alto grado de los conocimientos que se pudieran extraer de los emprendedores encuestados o entrevistados, se buscó que éstos cumplieran un perfil ideal un tanto ambicioso. Pues bien, ahora podemos aseverar que, gracias principalmente a la generosidad que caracteriza a todo emprendedor social, lo que se logró a este respecto superó nuestras metas. El perfil ideal indicaba, por ejemplo, que los emprendedores que aceptaran responder los interrogatorios deberían tener no menos de cinco años de experiencia, pero no señalaba que los frutos de sus emprendimientos necesariamente tuvieran que descollar por su gran magnitud ni que hubieran sido premiados por ello de manera alguna. ¿Y qué fue lo que se obtuvo? Que la mayoría de los encuestados o entrevistados han cumplido más de 10 años como emprendedores sociales y muchos otros han acumulado 20 años o más; asimismo, por el gran impacto social de sus acciones, muchos de ellos han sido reconocidos en repetidas ocasiones con prestigiosos galardones nacionales e internacionales.

La variada formación de los emprendedores que nos favorecieron compartiéndonos sus puntos de vista –que va desde quienes no tienen estudios universitarios hasta los que cuentan con un doctorado– denota con claridad que los emprendedores sociales exitosos pueden tener o no una elevada

escolaridad y diversa extracción disciplinar<sup>6</sup>. Sin embargo, entre quienes han estudiado en una universidad, es abundante el número de los que lo han hecho en el área de administración, contaduría o negocios; las demás áreas académicas de sus estudios son tan variadas como psicología, sociología, diversas ingenierías, teología, educación, geografía, derecho, economía. Todo lo anterior sugiere que las actitudes de solidaridad características de quienes deciden fundar o colaborar en una empresa social pueden surgir en muy distintos ámbitos del quehacer humano, lo cual también muestra que la necesidad del emprendimiento social es crecientemente sentida por doquier; que la pobreza y todos los males que ésta trae consigo claman por respuestas urgentes, lo mismo que el grave deterioro ambiental global que también es una preocupación central del movimiento mundial del emprendimiento social.

La riqueza de las experiencias de los emprendedores que participaron en este estudio no termina con los datos objetivos acabados de enunciar, otras evidencias la nutren, a la vez que brindan enseñanzas adicionales que coadyuvan a la comprensión del fenómeno del emprendimiento social en América Latina; se comentarán las que parecen, por ahora, las más sobresalientes.

A fin de que el lector tenga la posibilidad de constatar con detalle lo que hemos argumentado e incluso encontrar otras enseñanzas de la rica variedad de experiencias apenas esbozada, a continuación se presenta una breve semblanza de cada uno de los emprendedores sociales que participaron en la encuesta y entrevistas, en su caso. Cabe precisar que sólo en dos casos se mantuvo el anonimato. Las semblanzas se presentan en orden alfabético por apellidos y en cada caso se indica el país de procedencia del emprendedor social.

Como se podrá ver, se consultaron emprendedores de Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Estados Unidos, México, Perú y República Dominicana.

---

<sup>6</sup>Esto de ninguna manera sugiere siquiera que las universidades no hayan aportado ventajas como emprendedores a quienes tuvieron la oportunidad de estudiar en sus aulas; un indicio de ello pareciera ser que algunos de los emprendedores con un pregrado decidieron continuar para obtener un posgrado o certificación y, además, precisamente en áreas relativas al emprendimiento, como, por ejemplo, Carla Barbotó Cobo (Ecuador) y Jenifer Colpas (Colombia), quien se encuentra estudiando un Master en Desarrollo social.

## **Joel Adriance (Ecuador)**

Licenciado en Disciplina Académica en Relaciones Exteriores por la Universidad de Virginia. Máster en Política Educativa Internacional por la Universidad de Harvard. Director del programa de aceleración de IMPAQTO, organización que promueve un modelo de crecimiento económico inclusivo. Su experiencia significativa radica en el impacto generado por las 230 empresas apoyadas hasta el momento. Su labor ha sido merecedora de reconocimientos tales como la inclusión en la lista de las empresas con mayor incidencia en el mundo, según la revista *Real Leaders*.

Encuestado por: Pedro Fernando Guerrero Maxi

## **Tarsicio Aguilar Gómez (Colombia)**

Cofundador y actual coordinador de la Red Colombiana de Agricultura Biológica (RECAB), misma que surge en 1991 con el propósito de articular a productores de legumbres, hortalizas y frutos diversos en Colombia. Sus proyectos también buscan fortalecer la gestión organizacional, el desarrollo tecnológico y la conversión de fincas convencionales a ecológicas. Sus escuelas de promotores campesinos fomentan la participación comunitaria y política en búsqueda del buen vivir, la conservación de la agrobiodiversidad y la soberanía alimentaria. Participa en el Movimiento Agroecológico de América Latina y el Caribe (MAELA), la Red Nacional de Agricultura Familiar, Red de Semillas Libres de Antioquia, Red de Economía Solidaria de Antioquia. Hasta el momento se ha logrado beneficiar a más de 12,000 familias involucradas en la RECAB.

Encuestado por: Alba Lucía Gómez Ramírez

## **Armando Alfaro Valero (Colombia)**

Tiene más de veinte años de experiencia como empresario social. Cuenta con estudios en Administración de Empresas. Es fundador de la cooperativa Multiactiva Dinamizar Soluciones que se centra en proporcionar capacitación, consultoría y asesoría directa a organizaciones del sector solidario colombiano, entre las que se encuentran CREDICOOP, COASMEDAS, JURISCOPE, COOTRADIS, CANAPRO Y COOPEDIS. Ha logrado integrar un equipo de más de 30 profesionales con alta capacidad académica y firme compromiso

con los postulados del cooperativismo. Su organización ha apoyado el surgimiento de aproximadamente 20 cooperativas y fortalecido alrededor de 200 más. Cuenta con acreditación de la Unidad Administrativa Especializada de Organizaciones Solidarias (UAEOS), responsabilidad que implica el desarrollo de procesos de educación cooperativa efectivos que culminen en la generación de organizaciones solidarias.

Encuestado por: Rafael Cogollos Pérez

### **Shaina Alonzo Capellán (República Dominicana)**

Licenciada en Administración Hotelera con mención en Mercadeo por la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Magíster en Administración de Negocios con especialidad en Innovación por *Aden Business School*. Emprendedora social desde 2015. Fundadora de *Ozeano Swimwear*, marca de trajes de baño que utiliza tela de botellas plásticas recicladas para su confección. Colaboradora de la fundación “*Reef Check* República Dominicana”, organización que se dedica a proteger los arrecifes de coral de la República Dominicana. Promotora de un estilo de vida responsable y consciente con el medio ambiente. Su labor ha merecido los siguientes reconocimientos: premiada en el programa “Cree Banreservas” 2018, Ganadora del premio Impúlsate Popular edición 2019 por el Banco Popular Dominicano y ganadora en la feria de emprendedores evento de la Alcaldía del Distrito Nacional, 2019.

Encuestada por: Marlín Plácido Marmolejos

### **Ameth Alzate (Estados Unidos)**

Siendo un niño inmigrante colombiano en Estados Unidos sufrió *bullying* y la comunidad afroamericana lo acogió; hecho que marcó su vida. Desde el 2013, trabaja en beneficio de familias urbanas o rurales en Colombia, República Dominicana, Ecuador e Israel a través de iniciativas tales como: Proyecto Retoño que capacita en hidroponía con el modelo STEM (*Science, Technology, Engineering and Mathematics*), Proyecto de Comunidades Alertas, Responsables, Productivas y Autosuficientes (CARPA) y Proyecto Mitasava mediante el cual combina tradiciones ancestrales con tecnología. Su trabajo apoyó la

construcción de un hospital flotante en el departamento de Chocó e integración de éste a cuatro clínicas satélites. Impulsó también el Proyecto Biblioteca Museo Digital Afrodescendiente y el Banco Social que es una plataforma de patrocinadores y comunidades de apoyo mutuo mediante el trueque.

Encuestado por: Alba Lucía Gómez Ramírez

## **Sergio Enrique Arango Osorno (Colombia)**

Líder de consultorías ambientales de la Asociación de Empresarios del Material Recuperado (Asemar). La asociación nace jurídicamente en el año 2005 y fundamenta el trabajo de sus 625 colaboradores en dos valores estratégicos: el social y el ambiental. Capacita y protege los derechos de los recicladores, busca que su labor sea reconocida y respetada, organiza jornadas de certificación en competencias laborales y autoestima para ellos y su familia. Desde un enfoque de economía circular busca generar ingresos dignos a la actividad de reciclaje, formar técnicos ambientales y realizar proyectos para mitigar el cambio climático. Asemar ha obtenido diversos reconocimientos, entre éstos: De la Alcaldía de Medellín y de la Asamblea Departamental de Antioquia. Del Congreso de la República 2021: Medalla Orden de la democracia Simón Bolívar grado Cruz Comendador.

Encuestado por: Alba Lucía Gómez Ramírez

## **Victoria Arbeláez Ortiz (Ecuador)**

Ingeniera en Gestión de Marketing por la Universidad de Especialidades Espíritu Santo. Directora de administración y operaciones del zoológico AMARU. Se considera un instrumento de ayuda para el cuidado de diferentes especies de fauna dada su importancia para el equilibrio del planeta. Su trabajo se centra en la sensibilización de la sociedad para proteger a los animales. Apasionada y perseverante, de las mujeres que cree y afirma que la sociedad civil debe involucrarse y tomar acciones para vivir en armonía con la fauna y flora que los rodea. Su labor le ha permitido gestionar recursos de manera eficiente para mantener con vida a varias especies de animales dentro de hábitats adecuados para cada uno de ellos.

Encuestada por: María José González Calle

## **Fabian Aníbal Bacuilima Mora (Ecuador)**

Presidente de la Fundación Crea tu Espacio. El proyecto nació por la iniciativa de jóvenes voluntarios en el ámbito de movilidad humana y, en el año 2015, se constituyó como persona jurídica. Su objetivo es crear un espacio común que promueva la participación de niños, adolescentes y jóvenes. Sus actividades se ejecutan a través de proyectos enmarcados en líneas de acción que hacen frente a la migración externa e interna. Entre sus experiencias significativas se encuentran las alianzas con instituciones públicas y organismos internacionales. Su labor ha merecido reconocimientos por integrar y promover derechos humanos, por la producción comunicacional. La fundación obtuvo la Medalla Iberoamericana de Héroes Anónimos por la Fundación Honoris Causa.

Encuestado por: Juan Manuel Maldonado Matute

## **Porfirio Nicolás Báez López (República Dominicana)**

Ingeniero Industrial por la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM), especializado en Gestión Integrada bajo las normas ISO 9001 14001,18001. Embajador del Sistema B en República Dominicana y el Caribe, Empresario B, miembro de la Asociación Ex Becarios Fullbright, integrante del *Board* de la Fundación Innovati. Emprendedor de triple impacto, CEO y Fundador de “*Green Depot*”, primera fábrica de envases desechables ecológicos en su país y en la región del Caribe. Co-fundador de Tierra Urbana, primer servicio escalable de recolección de desechos naturales caseros y producción de abono natural. Su labor ha sido merecedora de los siguientes reconocimientos: premiado en el programa “Cree Banreservas” 2017, Ganador Emprendimiento Novel 2018 (Innovati), Programa YLAI 2018 del Departamento Estado de EEUU. Ocupó el 2° lugar en la feria de emprendedores 2018, organizada por la Alcaldía del Distrito Nacional. Emprendimiento Social del 2019 por el Ministerio de Industria, Comercio y Mypimes. Reconocimiento por *Entrepreneurship World Cup*.

Encuestado por: Marlín Plácido Marmolejos

## **Carla Barbotó Cobo (Ecuador)**

Ingeniera en Finanzas y Marketing y certificación en innovación por la Universidad San Francisco de Quito. Estudios de emprendimiento y competitividad

en América Latina por la Escuela de Negocios de Columbia. Cofundadora de Pacari. De su empresa destacan las prácticas orgánicas, comercio justo y la biodinámica agrícola en la producción de chocolates. Además, contribuye al mejoramiento del nivel de vida de personas que participan en las actividades organizacionales. Pacari mantiene alianzas con empresas internacionales que protegen a la naturaleza, tales como la Fundación Mundial para la Naturaleza (*WWF, por sus siglas en inglés*). Su labor ha merecido varios reconocimientos; de hecho, puede ser la empresa chocolatera más premiada del mundo, galardonada en más de 300 ocasiones.

Encuestada por: Pedro Fernando Guerrero Maxi

### **Danilo Barreto Encalada (Ecuador)**

Licenciado en Administración y Conservación del Patrimonio Cultural. Egresado de la Maestría en Gestión Cultural. Director del proyecto de Desarrollo Comunitario del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal de Biblián. El proyecto es una iniciativa del GAD Municipal de Biblián y la mancomunidad del pueblo cañari. Su propósito es el desarrollo, equidad social y de género, satisfacción de necesidades básicas, libertad de expresión, derechos humanos y culturales y el ejercicio de una vida digna en el marco de una convivencia armónica de todos los artesanos participantes. Su labor ha merecido reconocimientos como el segundo puesto en Excelencia Artesanal otorgado por el Centro Interamericano de Artes Populares (CIDAP) en el año 2016 y la participación en exposiciones nacionales e internacionales.

Encuestado por: María José González Calle

### **Luis Humberto Béjar (Perú)**

Doctor en Educación, por la Universidad Católica de Santa María Arequipa, Perú, Maestro en Gestión de Entidades Sociales y Solidarias de la Universidad Abat Oliba CEU de Barcelona, España y Teólogo. Autor de libros como: Economía social y solidaria, el reverso de la historia; Humanizando la educación del mercantilismo vigente; Los estudios generales en las universidades latinoamericanas: Modelos teorías y tendencias. Es autor de diversos artículos científicos y docente universitario. Actualmente preside la Asociación *Musuy Illary*, cuyo objetivo principal es promover el desarrollo integral

y sostenible del sector rural comunitario de la región de Puno, Perú, mediante la participación de las organizaciones comunales locales. Cuenta con proyectos en ejecución de residencias estudiantiles en ciudades como Puno, Cusco y Madre de Dios.

Encuestado por: Patricia Padilla Vento

### **Anadelina Benavides Díaz (Colombia)**

Profesional en Gestión Empresarial de la Universidad Industrial de Santander (UIS). Desde hace 15 años es Directora Ejecutiva de la Fundación Semillas de Ilusión, entidad en la que se desarrolla el programa “Construyendo una mejor calidad de vida para los niños, niñas, adolescentes y familias del sector”, que contempla tres estrategias fundamentales: 1) Estrategia de prevención y erradicación del trabajo infantil y la protección del joven trabajador, 2) Estrategia de prevención del abuso sexual infantil y 3) Estrategia de prevención del consumo de sustancias psicoactivas. Ha obtenido distintos reconocimientos, entre los que destacan: Mujer CAFAM de Santander y la designación de Ciudadano Meritorio de la ciudad de Bucaramanga por lograr que la Central de Abastos de esta ciudad sea un territorio libre de trabajo infantil.

Encuestada por: Martha Rocío Godoy Rodríguez

### **Ana María Betancurt Restrepo (Colombia)**

Cofundadora de Ecogras Colombia, primera empresa en Antioquia certificada bajo la norma europea de certificación de biomasa y bioenergía que se dedicada al reciclaje de aceite de cocina usado en hogares, restaurantes, empresas e industrias, con el fin de ser procesado y utilizado como materia prima para elaborar productos de aseo, limpieza y producción de biocombustible que es exportado a Europa. Por su destacada contribución al cuidado del medio ambiente ha obtenido ocho importantes reconocimientos por parte de diferentes organizaciones del ecosistema de emprendimiento social, tanto en el ámbito nacional como internacional. Ecogras, que ha sido apoyada para desarrollar varias iniciativas públicas y privadas, forma parte de Ecnexia, gracias a la alianza creada con iNNpulsa Colombia, la agencia de emprendimiento del gobierno nacional.

Encuestada por: Martha Rocío Godoy Rodríguez

## **Edgar Eduardo Botina García (Colombia)**

Especialista en Derecho Laboral y Abogado de la Universidad de Nariño; Técnico en periodismo. Director del programa de labor social “Volcánica Ciudad Parlante”, emitido por el canal Telepasto de la Universidad de Nariño, con experiencia de más de 13 años en proyectos de emprendimiento social. Apoya a niños, jóvenes y personas de la tercera edad de escasos recursos con la entrega de material educativo, elementos de salud y de primera necesidad. Fomenta el reconocimiento a nuevos jóvenes emprendedores y la promoción de campañas animalistas. Fue reconocido por la Secretaría de Cultura municipal de San Juan de Pasto (Nariño, Colombia) y obtuvo el premio “Jaguar de oro” otorgado por el Ministerio de Cultura a la mejor producción juvenil social del país.

Encuestado por: José Luis Villarreal

## **Carmen Amalia Camacho Sanabria (Colombia)**

Licenciada en español-francés por la Universidad Pedagógica Nacional, Magíster en Literatura Hispanoamericana del Instituto Caro y Cuervo y Doctora en Educación de la UNED, España. Investigadora asociada en Min-ciencias en las áreas de currículo, evaluación y competencias. Consejera del CNA por el área de educación. Directora y fundadora de la Fundación para la Gestión Educativa y el Desarrollo Humano (GEDHU), que apoya a instituciones educativas de zonas de bajos recursos mediante el diseño de currículos e indicadores de gestión de calidad educativa. Imparte cursos y talleres gratuitos de escritura y lectura para niños de barrios marginales de la ciudad de Bogotá. Elabora cuentos a partir de historias y vivencias reales de los niños asistentes a sus cursos para despertar su interés por la lectura.

Encuestada por: Carlos Julio Camacho Sanabria

## **Carlos Marcelino Cárdenas Arias (México)**

Misionero Vicentino y Director General del Comedor Vicentino A.C., obra de acción social conformada por un equipo de voluntarios que tiene la misión de preparar y distribuir alimento caliente a personas en situación de calle o en extrema pobreza de la zona centro de la Ciudad de México. En 2004 se constituyó como una Asociación Civil en la que están convencidos

que mediante un trato respetuoso las personas a las que apoyan pueden recuperar una vida digna. Actualmente, el comedor distribuye más de 38,000 raciones de alimento durante el año. La labor que realizan ha sido destacada en diversos reportajes de programas nacionales de TV.

Encuestado por: Leonel Sebastian Chavarría

### **Héctor Castillo Berthier (México)**

Doctor en Sociología por la UNAM, investigador Titular en el Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel III y de la Academia Mexicana de Ciencias. Entre las distinciones que ha recibido destacan el Premio Universidad Nacional a Jóvenes Académicos 1993 en el Área de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades (UNAM), así como el nombramiento como *Fellow* de Ashoka. Músico, Periodista, especialista en problemas urbanos relacionados con la basura, abasto alimentario, caciquismo, desarrollo social, cultura, juventud y violencia. Autor de varios libros y numerosos artículos en revistas nacionales e internacionales. Columnista regular del Periódico Metro y conductor de programas radiofónicos. Director General del Proyecto Centro de Arte y Cultura Circo Volador y Coordinador de la Unidad de Estudios Sobre la Juventud (UNESJUV) en la UNAM.

Encuestado por: Jorge Ríos Szalay

### **Jenifer Colpas (Colombia)**

Colombiana de 31 años, apasionada por el desarrollo rural. Especialista en Responsabilidad social con más de seis años de experiencia en la dirección de programas de desarrollo social en Brasil y Colombia. Actualmente es becaria del programa *Chevening* y se encuentra estudiando un Master en Desarrollo social. Es Cofundadora y Directora Ejecutiva de Tierra Grata, emprendimiento social que brinda acceso a los servicios básicos de energía, agua y saneamiento a personas de comunidades rurales de Colombia, además forma parte de diversas iniciativas juveniles que están cambiando el mundo como *Global Shaper*, *One Young World* y el *Women Economic Forum*. Su labor social ha sido reconocida en diversas ocasiones, entre las que destacan los premios *CNN Heroes Tribute* y el *Goalkeepers Global Goals Awards 2021*.

Encuestada por: Jorge Ríos Szalay

## **Camila Cooper (Colombia)**

Graduada como alumna meritoria de Comunicación social y periodismo de la Universidad de la Sabana. Magíster en Asesoría Familiar y Gestión de Programas para la Familia. Fundadora de Fruto Bendito, fundación que trabaja para proteger a la primera infancia con el programa “Cunas con amor”, donde entregan cunas de cartón corrugado a madres de población vulnerable. Tiene un modelo mixto de negocio mediante el cual una persona compra una cuna y de esa manera dona otra que será entregada a la población beneficiaria. Ha sido galardonada por la fundación Mujeres de Éxito, el *Women Economic Forum* (WEF), la Corporación Ventures, el Banco BBVA. Actualmente hace parte de la corte 2020 del programa de la Embajada de los Estados Unidos YLAI.

Encuestada por: Olga Patricia Vásquez Montoya

## **Jorge Correa Toro (Colombia)**

Estudió Publicidad y Marketing estratégico en la Universidad Pontificia Bolivariana. Creativo, sensible, apasionado con el firme propósito de servir. Fundador y CEO de EatCloud, una plataforma tecnológica colombiana, asistida por inteligencia artificial, que vincula a la industria de alimentos, retail y al sector de hoteles, restaurantes y cafeterías (HORECA) con bancos de alimentos y fundaciones a fin de aprovechar los alimentos en buen estado que no se logran vender, llevándolos de esta forma a comunidades vulnerables. Su iniciativa ha generado un alto impacto contribuyendo a la solución de problemas ambientales y sociales. Ganador de los premios Latinoamérica Verde en la categoría Producción y Consumo Responsable, premios Sin Desperdicios y el Bootcamp de Innovación del Programa Mundial de Alimentos, entre otros.

Encuestado por: Olga Patricia Vásquez Montoya

## **Leidy Cuestas (Colombia)**

Diseñadora industrial. En el año 2014 fue catalogada como la mujer emprendedora más joven en Colombia en tener una patente en salud. Creadora de la Fundación KitSmile desde la cual patentó un *kit* de rehabilitación para niños con parálisis cerebral. Su invención consiste en una silla con más

de 10 funciones que facilitan la alimentación, el descanso, la estimulación y el desarrollo de ejercicios para mejorar el desarrollo motriz y cognitivo del paciente. Su fundación fue reconocida como mejor fundación de Latinoamérica en el año 2019 en Costa Rica, y su *kit* fue elegido como uno de los mejores 50 productos del mundo con impacto social en la ciudad de Madrid, España. Ganadora de los premios: Recon en la categoría tecnología, Héroes de impacto 2021, Diez jóvenes sobresalientes de Colombia 2017 y Ciudadanos con buena energía de Grupo Energía de Bogotá. Nominada al premio Titanes Caracol que reconoce a personas que realizan actividades de beneficio social o ambiental.

Encuestada por: Martha Rocío Godoy Rodríguez

### **Indalecio Dangond (Colombia)**

Profesional en Administración de Empresas por la Universidad del Externado. Fundador de CREDIFOMENTO, propuesta que combina tecnología e inclusión financiera para facilitar a los campesinos el acceso a crédito para hacer más productivo el campo; en particular, si se considera que cerca de 2.4 millones campesinos en Colombia nunca han accedido a un crédito. La plataforma permite gestionar un crédito en menos de 30 minutos. A la fecha 177 agricultores han recibido cerca de 22,000 millones (pesos colombianos) para invertirlos en unas 8,000 hectáreas de arroz. Esta iniciativa ha merecido reconocimientos como el primer lugar en el *Future Agro Challenge* ANDI 2019, Solución con mayor potencial inclusivo del *Future Agro Challenge* GRECIA 2019 y Primer puesto del Premio Allianz a la Innovación.

Encuestado por: Jorge Cifuentes Valenzuela

### **Mary Délano de Alcocer (México)**

Ingeniera Bioquímica por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). Directora fundadora de México Tierra de Amaranto A.C., organización no lucrativa creada en 2005 que centra sus actividades en la difusión y uso del amaranto como estrategia para abatir la desnutrición y la pobreza en comunidades rurales. Busca generar una cultura de desarrollo y sustentabilidad que involucre a diversos sectores de la sociedad, razón por la que ha desarrollado un modelo de gestión comunitario (siembra de traspatio-autoconsumo-comercialización) y *multistakeholder* de intervención

con gobierno, instituciones científicas y educativas, organizaciones sociales e iniciativa privada. Entre las distinciones más destacadas que ha obtenido están: *Fellow Ashoka* 2013, Premio Eugenio Garza Sada 2015, Premio CEMEX TEC 2020, Premio VIVA Schmidheiny de Latinoamérica 2020 y Premio Mérito EXATEC 2022.

Encuestada por: Leonel Sebastian Chavarría

### **Cindy María de La Rosa Fontalvo (Colombia)**

Trabajadora social y Magíster en Familia. Directora fundadora de la Fundación de Integración para la Mujer y la Comunidad (FUNIMUJER) desde el 2003 a la fecha y presidenta fundadora en 2018 de su Red Latinoamericana. Ganadora de diversas distinciones, entre las que destacan: Premio Empresarial Universidad Simón Bolívar 2017, *Business Management Awards* por liderazgo, trayectoria y excelencia empresarial 2019. Obtuvo una mención especial por sobresalir en los espacios comunitarios GRAN MUJER otorgado por la Gran plaza centros comerciales 2020. Reconocimiento por sus aportaciones a la cultura y literatura 8 de marzo de 2011 por la Academia de Historia de Soledad Atlántico y el Reconocimiento Universidad Simón Bolívar por su destacado desempeño profesional, liderazgo en procesos de innovación y emprendimiento 2017.

Encuestada por: Linda Arlene Palacio Vásquez

### **Bezamat de Souza Neto (Brasil)**

Ingeniero Civil por la Universidad Federal de Juiz de Fora, *Master of Science* y *Doctor of Science* en Ingeniería Industrial por la Universidad Federal do Río de Janeiro con énfasis en *Emprendedorismo* social y educación emprendedora. Vicepresidente de la Red de Emprendedorismo e Innovación de Latinoamérica (RedEMPRESUR). Director y Vicepresidente de la Rede Mineira de Inovação (RMI) ([www.rmi.org.br](http://www.rmi.org.br)). Presidente de la *Fundação de Apoio* a UFSJ. Miembro efectivo de la Cátedra Abierta Latinoamericana de Innovación y *Emprendedorismo* (CALIyE) un proyecto de extensión universitaria internacional permanente formado por importantes universidades de Latinoamérica. Asesor para la construcción del Marco Curricular Nacional del Aprendizaje Fundamental de Emprendimiento para el Ministerio de la Educación del Perú (MINEDU).

Encuestado por: Gloria Almeida Parra

## **Martha Lucia Díaz Cerón (Colombia)**

Licenciada en Comercio y Contaduría de la Universidad Mariana con experiencia en el área contable y financiera en la gestión de proyectos sociales para la producción de café y preparación de cafés filtrados. Ha trabajado durante 15 años en el sector rural, particularmente con la cadena productiva del café y facilitadora de procesos económicos, sociales y de motivación en la Asociación de Mujeres con Visión de Futuro (Asovif). Cuenta con experiencia en gestión de recursos y de participación comunitaria por más de ocho años. Reconocimiento por su experiencia en la asociación y su liderazgo en la promoción de asociatividad con enfoque de género y participación en la creación de la marca de café (Enigma café) producido por mujeres campesinas caficultoras.

Encuestada por: José Luis Villarreal

## **Jesús Antonio Díaz Oliveros (Colombia)**

Ingeniero forestal de la Universidad del Tolima. Líder, proactivo, innovador y sociable. Su emprendimiento denominado Aspersores de Paz, consiste en crear sistemas de riego a bajo costo, amigables con el medio ambiente, utilizando materiales reciclables, contribuyendo así a mejorar las condiciones de vida de los campesinos, aumentar la producción de las cosechas, disminuir los costos y los tiempos de riego. Ha obtenido diversos reconocimientos, entre los que destacan: el de la Gobernación de Nariño (RECON 2018), el Centro de Innovación Social de Nariño (CISNA), la Secretaría General Iberoamericana SEGIB y la Alta Consejería para el Posconflicto de la Presidencia de la República de Colombia.

Encuestado por: Olga Patricia Vásquez Montoya

## **Gabriela Duque Espinoza (Ecuador)**

Ingeniera Comercial e Ingeniera en Contabilidad y Auditoría por la Universidad del Azuay. Diploma Superior en Gestión Tributaria Empresarial por la Universidad Politécnica Salesiana. Magíster en Contabilidad y Finanzas, con mención en Gerencia y Planeamiento Tributario, por la Universidad del Azuay. Cofundadora de El Núcleo de Apoyo Contable y Fiscal (NAF) de la Universidad del Azuay. El proyecto pone a disposición de los estudiantes

de la Carrera de Contabilidad un laboratorio para realizar prácticas pre-profesionales, así como también ayuda a la sociedad a través de asesorías en temas contables, tributarios, laborales y de seguridad social. Su labor ha permitido establecer un convenio con la Cámara de Economía Popular y Solidaria de Ecuador para brindar asesorías que impulsen el crecimiento de emprendimientos locales.

Encuestada por: María José González Calle

### **Constanza Falconí Chiriboga (Ecuador)**

Socióloga por la Universidad de Virginia. Máster en estudios urbanos por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. *Chief Operating Officer* (COO) y cofundadora de la empresa OVA Ecuador. La empresa nace a partir de la necesidad de buscar alternativas más ecológicas y sanas para atender la menstruación, en donde la copa menstrual es la alternativa que permite que las mujeres ahorren dinero y minimicen la generación de residuos sólidos urbanos. La empresa trabaja con un enfoque de responsabilidad social y ambiental para proporcionar información y productos de calidad que apoyen a la salud y el cuidado del planeta. Su labor está siendo reconocida en el mercado, pues su participación ha crecido significativamente en tan sólo tres años.

Encuestada por: Pedro Fernando Guerrero Maxi

### **Maris Stella Fernández Brenes (Costa Rica)**

Socia fundadora de Eureka comunicaciones, empresa con más de 20 años de trayectoria en diseñar e implementar estrategias de comunicación corporativa. Es fundadora y presidenta de la Fundación SIFAIS ([www.sifais.org](http://www.sifais.org)), iniciativa que en el año 2011 comenzó con 20 flautas plásticas y 20 bolillos de percusión en La Carpio, el asentamiento de inmigrantes más grande de Centroamérica ubicado en San José, con la ilusión de crear una orquesta sinfónica en la comunidad. Hoy es una poderosa fuerza de transformación social que tiene la misión de mejorar el entorno comunitario y ampliar las oportunidades de las personas a través de actividades socioeducativas, artísticas y culturales gratuitas mediante una estrategia de voluntariado que promueve la Inclusión Social Multivía.

Encuestada por: Carlos Sandoval Álvarez

## **Sergio Fernando Garcés Arias (Colombia)**

Administrador Financiero y de Sistemas de la Universidad de Santander, Máster en Administración y Dirección de Fundaciones, Asociaciones y otras entidades no lucrativas de la Universidad Autónoma de Madrid (UAM), candidato a Doctor en Economía y Empresas UAM. Implementador de programas sociales de educación, salud, desarrollo económico, liderazgo y participación comunitaria y formación personal. Actualmente es Gerente del Programa de Santander de Aldeas Infantiles SOS Colombia. Autor del libro *Social Value* editado por *Lambert Academic Publishing*. Ha realizado trabajo social en poblaciones que han sufrido un desplazamiento interno y en circunstancias sociales especialmente difíciles. Cuenta con más de 20 años de experiencia en la dirección y administración de proyectos sociales financiados por agencias de cooperación local, nacionales e internacionales.

Encuestado por: Gloria Almeida Parra

## **Hilda María Gil De Krac (Colombia)**

Fundadora de Preambiental, organización que inicia actividades en el año 1997 y se convierte en cooperativa en 2003. Su labor se centra en la dignificación y desarrollo del trabajo de los recicladores de calle para quienes busca compradores que paguen mejor por los residuos que recolectan, los insta a evitar las adicciones, contribuye a su alimentación diaria mediante el otorgamiento gratuito de almuerzos preparados o de víveres como arroz, frijoles, maíz y panela, entre otros. También los motiva a terminar estudios básicos y superiores. Ha apoyado a 600 familias aproximadamente. Por su labor social la llaman “La mamá de los pollitos recicladores”. Ha sido galardonada como Antioqueña de Oro en 2009 y ha obtenido nominaciones a la Medalla al Mérito Femenino Económico y Social Débora Arango, 2018, 2019, 2020 y 2021.

Encuestada por: Alba Lucía Gómez Ramírez

## **Fabio Enrique Giraldo Serna (Colombia)**

Coordinador metodológico de la Corporación Futuro para la Niñez; iniciativa social fundada en 1963, que está comprometida con el desarrollo comunitario mediante la formación y fortalecimiento de capacidades y valores individuales de los niños, partiendo del principio que todo ser humano tiene

capacidades y habilidades para desarrollarse. Mediante su programa “Jóvenes más emprendedores”, la Corporación forma a niños, niñas y jóvenes, impactando 14 instituciones educativas, 170 docentes y 850 estudiantes. En alianza con otras fundaciones, crean el Centro de Innovación Rural “La Sandalia” formando, en 3 años, a 72 jóvenes en técnicas de producción agraria y emprendimiento. Desde el Laboratorio Rural de Emprendimiento Social y Empresarial ha formado 480 jóvenes del sector rural en Colombia.

Encuestado por: Alba Lucía Gómez Ramírez

### **Beatriz Gutiérrez Quintero (Colombia)**

Trabajadora Social, Especialista en educación sexual y procesos afectivos, y Magíster en Pedagogía. Cuenta con amplia experiencia en docencia universitaria y gestión de proyectos sociales comunitarios con enfoque diferencial de género y derechos humanos. Actualmente es la Representante Legal de la Corporación para la Equidad, la Democracia y el Buen Vivir- Hypatia, organismo comprometido con la defensa de los derechos de las mujeres. Ha liderado desde la organización el derecho a una vida libre de violencias para las mujeres y por ello ha impulsado el proyecto casa refugio para mujeres víctimas de violencia de género que consiste en brindarles protección integral junto a sus hijos e hijas, donde se ofrece además de techo y comida atención individualizada y grupal para su empoderamiento psicológico, económico y social.

Encuestada por: Gloria Almeida Parra

### **Marcelo Andrés Gutiérrez Vinuesa (Ecuador)**

Ingeniero Industrial por la Universidad del Azuay. Fundador y Presidente Ejecutivo de la Corporación de Emprendimiento e Innovación Productiva Latinoamérica (CEIPLA). El propósito de la corporación es mejorar las condiciones de vida de la sociedad en zonas rurales, urbanas y urbano marginales de la región. El proyecto surgió a partir del rol en el sector público del fundador, mismo que le permitió conocer de cerca la realidad de varios actores territoriales. Junto con su cónyuge, Gabriela Espinoza, ha formado ocho empresas y desarrollado múltiples emprendimientos. Su labor le ha permitido apoyar a la creación de un ecosistema saludable de inclusión de diversos agentes económicos con capacidad de promover la reactivación familiar.

Encuestado por: María José González Calle

## **Yvette Hakims Carvajal y Denise Hakims Carvajal (Colombia)**

Las hermanas Yvette y Denise son Administradoras de empresas; fundadoras de Hakims' Pastry, empresa pastelera que nació en el año 2012 con el propósito de hornear productos 100% artesanales y originales, que sean una innovación en el sector pastelero y que contengan el verdadero sabor de “lo hecho en casa”. En su empresa han establecido una política de responsabilidad social mediante la cual emplean a madres cabeza de familia para trabajar en puntos de venta y en los procesos productivos; a la fecha, son más de 20 mujeres que emprenden estas actividades y que, con ello, impactan de manera favorable al ingreso de sus familias. Ellas sostienen que la clave como emprendedoras radica en reinventarse todo el tiempo.

Encuestadas por: Rafael Cogollos Pérez

## **Margarita Heredia Casajoana y Marcela Castillo Ronquillo (Ecuador)**

Margarita Heredia es Comunicadora Social y creadora, hace 21 años, de la Fundación Avanzar. Marcela Castillo es Psicóloga clínica por la Universidad del Azuay con un Diplomado en innovación y emprendimiento en el Instituto Wissen y Directora de esta fundación. Su misión es empoderar a la mujer a través de la educación. En Suiza, lugar de residencia actual de Margarita, se recaudan fondos mediante la venta de carteras elaboradas en el atelier de la fundación. Su experiencia más significativa es el fortalecimiento de las cualidades personales y profesionales de mujeres. Su labor ha sido merecedora del reconocimiento de la *HSG University*, en donde se socializó su historia de emprendimiento.

Encuestadas por: María José González Calle

## **Camilo José Herrera Díaz (Colombia)**

Emprendedor social con amplia experiencia en estrategia y consolidación de empresas *startup*. Ha realizado estudios en negocios y gestión en *EAN University* y en *INCAE Business School*. Estudió el *Social Entrepreneurship Program* en *INSEAD Business School* y un Posgrado en Globalización y

Gobernanza en la Universidad Internacional Menéndez Palayo, España. Es Director Ejecutivo de Litro de Luz LATAM, empresa de energía solar que opera en áreas rurales y zonas de conflicto o post conflicto en Colombia y Latinoamérica. Ha dirigido más de 120 proyectos de iluminación en 31 países de África, América y Asia. En Colombia ha instalado equipos de iluminación en más de 193 comunidades. Por su labor ha sido considerado como uno de los 35 mejores innovadores del mundo por el MIT, *Fellow* de Ashoka y Doctor Honoris Causa en Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario por la *Logos International University*.

Encuestado por: Leonel Sebastian Chavarría

### **Lorena Iñiguez Brito (Ecuador)**

Licenciada en Gestión Social. Gestora Social de la Asociación RAFALEX. La organización pertenece al sector privado, con administración autónoma y sin fines de lucro. El nombre de la asociación se debe a dos personas ilustres y llenos de valores: Rafael Merizalde y Alex Cendón, quienes dejaron la semilla de la bondad para con el prójimo. La asociación tiene como objetivo ayudar a construir una sociedad más justa y equitativa mediante el desarrollo de proyectos enfocados en la generación de oportunidades y destrezas en forma de actividades al aire libre y educación popular, mismas que son sus herramientas de trabajo.

Encuestada por: María José González Calle

### **Viviana Jaramillo Aguirre (Colombia)**

Fundadora y representante legal de Patalocura *Foods Fusion* S.A.S., emprendimiento social dedicado a la producción y comercialización de alimentos derivados del plátano (patacones). Surge en el año 2015 y desde entonces ha generado más de 30 empleos directos y 50 indirectos beneficiando a madres cabeza de familia, agricultores y población vulnerable. Su labor fortalece el tejido social y la cadena productiva mediante alianzas comerciales con pequeños y medianos agricultores, a quienes asesoran para que sus cultivos sean más productivos, rentables y sostenibles. En 2020 obtienen apoyo financiero y capacitaciones en asesoría técnica, administración, entre otros, de una aceleradora de emprendimientos sociales de la región.

Encuestada por: Alba Lucía Gómez Ramírez

## **Jaime Eduardo Jaramillo Echeverri (Colombia)**

Ingeniero Geofísico de Petróleos y Magíster en Prospección y Exploración Geofísica de la Universidad de Montana en Austria. Conocido nacional e internacionalmente como “Papá Jaime” por su labor social y su contribución a la paz mundial, es el creador de la Fundación Niños de los Andes, la cual ha trabajado durante más de tres décadas en la recuperación de más de 100,000 niños que han vivido en las calles y alcantarillas de Colombia. Gracias a su invaluable aporte en la educación, en el ámbito social, empresarial y espiritual, ha sido merecedor de innumerables premios y distinciones como: el Premio Mundial de la Paz, Los 10 Líderes del Mundo y Embajador Mundial de la Paz, entre otros.

Encuestado por: Olga Patricia Vásquez Montoya

## **Soledad Jaramillo Ruiz (Ecuador)**

Ingeniera Comercial por la Universidad del Pacífico en la Escuela de Negocios. Cofundadora de *Leaf Packs*, una empresa familiar que tiene alrededor de 10 años en el mercado y que en su trayectoria ha logrado impulsar su modelo de negocio mediante el apoyo de incubadoras. Su experiencia significativa radica en el fomento de sustitución de productos plásticos por otros elaborados a partir de fibras naturales, así como el trabajo conjunto con sus proveedores. Su labor ha sido merecedora de reconocimientos públicos y privados, tales como la calificación de “Iniciativa verde” por el Ministerio del Ambiente de Ecuador, su aceptación en el programa de internacionalización de Fedexport y su participación en la Cumbre Latinoamericana de Inversión organizada por IMPAQTO.

Encuestada por: Pedro Fernando Guerrero Maxi

## **Alejandro Kratc Gil (Colombia)**

Cofundador de Rocketfy e hijo de emprendedores sociales. Rocketfy inicia en 2010 y después de haber fracasado cinco veces, en las que aprendió y desaprendió, se potencia y consolida en 2020. Él y sus socios diseñaron este modelo de negocio que se basa en una plataforma digital que conjuga innovación tecnológica y social en un solo lugar ya que articulan la cadena del *e-commerce* para que emprendedores y pequeños empresarios puedan

realizar ventas en línea: les permiten crear su tienda virtual sin costo, les brindan un dominio y *hosting* gratuito, recaudan pagos, recolectan y envía paquetes dentro y fuera del país y, adicionalmente, ofrecen capacitación. Han creado ya 11,000 tiendas virtuales. Reconocimientos: Seleccionado en 2020 por Rockstart Latam entre 2500 emprendimientos sociales; catalogado en 2021 como una de las 30 promesas de Forbes.

Encuestado por: Alba Lucía Gómez Ramírez

## **Eliza Kratochvil (Colombia)**

Psicóloga, docente investigadora de la Universidad Católica Luis Amigó y fundadora de la Corporación Ohkay Integral, entidad que surge en 2008 debido al incremento de suicidios de niñas y niños de entre 5 y 10 años de edad pertenecientes a municipios del oriente antioqueño y a la desprotección estatal de las familias afectadas. Su labor incluye procesos de diagnóstico que caracterizan factores de riesgo psicológico, unidades de análisis priorizadas, autopsia psicológica, acompañamiento clínico y vigilancia epidemiológica. Su modelo de intervención es reconocido nacional e internacionalmente, se enseña y replica en universidades y municipios de Colombia y de Europa. El capital social está conformado por 28 voluntarios (psicólogos, trabajadores sociales, psiquiatras), quienes replican el modelo en clínicas, hospitales y centros de atención. A la fecha han apoyado a 1,632 familias.

Encuestada por: Alba Lucía Gómez Ramírez

## **Vincent Lagacé (Canadá)**

Es Licenciado en Administración de Negocios por la Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill y Maestro en Estudios de Desarrollo de la Universidad de Ottawa. Co-fundador y co-director ejecutivo de Nuup, organización social que provee tecnología, asesoría y alianzas para acelerar la transición a modelos de producción y comercio agroalimentarios más sustentables e inclusivos. Tiene quince años de experiencia en financiamiento rural, fortalecimiento de empresas sociales y desarrollo de cadenas de valor agrícolas en Latinoamérica y África. Antes de lanzar Nuup, laboró cinco años como coordinador de proyectos en *Root Capital*, un fondo de inversión social que apoya el crecimiento de organizaciones de pequeños productores agrícolas y empresas sociales, y en microfinanzas en *Développement International Desjardins*. Actualmente es *Fellow* de Ashoka.

Encuestado por: Leonel Sebastian Chavarría

## **María Isabel León Fiestas (Perú)**

Administradora de Empresas por la Pontificia Universidad Católica del Perú y Máster en *Family Consumer Sciences* (Gerontología), graduada de *Iowa State University*. Fundadora de Conexión Adulto Mayor, iniciativa reconocida por el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables de Perú, misma que, por su trabajo en favor de las personas adultas fue reconocida con el premio al Emprendimiento social de la región, en la categoría de Talento e innovación, por la *Young Americas Business Trust* (YABT) y la Organización de Estados Americanos (OEA). Embajadora de *Aging 2.0 Lima Chapter*. Integrante de la Mesa de Concertación sobre Personas Adultas Mayores. Activa defensora de los derechos de la población adulta mayor con especial interés en la demencia que provoca el Alzheimer.

Encuestada por: Patricia Padilla Vento

## **Jonnatan López Ochoa (Colombia)**

Economista de la Universidad Santo Tomás, especialista en Gobierno y Políticas Públicas de la Universidad de los Andes. Alegre, carismático y sociable. Su Fundación Internacional Soñar trabaja, hace más de 12 años, con poblaciones vulnerables y últimamente en el sur de Colombia, se ha enfocado en un programa de emprendimiento y educación financiera a comunidades indígenas y víctimas del conflicto armado denominado Banca Indígena, con el cual en el año 2019 obtuvo reconocimiento nacional y fue premiado como uno de los mejores emprendimientos sociales del país “Categoría educación” por la embajada de Suecia, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), grupo Éxito y RECON 2019.

Encuestado por: Olga Patricia Vásquez Montoya

## **Margarita Sofía Macías Ramos (Colombia)**

Economista y MBA con más de 20 años de experiencia como líder comunitario e impulsora del proyecto Reconstrucción socio-económica del barrio Transversal Julio Flórez del municipio de Usiacurí-Atlántico-Colombia. De 2001 a 2019 fue Directora ejecutiva de la Fundación para la Cooperación y el Progreso de Usiacurí. Su trabajo y compromiso social la han llevado a

ganar diversos reconocimientos, entre los que destacan: el premio FEDECARIBE Visible como emprendedora social, el premio al Mérito Empresarial Universidad Simón Bolívar, el Escudo Heráldico de la ciudad de Chiquinquirá-Boyacá, el Reconocimiento Gobernación del Atlántico como gestora cultural destacada, el Reconocimiento de la Asociación Día Internacional de la Mujer “Galardón Mujer Sobresaliente 2013” por su contribución en el campo del emprendimiento cultural, el Reconocimiento de la Universidad Metropolitana “Cátedra Mujer Siglo XXI” por su emprendimiento social y cultural. El presidente de la República de Colombia la felicitó por la labor que desarrolla en favor de la cultura de su país.

Encuestada por: Linda Arlene Palacio Vásquez

### **Karina Maldonado Aguilar (Ecuador)**

Ingeniera en Banca y Finanzas. Presidenta de la Fundación de Ayuda a Pacientes con Fibrosis Quística (FUNDAFIQ), entidad que tiene por objetivo ayudar a las personas con este padecimiento, quienes, en su mayoría, son menores de edad. No cuentan con el apoyo de ninguna institución pública o privada, por lo que todas sus actividades responden a la autogestión. Debido a que los tratamientos e insumos médicos necesarios para combatir la enfermedad son sumamente costosos y escasos a nivel nacional, la fundación organiza eventos de manera que se logre conseguir lo necesario y así, hacerlo llegar principalmente a las familias de recursos limitados.

Encuestada por: Juan Manuel Maldonado Matute

### **José de Jesús Maldonado García (México)**

Sacerdote Jesuita. Cuenta con una Maestría en Desarrollo Humano por la Universidad Iberoamericana. Fundador y primer Director del Centro de Derechos Humanos Miguel Agustín Pro Juárez A.C., organización que tiene la misión de promover y defender los derechos humanos de personas y colectivos excluidos, en situación de vulnerabilidad o de pobreza para contribuir a la construcción de una sociedad más justa, equitativa y democrática en la que se respete plenamente la dignidad humana. El Centro Prodh ha defendido causas emblemáticas de la sociedad mexicana y capacitado a más de 7 mil promotores de derechos humanos.

Encuestado por: Leonel Sebastian Chavarría

### **Jhon Jairo Martínez Pérez (Colombia)**

Fundador y actual gerente de la constructora Metro Cuadrado S.A.S., emprendimiento social que surge en el año 2011 para brindar importantes beneficios laborales a sus trabajadores, entre los que destacan: estabilidad laboral en un sector económico de mucha inestabilidad, salario superior al mínimo legal, capacitación para la superación personal y profesional de ellos y en beneficio y cuidado de sus familias. También los motiva a estudiar, los orienta a descubrir sus habilidades técnicas y los impulsa a independizarse a fin de que obtengan mayores beneficios económicos, para lo cual les brinda préstamos con cero intereses. Actualmente tiene 50 colaboradores directos e indirectos. Su mayor satisfacción es ver a sus colaboradores independizarse de él y constatar que apoyan a sus hijos para realizar estudios profesionales.

Encuestado por: Alba Lucía Gómez Ramírez

### **Valentina Medrano Coley (Colombia)**

Psicóloga de la Universidad del Norte de Barranquilla. Magíster en Ciencias Sociales de la Universidad de São Paulo. Doctora en emprendimiento social de la Universidad de São Paulo. Fundadora de la consultoría Cubo Social, misma que diseña, implementa y opera métodos y modelos para la medición del impacto de los emprendimientos sociales, el fortalecimiento organizacional y la promoción de tendencias sociales. Con los recursos obtenidos por las asesorías logra su propio sostenimiento y permite que cinco emprendimientos que no tienen forma de pagar accedan a la medición a partir del programa pro bonos, brindando el acompañamiento de forma gratuita. Ha beneficiado a 3000 emprendedores y apoyado organizaciones como Comfama, OEA-*The Trust For The Americas*, *Cores do Mará* y Fundación Óyeme, entre otras.

Encuestada por: Olga Patricia Vásquez Montoya

### **José María Mendoza Guerra (Colombia)**

Economista, Master en Administración de Empresas y Doctor en Administración. Miembro fundador del Club de Leones Barranquilla Monarca, a cargo de dos empresas sociales: la Escuela para Sordos CERAL y Clínica Roberto Caridi. Presidente del Club de Leones Barranquilla Monarca.

Miembro del Comité Asesor Nacional en Planeación del Club de Leones Distrito F múltiple. Destacado académico e investigador en temas de Innovación y Competitividad, asesor de entidades del sector público, privado y sin ánimo de lucro. Actualmente es el director del Doctorado en Administración y de la Revista Desarrollo Gerencial de la Universidad Simón Bolívar. La Corporación Calidad y la revista Dinero lo han señalado entre los 18 principales investigadores en temas empresariales en Colombia. Fue ganador de la Medalla al Mérito Académico, Universidad del Norte, 1995. En 2019 obtuvo el Reconocimiento de Asociación Colombiana de Facultades de Administración (ASCOLFA) como fundador de la Red Caribe de Investigación en Administración y Organización.

Encuestado por: Linda Arlene Palacio Vásquez

### **Mauricio Molina Carter (Chile)**

Ingeniero Químico de la Universidad de Santiago de Chile, Diplomado en Gestión y Didáctica en Matemática de la Universidad Alberto Hurtado y Diplomado Experto en Convivencia y Mediación Escolar de la Universidad de Alcalá. Gerente de la Cooperativa de Ingeniería Hunab Kru, organización dedicada a asesorar, fomentar y agilizar el cambio de paradigma energético en Chile hacia las energías renovables no convencionales, con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas por medio de un crecimiento económico armónico y respetuoso de la naturaleza y los recursos naturales. Desde hace 7 años ha ejecutado más de 150 proyectos de energías renovables en distintos niveles, todo ellos comprometidos con el desarrollo social y sustentable.

Encuestado por: Jorge Torres-Ortega

### **Irney Molina Navia (Colombia)**

Tecnólogo en gestión empresarial del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), es el fundador y gerente de Café Villa Molina, emprendimiento social que surge en 2013, año en que él y su familia producían café con frecuentes resultados financieros negativos. Laboraba como vigilante en la Universidad Santo Tomás y desde el consultorio empresarial de dicha institución, lo incentivan a independizarse y lo asesoran para crear la empresa y la imagen corporativa. Actualmente apoya a 30 familias directamente y 100

de manera indirecta, acercándolos a compradores que pagan precios justos. Su iniciativa brinda a los caficultores capacitación en fertilización y fermentación de cafés de altura en variedades diversificadas especiales. Sus productos han quedado como finalistas en “La Tasa de la Excelencia” y se venden en mercados de Estados Unidos, Austria, España y Alemania.

Encuestado por: Alba Lucía Gómez Ramírez

### **Luisa Montes (México)**

Estudió la licenciatura en Economía en el ITAM, Maestría en Desarrollo Económico en *London School of Economics* y la Maestría en Economía y Medio Ambiente por la Universidad de St. Andrews. Es *LEAD fellow* del Programa de liderazgo y medio ambiente de la Fundación Rockefeller. Actualmente es Directora de Ecovalores, empresa especializada en finanzas sustentables, inversión responsable, análisis ESG, manejo de riesgo socio-ambiental, negocios sociales e inclusivos y economía ambiental. Es miembro del equipo calificador del primer índice de sustentabilidad de la Bolsa Mexicana de Valores. Cofundadora de LATINSIF, hoy Comité Asesor para América Latina de los Principios de Inversión Responsable de la ONU, del primer Campo de Energía de México de la Economía del Bien Común y de la Banca Ética Latinoamericana.

Encuestada por: Leonel Sebastián Chavarría

### **David Fernando Montoya Vélez (Colombia)**

En el año 2012 siendo aún estudiante de Administración de Empresas Agropecuarias, contaba con 5 hectáreas de tierra improductiva, razón que lo lleva a presentar un proyecto al Fondo Emprender, mismo que fue favorecido para obtener apoyo financiero y capacitaciones. Su emprendimiento social denominado Montoya Vélez S.A.S. es una productora y comercializadora con profunda misión social que beneficia a comunidades campesinas de los municipios de Pensilvania, Marquetalia y Manzanares, en el departamento de Caldas, mediante la producción y distribución de bienes agrícolas y la capacitación técnica, administrativa. Promueve el comercio justo e incentiva la estabilidad laboral, apoya a sus colaboradores para que continúen sus procesos formativos, promoviendo así el arraigo en el campo. Su principal reto es empoderar a los campesinos enseñándoles la forma en que se puede hacer rentable al campo.

Encuestado por: Alba Lucía Gómez Ramírez

## **Pedro José Mora Barrera (Colombia)**

Licenciado en Filosofía y Ciencias Religiosas e Ingeniero Mecánico. Desde el año 1989 desarrolla acciones para fomentar la calidad de vida de las personas en condición de vulnerabilidad. Impulsó un programa de capacitación de mecánica automotriz para que los jóvenes de Ciudad Norte (Barrio vulnerable de la ciudad de Bucaramanga) tuvieran acceso a empleos más estables y permanentes. Durante más de 15 años fue director del Centro Juvenil Amanecer, iniciativa clerical, en la que gestionó recursos, esfuerzos y voluntades desde un enfoque de corresponsabilidad social, para dar respuesta a otros programas que fueron emergiendo y que buscaban aportar a los adultos mayores y mujeres cabeza de familia. Desde hace 7 años, asumió la dirección de la Fundación laical Miani-FULMiANi, de la cual se siente comprometido y responsable con 4 programas para niños, jóvenes, familias y adultos mayores, cuyo fundamento principal es la defensa de los derechos de los niños, la prevención de la droga y la calle. Con los adultos se trabaja la terapia ocupacional y se les asiste con algunos refrigerios.

Encuestado por: Gloria Almeida Parra

## **Claudia Sofía Morales Rivera (Colombia)**

Normalista de la Escuela Superior de Risaralda. Ha dedicado gran parte de su vida a fortalecer el aprendizaje de niños y adolescentes con problemas de aprendizaje y comportamiento mediante terapias con base en actividades artísticas que les permitan descubrir su talento e incentivar su creatividad. Es fundadora del Rincón Artesanal de Yopal, lugar donde las mujeres pueden desarrollar su potencial artístico y generar fuentes de ingresos para sus hogares a través del programa “Aprende y emprende”. Las mujeres de escasos recursos reciben clases gratuitas financiadas por la referencia de cuatro acompañantes, quienes pagan módicas cuotas que se invierten en materiales para los talleres. Ha realizado cerca de 30 ferias artesanales y alrededor de 150 talleres impactando de manera positiva y creativa a 300 personas entre niños, adolescentes y mujeres.

Encuestada por: Olga Patricia Vásquez Montoya

## **Gelber Orlando Morán Silva (Colombia)**

Ingeniero de Sistemas de la Universidad de Nariño, con 13 años de experiencia en diseño, estructuración, gestión e innovación; fundador de emprendimientos digitales con impacto social. Generador de productos de innovación tecnológica, empleos y servicios para el mercado y desarrollo sostenible. Conferencista en temáticas de emprendimiento, innovación y desarrollo tecnológico, metodología general ajustada con enfoque de sostenibilidad y desarrollo de procesos para el emprendimiento regional con enfoque social y empresarial. Ha participado con éxito en convocatorias del Plan Vive Digital del Ministerio de Tecnología, Industria y Comercio y Plan de Concertación del Ministerio de Cultura, por los cuales ha recibido reconocimiento; en particular por aportar en la región sur de Colombia procesos de implementación tecnológica, transformación digital y apropiación de nuevas tecnologías para proyectos sociales.

Encuestado por: José Luis Villarreal

## **Leonardo Moreno (Chile)**

Abogado de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Magíster en Gobernabilidad y Desarrollo Humano de la Universitat Oberta de Catalunya y Doctorado en Derecho y Políticas Públicas de la Universidad Pontificia Comillas (ICAI-ICADE). Ha trabajado en el sector público chileno como Director del Programa de Pobreza Urbana de la Unión Europea y el Gobierno de Chile, así como en distintos ministerios. Ha sido y es consultor de diversas organizaciones no gubernamentales y agencias de cooperación como el Banco Mundial, UNICEF y el PNUD. Actualmente se desempeña como representante de Chile de Fundación Avina, organización cuyo objetivo principal es promover procesos colaborativos con líderes de diferentes sectores que permitan sentar las bases para un desarrollo más sustentable, inclusivo y equitativo.

Encuestado por: Jorge Torres-Ortega

## **Carolina Nieto Cater (México)**

Estudió Diseño Ontológico y un programa de Administración de Negocios en la Universidad de Berkeley. Es la actual Directora Ejecutiva de Ashoka México, Centroamérica y el Caribe. Co-fundadora y Presidente del Consejo

de Saber para la Vida A.C., asociación civil dedicada a empoderar económicamente a mujeres vulnerables ayudándoles a crear sus micro-negocios. Es co-fundadora y Presidente del Consejo de Somos Vía, empresa B comprometida con la vinculación de artesanas, diseñadores y empresas para crear un mercado más equitativo. Es autora del libro “Emprender con Equilibrio, Mujeres Rompiendo Mitos” publicado por Editorial LID. En el año 2000 co-fundó Todamujer.com, primer portal en internet en México que alcanzó a integrar una comunidad de más de 70,000 mujeres. Desde el año 2004 fue electa como *Fellow* de Ashoka.

Encuestada por: Leonel Sebastian Chavarría

### **Carlos Andrés Noceda Martorellet Huatay (Perú)**

Ingeniero de Gestión Empresarial por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), fundador de Nutrishake Andino, *Startup* peruana reconocida a nivel internacional que combate la desnutrición infantil mediante el consumo masivo solidario de productos a base de cereales andinos. Ha ganado premios como: Fondos del Ministerio de Producción, Mejor emprendedor universitario de Perú 2016 y representante en Tailandia en un concurso global por parte del *Entrepreneurs Organization*, Premio James Mcguire Perú 2017, aceleración empresarial NESST 2017, entre otros. Participó como representante de Perú en los siguientes eventos internacionales: SOCAP 2016 en California USA, *Creative Business Cup* 2016 en Dinamarca, *Future Agro Challenge* en Sudáfrica 2017, *Agora Partnerships* en México 2017.

Encuestado por: Patricia Padilla Vento

### **Eric Ochoa Tocachi (Ecuador)**

Economista por la Universidad de Cuenca. Máster en Economía y Gestión del Turismo por la Universidad de Buenos Aires. Especialización en Comercio e Inversiones, Turismo Sostenible y Desarrollo Rural, Planificación del Desarrollo y Ordenamiento Territorial, Diseño de Proyectos de Economía Social y Solidaria y Gerencia en Administración Pública. Cofundador de MAKI FairTrade, cuyo propósito es rescatar saberes artesanales de mujeres y comunidades rurales e indígenas con pocas oportunidades económicas. Su trabajo está centrado en el mejoramiento de la calidad de vida y el empoderamiento de las mujeres participantes. Su labor ha merecido reconocimientos

tales como la inclusión de MAKI en el listado prioritario de exportación de PRO ECUADOR y es miembro de la Organización Mundial del Comercio Justo (*WFTO*, por sus siglas en inglés).

Encuestado por: Pedro Fernando Guerrero Maxi

### **Diana Carolina Oviedo Ibarra (Colombia)**

Trabajadora Social y Magíster es Desarrollo y Gestión de Empresas Sociales. Directora fundadora de Fundación SICOMORO, entidad sin ánimo de lucro que, mediante el voluntariado, brinda servicios profesionales en el programa Casa Estudios, donde se impulsan las habilidades de niños y niñas en edad escolar para su libre desarrollo y formación. Actualmente es asesora de investigación con el programa Ondas Atlántico de Minciencias en alianza con la gobernación del Atlántico, participación en la elaboración de guiones científicos para el programa televisivo Escuela en Casa TV y presentadora de la sección Sigue la Onda investigación para niños, niñas y adolescentes. Fue participante del programa europeo “Cuerpo de paz”.

Encuestada por: Linda Arlene Palacio Vásquez

### **Manuel Palaguachi (Ecuador)**

Presidente durante 30 años de la Asociación de Trabajadores Agrícolas La Esmeralda Chica Cebada Loma. Desde sus inicios, han recibido la ayuda de Hermanos Lasallanos españoles, quienes adquirieron el terreno en donde actualmente desarrollan actividades productivas en beneficio de la comunidad. Entre sus experiencias significativas se encuentra el cambio de portafolio de productos textiles por actividades de atracción turística logrado como consecuencia de la adaptación a las nuevas exigencias del mercado. Su labor le ha merecido el reconocimiento del Gobierno por la protección al páramo y vertientes de agua de la zona que benefician a las comunidades del cantón Biblián de la ciudad de Riobamba.

Encuestado por: Juan Manuel Maldonado Matute

## **Santiago Peralta (Ecuador)**

Estudió Derecho en la Universidad del Azuay y en la *Universidade Lusitana* de Lisboa, es Administrador de Negocios por la Universidad San Francisco de Quito. Realizó estudios de Emprendimiento y Competitividad en Latinoamérica en *Columbia Business School*. Miembro de *Family Business Network*. Miembro del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Miembro fundador en *Biodynamic Association*. Miembro del directorio de la Federación Ecuatoriana de Exportadores FEDEXPOR. Co-fundador de la empresa Pacari. De su empresa destacan las prácticas orgánicas, comercio justo y la biodinámica agrícola en la producción de chocolates; también, mantiene alianzas con empresas internacionales de protección de la naturaleza y contribuye al mejoramiento de vida de sus empleados. Su labor ha sido reconocida en más de 300 ocasiones.

Encuestado por: Pedro Fernando Guerrero Maxi

## **Verónica Peralta (Ecuador)**

Realizó sus estudios en la *Escola Secundária de Cascais* y en la Universidad del Azuay. Trabajó para *The Option Institute* en la Unidad Educativa Cristiana Verbo. Actualmente, es la presidenta en Adacapia Autismo, trabaja en Lislop S.A, Termipisos y Pacari. De esta última empresa, destacan las prácticas orgánicas, comercio justo y la biodinámica agrícola en la producción de chocolates; también mantiene alianzas estratégicas con empresas internacionales de protección de la naturaleza y contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de sus empleados. Su labor ha sido reconocida en más de 300 ocasiones.

Encuestada por: Pedro Fernando Guerrero Maxi

## **Gloria Esperanza Pérez Rosero (Colombia)**

Magíster en Administración de Empresas con énfasis en proyectos de la Pontificia Universidad Javeriana y Economista de la Universidad de Nariño, con más de 20 años de experiencia en la gestión de proyectos de desarrollo rural, gobernanza territorial y de cooperación internacional. Coordinadora del proyecto de desarrollo territorial de Nariño y gerente de la Asociación

de Desarrollo Campesino que tiene el fin de contribuir al proceso de construcción de paz. Su labor le ha permitido recibir reconocimientos por haber diseñado e implementado proyectos para mejorar las capacidades locales de gestión y planificación en los ejes de gobernanza territorial y emprendimiento social. Destaca su trabajo con la Unión Europea para el apoyo a comunidades vulnerables y promoción del trabajo en programas multiculturales.

Encuestada por: José Luis Villarreal

### **Francesco Piazzesi Di Vallimosa (México)**

Doctor en Gestión Estratégica para Políticas del Desarrollo por la Universidad Anáhuac, Maestro en negocios por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey y Licenciado en Administración de Empresas. Fundador de Adobe Home Aid, A.C., organización dedicada a la producción de vivienda social en comunidades de escasos recursos. Director y fundador de “Échale a tu Casa”, empresa social que trabaja en comunidades vulnerables a través de un modelo de auto construcción asistida. Su labor ha merecido los siguientes reconocimientos: *World Entrepreneur of the year* 2015, WEF Empresa B, Lo mejor para el mundo 2014 y 2015, Premio Nacional de Calidad 2014, premio CLARES a la Responsabilidad Social y Premio Nacional de Vivienda 2007.

Encuestado por: Jorge Ríos Szalay

### **Vinicio Ramírez López (Ecuador)**

Tecnólogo en Administración de Fincas. Director Ejecutivo de la Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas (FUNORSAL). El Salinerito inicia sus actividades en los años 70 y se establece como figura jurídica en el año 2006, bajo el nombre de Grupo Salinas. Desde sus comienzos está basado en principios de cooperativismo y economía solidaria y ha recibido asesoría y apoyo internacional, factor importante que ha permitido el mejoramiento de los niveles y calidad de vida de socios y la población en general en donde desarrollan sus actividades. En la actualidad ofrecen alrededor de 150 productos que van desde productos lácteos, hasta textiles dirigidos tanto al consumo local como al internacional.

Encuestado por: María José González Calle

## **Camilo Andrés Ramos Salazar (Colombia)**

Cuenta con estudios de licenciatura en Administración y Dirección de Negocios Internacionales por la Universidad de Rosario y posgrados en Dirección Financiera y Contabilidad de Negocios Internacionales y un MBA por la Universidad Isabel I. Es fundador de SiembraCo, empresa con impacto social y ambiental que, mediante una plataforma tecnológica conecta la oferta y la demanda para mejorar las condiciones productivas en el campo y fomentar así la producción agrícola responsable por parte de agricultores de pequeña escala de Colombia. Entre sus propósitos destaca la disminución de la huella de carbono manteniendo la cosecha de productos frescos y de calidad.

Encuestado por: Jorge Cifuentes Valenzuela

## **Sandra Viviana Ramos Yandar (Colombia)**

Bachiller de la Institución Educativa Concentración de Desarrollo Rural y Técnica en explotaciones agropecuarias del servicio nacional de aprendizaje (SENA). Joven comprometida con el sector rural, impulsa el trabajo en equipo y promoción asociativa para proyectos de cultivo de café con campesinos de la subregión de Juanambú del Departamento de Nariño, Colombia. Cuenta con experiencia y habilidades sensoriales para el análisis de cafés especiales. Reconocimiento de su asociación por experiencia de más de 5 años para el trabajo comunitario y campesino. Participó en la creación de Asociación Solidaria para la Evaluación de Calidad Física y Sensorial de Café especial. Actualmente lidera actividades para nuevos emprendimientos del sector rural y ampliación de cobertura de proyectos rurales con comunidades campesinas y juveniles en su región.

Encuestada por: José Luis Villarreal

## **Greta Ríos (México)**

Licenciada en Relaciones Internacionales por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey y Maestra en Derecho Internacional (LL.M. *International Dispute Settlement*) por el *Institut des Hautes Études Internationales et du Développement*, en Ginebra, Suiza. Es presidente y fundadora de Ollin, A.C., organización que trabaja para fortalecer instituciones

públicas mexicanas mediante la participación ciudadana. Colaboró en Reforestamos México, A.C., la Misión de México ante las Naciones Unidas en Suiza y la Secretaría de Gobernación. Participó en diversos estudios y publicaciones como asesora en temas de derechos humanos. Actualmente forma parte del Club Líderes del Futuro de la Revista Líderes Mexicanos, de la red mundial de emprendedores sociales de Ashoka y de la red de Líderes Responsables de la Fundación BMW. Desde 2017 es *fellow* de Vital Voices y desde 2015 colabora en W Radio. En 2019 ganó el Premio UBS Visionaris al Emprendedor Social.

Encuestada por: Jorge Ríos Szalay

### **Andrea Rodríguez Sossa (Colombia)**

Comunicadora Gráfica por la Universidad Minuto de Dios (UNIMINUTO). Fundadora de la empresa ANDRETOYS SAS, dedicada a la investigación, diseño, fabricación y comercialización de juegos didácticos y materiales educativos para niñas y niños, con una línea especializada y exclusiva en necesidades educativas especiales como síndrome de Down, autismo, invidentes y discapacidades cognitivas. Su labor ha sido merecedora de premios como la Fundación de la Mujer 2015 categoría Innovación a nivel nacional. Premio Mujeres de Éxito categoría Educativa a nivel nacional. Condecorada en el 2016 Medalla de la Excelencia por parte de UNIMINUTO. En 2020 el periódico El Tiempo la reconoció como una de las 100 mujeres más destacadas en Colombia.

Encuestada por: Jorge Cifuentes Valenzuela

### **Alexander Rojas Patiño (Colombia)**

Formación en Historia y Cultura Política. Es uno de los fundadores de METALCOF, empresa fabricante de estufas Ecoeficientes que cosechan energía de la naturaleza para el bienestar humano. Sus equipos mejoran el proceso de cocción de alimentos y transforman la energía calórica en energía eléctrica como una solución integral, sostenible, innovadora y de alto impacto frente a la problemática de millones de familias en el mundo que viven en condiciones de vulnerabilidad. Sus iniciativas han merecido reconocimientos en el año 2019 y 2020 de parte del Ministerio del Medio Ambiente, el SENA, la Fundación Allianz y la Superintendencia de Industria y

Comercio que les otorgó patente y registro de marca Ergonatura y *Energy Biostove*. El SENA los incluyó en un libro sobre 16 historias de emprendedores sobresalientes.

Encuestado por: Jorge Cifuentes Valenzuela

## **María Camila Rueda Bernal (Colombia)**

*Executive Fellow* de Rockstart Impact, una *Venture Capital* de Holanda que impulsa emprendimientos sociales que destaquen en proyectos tecnológicos, sociales y ambientales a través de un acompañamiento integral por tres meses. El programa es apoyado inicialmente por la Fundación Bolívar Davivienda y Ruta N de la alcaldía de Medellín; cada año se eligen los 10 mejores emprendimientos sociales y se buscan diferentes patrocinadores para éstos. Con el ánimo de dinamizar el ecosistema de emprendimiento, crean ferias virtuales, capacitaciones a nivel administrativo, financiero, de aspectos legales, apoyo con inversionistas, mentores, desarrollo de productos y mercadeo digital, entre otros.

Encuestada por: Alba Lucía Gómez Ramírez

## **Martha Isabel “Pati” Ruiz Corzo (México)**

En 1987 cofundó el Grupo Ecológico Sierra Gorda (GESG) para crear conciencia sobre la biodiversidad y sus amenazas con el objetivo de construir ecosistemas regenerativos. Por su labor, fue designada directora federal de la Reserva de Biosfera Sierra Gorda en 1997 por el presidente de la República Mexicana. En 2009 regresó a dirigir el GESG, que sigue siendo un movimiento ambiental de base social que ha impulsado a 73 microempresas comunitarias e incursionado de manera exitosa en el desarrollo de productos ecosistémicos. Es integrante de la Junta Directiva de *Forest Trends* (EE. UU.) y *Leaders pour la Paix* (Francia). Galardones: 2001 *Schwab Foundation*; *Ashoka Foundation* 1996 como emprendedora excepcional; 2002 Rolex al emprendimiento; 2012 *National Geographic- Buffet* por liderazgo en la conservación en América Latina y el *World Legacy Award* 2017; Organización Mundial de Turismo-ONU por la innovadora visión incluyente de comunidades locales 2018, Campeón de la Tierra 2013 por PNUMA, y otros 37 galardones nacionales e internacionales.

Encuestada por: Leonel Sebastian Chavarría

## **Gisela Sánchez Maroto (Costa Rica)**

Ingeniera industrial, Maestra en Administración (MBA) por *Kellogg School of Management* de *Northwestern University*. Directora regional de BAC LATAM. Fue Gerente de la Fundación AVINA, posición desde la cual apoyó el desarrollo de líderes sociales y ambientales en Latinoamérica, es investigadora y coordinadora de proyectos del Centro Latinoamericano para la Competitividad y Desarrollo Sostenible del INCAE. Ha publicado dos libros sobre Responsabilidad Social Empresarial y potencial competitivo, respectivamente. Es *Fellow* de CALI (Iniciativa Centroamericana de Liderazgo), recibió el Premio Stephan Schmidheiny a la Innovación en Sostenibilidad y el Premio John McNulty. Actualmente es presidenta de la Cámara Costarricense Norteamericana de Comercio (AMCHAM). Fue elegida entre los 10 *Unusual Pioneers* por el *Yunus Social Business* y la Fundación Schwab; esta última también la distinguió como Intraemprendedora Social Corporativa 2022. La revista Forbes la ha nominado como una de las 50 mujeres más influyentes de Centroamérica.

Encuestada por: Gustavo Bado Zúñiga

## **Norma Constanza Sánchez Camargo (Colombia)**

Gerente de operaciones de la Fundación Saldarriaga Concha. Dicha fundación surge debido a que Ignacio, nieto del expresidente de Colombia José Vicente Concha, hijo de Elvira Concha y Alfredo Saldarriaga nace con parálisis cerebral. Sus padres aprendieron la forma en que su hijo pudo desarrollar su proyecto de vida, deciden compartir su conocimiento y trabajar en favor de las personas con discapacidad. Cofundadores del Instituto Franklin Delano Roosevelt y la Escuela Colombiana de Rehabilitación. En 1973 crean la Fundación Saldarriaga Concha, y durante las primeras tres décadas donaban recursos a organizaciones especializadas en rehabilitación, posteriormente se dedican a la consolidación administrativa de organizaciones del mismo tipo. Para el año 2021 llegan además a 300 becarios de educación superior, acompañamiento a 96 secretarías de educación, 900 establecimientos educativos y 20,000 maestros en la red de Maestros por la Inclusión.

Encuestada por: Alba Lucía Gómez Ramírez

## **Karolina Santacruz Vásquez (Ecuador)**

Abogada. Presidenta de la Fundación Peluditos, organización que nació en la ciudad de Cuenca en 2012 como un proyecto de Martha Parra debido a su infinito amor por los animales, junto con una asociación de voluntarios que compartían el mismo ideal de crear conciencia sobre el maltrato animal y rescatar canes en situación de calle. Desde su creación se han rescatado, atendido, rehabilitado y puesto en adopción a más de 5000 perros. Cuentan con un refugio donde los rescatados reciben protección, alimento y atención veterinaria, mientras esperan adopción. Para ella, el nulo apoyo gubernamental es un obstáculo; sin embargo, la satisfacción de salvar vidas es el motor que los impulsa a seguir.

Encuestada por: Juan Manuel Maldonado Matute

## **Cecilio Solís Librado (México)**

Geógrafo egresado de la UNAM. Diplomado en Pueblos Indígenas y Desarrollo. Nahua mexicano. Fundador de la Red Indígena de Turismo de México, A.C (RITA) y de la Federación Indígena Empresarial y Comunidades Locales de México, (CIELO) con la que recientemente impulsó la tienda virtual (TIENDA CIELO) que ofrece productos y servicios de comunidades indígenas. Cofundador de Maya Ik' Turismo Ecológico y Cultural del Pueblo Maya S.C.P y de la Asamblea Nacional Indígena Plural por la Autonomía, (ANIPA). Ha recibido los siguientes reconocimientos: Visionaris UBS al Emprendedor Social, *Social Entrepreneurship: The voice of social innovation* de Expansión, *The Equator Initiative* del PNUD, *Continuity Forum*, *ABC Foundation* de FORBES. Fue Copresidente del Foro Internacional Indígena sobre Cambio Climático en la 16ª Conferencia de las Partes de las Naciones Unidas (COP16).

Encuestado por: Leonel Sebastian Chavarría

## **Albeiro Vargas Romero (Colombia)**

Gerontólogo. Fundador y director de la Fundación Ángeles Custodios y del Centro Gerontológico Ruitoque Casa Mayor, que agrupa a 58 instituciones del departamento de Santander, mismas que atienden a más de 4800 ancianos. El programa “Unión de dos generaciones” es una idea innovadora que ha sido reconocida a nivel nacional e internacional; mediante ésta logra

que niños y jóvenes compartan su inocencia y energía con los ancianos y los ancianos compartan con ellos su experiencia y sabiduría. Ha sido merecedor de importantes reconocimientos: De 1992 a la fecha siete ciudades de Francia le han entregado la “Llave de Honor” como ciudadano ilustre de la Ciudad. Fue el ganador entre varios candidatos a nivel de Latinoamérica como Emprendedor Social. Ciudadano Meritorio por la Alcaldía de Bucaramanga (2007). Premio Especial Portafolio concedido por la Casa Editorial El Tiempo de Bogotá (2007).

Encuestado por: Gloria Almeida Parra

### **Angélica Mercedes Vásquez García (República Dominicana)**

Licenciada en Administración de Empresas egresada de la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), con especialidad en emprendimiento de la Escuela de Organización Industrial. Docente en emprendimiento y mentora para emprendedores sociales para el Centro de Innovación para el Desarrollo Empresarial y Emprendimiento en la Universidad Iberoamericana (UNIBE) y para el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP); mentora voluntaria *Socialgals Labs*, *Socialab Colombia* y *Startups Academy Dominicana*. Creadora de IMPACTO ENAT, agencia consultora de apoyo para agentes de cambio que busca crear un ecosistema de triple impacto en la región del caribe. Actualmente es coordinadora del proyecto “El Hueco Caribe” que, junto al Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes están diseñando desde el 2018 el ecosistema de emprendimiento social en República Dominicana. Integrante de ASHOKA y Multiplicadora B.

Encuestada por: Marlín Plácido Marmolejos

### **Rossana Vintimilla Jaramillo (Ecuador)**

Egresada de la carrera de Administración de Empresas. Presidenta ejecutiva de la Fundación Mensajeros de la Paz. Presidenta de la Fundación Aquamarina, misma que nació a través de la Fundación Mensajeros de la Paz. Está dedicada a la elaboración de productos de limpieza amigables con el medio ambiente. Su objetivo es incluir a personas con discapacidad en actividades tanto sociales como productivas. Actualmente, poseen su primera tienda de triple impacto: inclusión social, laboral y ambiental. Su labor de impacto social radica en el mejoramiento del nivel de vida de personas

discapacitadas. El trabajo realizado, le ha permitido establecer convenios con la Universidad del Azuay, mismos que han contribuido a mejorar sus procesos productivos y participación en el mercado.

Encuestada por: Juan Manuel Maldonado Matute

### **Kerly Mireya Tatiana Vivas Buitrago (Colombia)**

Abogada de la Universidad de Santander (UDES), Magíster en Derechos Humanos y Seguridad Humana por la Universidad *Degli Studi Di Milano Bicocca*, Milán Italia; especialista en Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario de la Universidad Externado de Colombia y especialista en Derecho Constitucional de la Universidad Nacional de Colombia; candidata a Magíster en Educación Superior por la UDES. Profesional con más de 10 años de experiencia en responsabilidad social, garantía de derechos a las poblaciones más vulnerables en Colombia y más de tres años de trabajo con población migrante. Directora de responsabilidad social de la Fundación Mujer y Hogar, organización sin ánimo de lucro al servicio de grupos vulnerables, entre los que se encuentra la comunidad indígena Wayuu, Alta Guajira.

Encuestada por: Gloria Almeida Parra

### **Diana Viveros Angulo (Colombia)**

Profesional en Mercadeo con mención Grado de Honor por la Universidad Libre, Colombia (2017). Intercambio académico en Negocios Internacionales, Universidad Señor de Sipán de Perú (2017). Ganadora beca Jóvenes Talentos, Fundación Carolina España (2019). Comunicación creativa, Universidad Complutense de Madrid, España (2021). Ponente y joven investigadora en Universidad Libre. Certificación Emprendiendo STEM, Universidad ICESI, Colombia (2021). Como emprendedora, con el proyecto ALMAS ARTESANAS, ha sido considerada como uno de los 10 emprendimientos más prometedores de Colombia, programa AIT de la Universidad de St. Gallen de Suiza y el ICETEX (2020), Uno de los 20 emprendimientos más destacados de la Región, Acelera Región de la Cámara de Comercio de Cali e INNPULSA Colombia (2020). Finalista premio Innovación Social, Allianz Colombia y Revista Semana (2021).

Encuestada por: Jorge Ríos Szalay

## **Alejandro Zapata Arango (Colombia)**

Ingeniero ambiental, especialista en Gerencia de Mercados Globales por la Universidad EIA, certificado en Alta Dirección Empresarial por la Universidad de Leipzig, Alemania. Cofundador y actual Director Ejecutivo en Portafolio Verde, empresa consultora de las Naciones Unidas, certificada en calidad por SGS y primer *Organizational Stakeholder* del GRI en Colombia, que se enfoca a la protección de fauna en Animal Bank. Su labor le ha merecido diversos reconocimientos desde el 2008 hasta el 2020, destacan, entre éstos, los premios otorgados por el Concejo de Medellín, ANIF y el Banco de Occidente y la Fundación Allianz en innovación social.

Encuestado por: Jorge Cifuentes Valenzuela

## Capítulo 2

# Resignificación de los estudios y la práctica profesional de la administración: reflexiones sobre la trascendencia de una disciplina

---

*Adalberto Ríos Szalay*

### Los orígenes

A principios del siglo XX aparecieron dos obras fundacionales de un nuevo campo del conocimiento, la administración: Henri Fayol, en Francia, publicó en 1916 *Administración Industrial y General*, por su parte, Frederick Taylor, en los Estados Unidos, sacó a la luz en 1911 *Principios de la Administración Científica*.

Como ha sucedido en la historia de cambios e innovaciones importantes, éstos pueden darse simultáneamente en diferentes latitudes del planeta, y no por casualidades, sino por *causalidades* derivadas de la manera en que el talento humano busca respuestas a retos que se le presentan. En el caso de la administración, encontramos a dos ingenieros, en diferentes orillas del océano Atlántico, ambos trabajando en la industria metalúrgica, Fayol en la minería y Taylor en la siderurgia, los dos interesados en la búsqueda de mejores métodos de trabajo y en la sistematización de principios que aportaran racionalidad y un sustento teórico, para su aplicación en distintos contextos.

Una treintena de años después, en 1943, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey dio comienzo en México a los estudios de administración en el nivel universitario. En 1955, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) inició la Licenciatura en Administración de Empresas, en la entonces Escuela Nacional de Comercio y Administración (Ríos y Paniagua, 1977a). Casi una década después, me encontraba yo estudiando esta carrera. Desde las primeras clases a las que asistí, me percaté de que la profesión estaba prioritariamente enfocada al logro de objetivos administrativos determinados por la época: la obtención y maximización de utilidades, la mejora de la productividad encaminada a esos mismos fines, el cuidado y acrecentamiento de la buena imagen de la empresa, la satisfacción de los clientes, el logro de un buen clima laboral, el avance en el mercado y en general el progreso de la institución; se trataba de objetivos legítimos y vigentes, tanto ayer como hoy, que incluso podían generar entusiasmo en quienes, vía la administración, colaborábamos en su logro. Pero años después, gradualmente, fui cobrando consciencia de que la administración podía y sobre todo *debía* ir mucho más allá.

A principios de la década de los setenta se celebró un congreso nacional de licenciados en administración en Monterrey, capital del estado de Nuevo León; en ese evento conocí a un colega que recién regresaba de Alemania, donde había hecho un doctorado en sociología, Andrés Paniagua. Iniciamos entonces un diálogo que se prolongó por décadas, sobre los orígenes y perspectivas de los estudios, la práctica y la trascendencia de la administración. Nos interesaba investigar y contribuir al cuerpo de conocimientos que la integraba, como novicia, a la oferta de estudios profesionales y, de otra parte, participar en las reflexiones sobre el papel que podía jugar su ejercicio en el futuro de México y de América Latina.

Para ese entonces, Paniagua y yo teníamos claro que los avances teóricos y prácticos alcanzados en la administración, así como las nuevas tecnologías, profesionalizaron la operación de las organizaciones durante el siglo XX, pero también nos estábamos percatando de que esos nuevos cuerpos de conocimientos se dieron como fruto de ejercicios confinados, casi inconexos con el exterior de las empresas. Es decir, de que el gran avance de las disciplinas administrativas había sido consecuencia de procesos endógenos, procesos valiosos *per se*, pero que, al ser ajenos a su contexto, aislados de la problemática social, económica, política y cultural podían no solo soslayarla, sino aun ser adversos a su solución, como el tiempo se encargaría de demostrarnos dramáticamente, a México y al mundo entero, con el advenimiento de la pandemia de la *COVID-19*.

El poder de la mercadotecnia, el impacto de las finanzas, de la administración de recursos humanos o de las innovaciones en la administración de la producción y en las tecnologías de la información y comunicación, por ejemplo, pueden actuar en favor de la sociedad o causarle efectos nocivos. Consecuentemente, las empresas y los administradores en su quehacer cotidiano practican un comportamiento que tiene implicaciones morales trascendentes; sus acciones conllevan responsabilidad y por ende requieren de una ética. Sin embargo, tanto en el ámbito de los estudios universitarios de nuestra disciplina como en el ejercicio profesional, durante la mayor parte del siglo XX prevalecía una aparente asepsia, como si las empresas fueran ajenas a lo que sucedía en el mundo. No obstante, fueron tiempos convulsos: tuvieron lugar la Revolución rusa y la mexicana, dos guerras mundiales, la Guerra Fría, un buen número de dictaduras militares en nuestros países y diversas guerrillas latinoamericanas, algunas de las cuales llegaron al poder.

Como es bien sabido, hacia la segunda mitad del siglo XIX, la Revolución Industrial ya había aportado innovaciones tecnológicas que cambiaron radicalmente los procesos de producción y su productividad, los transportes y la manera de vivir de ciudades y regiones enteras. Sin embargo, el progreso fabril no trajo consigo necesariamente un mejoramiento generalizado de la calidad de vida.

Términos como cuidado ambiental, desarrollo sustentable, emprendimiento social y empresas socialmente responsables no nacieron sino hasta las últimas décadas del siglo XX, lo que refleja al menos dos cosas: primera, que hasta entonces no existía aún una conciencia generalizada de lo que eran los desequilibrios ecológicos y su enorme trascendencia; segunda, que los problemas socioeconómicos, incluyendo la pobreza, no habían sido lo suficientemente apremiantes a nivel global como para provocar el surgimiento y la proliferación de formas organizacionales que los combatieran, con la única excepción de las cooperativas. Desde luego no faltaban algunos estudiosos aislados, con formación humanística, que convocaban a reflexionar sobre el carácter social que deberían tener las empresas, pero sus intenciones generalmente se reducían a proponerlo como parte de listados de buenos deseos.

Debemos reconocer que los llamados “padres de la administración” tenían ya una preocupación al respecto. Taylor da comienzo a su obra fundamental argumentando que el objetivo principal de la administración debía ser “asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la

máxima prosperidad para cada uno de los empleados” (Taylor, 1969, p. 19)<sup>1</sup>. Así, sostiene que la mayoría de los patrones y de los empleados creen que los intereses fundamentales de ambos son necesariamente antagónicos, lo que contradice aseverando “Por el contrario, la Administración Científica tiene, como cimientos: el firme convencimiento de que los verdaderos intereses de unos y otros son únicos y los mismos...” (1969, p. 20).

Por su parte, Fayol comprendía la complejidad de las relaciones sociales, que incluía conflictos entre el capital y el trabajo; por lo tanto, no postulaba a la administración como su solución; sin embargo, idealistamente, creía que la labor del administrador podía contribuir a su mejoría: “Dos intereses de orden diferente pero igualmente respetables se enfrentan, y hay que tratar de conciliarlos. Ésta es una de las grandes dificultades del manejo de los negocios” (Fayol, 1969, p. 165). Así, también consideraba que el reparto de utilidades era sólo un paliativo, que al igual que otros, no resolvía un problema, pero por lo menos sostenía un orden establecido (Ríos y Paniagua, 1977).

Por lo que concierne a la participación del personal en la administración de las organizaciones, Fayol tenía una visión de vanguardia para su época, que coincide plenamente con la tendencia a la autogestión que florece en los emprendimientos sociales de hoy en día. A diferencia de Taylor, no propugnaba por una administración elitista, sino que reconocía el valor de la participación: “Todos los agentes de una empresa participan, pues, en mayor o menor medida en la administración; todos, por consiguiente, tienen ocasión de ejercer sus facultades administrativas y hacerlas notar” (Fayol, 1969: p. 273). La gran visión del pensador francés me motiva a reiterar lo que escribí al respecto en 1977 (Ríos y Paniagua, 1977: p. 102):

Siendo en nuestro concepto la participación el elemento fundamental de la administración del futuro, resulta visionario y brillantemente expresado el concepto de Fayol sobre tal tema, mismo que se muestra libre de frases retorcidas y términos tramposos: “La administración no es ni un privilegio exclusivo ni una visión personal del jefe o de los directivos de la empresa; es una función que se reparte, como las demás funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social” (Fayol, 1969, p. 273).

---

<sup>1</sup> No obstante, en honor a la justicia, tenemos que recordar que el desprecio que el gran ingeniero estadounidense muestra más adelante, en el mismo libro, por los obreros –a quienes compara reiteradamente con animales, incluso en lo tocante a sus capacidades intelectuales–, hace dudar que el interés que declara tener por la “máxima prosperidad” de ellos fuera del todo sincero. Esto contrasta con la actitud social de Fayol, como se hará notar.

## Prospectiva de una joven profesión en un mundo cambiante

Es indudable que durante el siglo XX, y lo que hemos recorrido del XXI, la vida de los seres humanos ha experimentado cambios profundos; si se hiciera una nómina de las mentes que mayormente han aportado al conocimiento y al avance de la sociedad, encontraríamos que una gran parte de ellas ha vivido en este periodo. Bastaría recordar que apenas en 1903 los hermanos Wright hicieron, por primera vez, volar un aeroplano más pesado que el aire, por 12 segundos, a una altura de 9 metros y recorriendo 36 metros. En 2018, la *Air Transport Action Group* (ATAG) registró 120,000 vuelos diarios, la gran mayoría alcanzando los 10 mil metros de altura.

Los cambios del ábaco a la computadora, de la práctica de sangrías y ventosas al transplante de órganos, o simplemente saber que la esperanza de vida en México en 1930 era de 34 años y que en 2016 ascendió a 76 años, nos hace percatarnos de cómo se ha transformado el mundo; sin embargo, el director de la Organización Mundial de la Salud, Tedros Adhanom, advierte “la población en general está teniendo vidas más prolongadas y saludables. La mala noticia es que la tasa de progreso global ‘es demasiado lenta’ para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sustentable previstos para el 2030” (citado por Quiroga, 2020).

Los innumerables cambios sucedidos en breves periodos y sobre todo la discrepancia que puede darse entre los avances cuantitativos y los cualitativos y su lentitud para traducirse en beneficios para los sectores más vulnerables de la sociedad, es lo que nos llevó a reflexionar sobre el papel a jugar por los estudios y práctica de la administración.

Para lo anterior, la búsqueda de información y el encuentro presencial y diálogo con personas y organizaciones con experiencias que aportaran a nuestro tema de reflexión, se convirtió en meta prioritaria.

## La búsqueda

Gracias a mis actividades docentes y de investigación en la UNAM, a la que me había integrado laboralmente a principios de la década de 1970, pude conocer desde otra perspectiva grandes, medianas y pequeñas empresas, así como organizaciones en el agro mexicano y posteriormente en países hermanos. Al entrar en contacto con esas realidades, me percaté de que en buena parte eran soslayadas en las aulas, por ello comencé a cuestionar

varias facetas de los fenómenos administrativos y organizacionales, y a plantearme preguntas como las siguientes:

Si los administradores nos preparamos para dirigir personas, ¿por qué no formaba parte de los planes académicos el estudio de aspectos psicológicos, sociológicos y antropológicos de los trabajadores, directivos y líderes de nuestro entorno?

Si la permanencia laboral dentro de las organizaciones equivale al mayor porcentaje de la vida en estado de vigilia de sus integrantes, ¿por qué no se investigaba y profundizaba en aspectos relacionados con la trascendencia de su autorrealización en la misma?

¿Por qué no se analizaba el enfoque de los estudios sobre mercadotecnia, finanzas o administración de recursos humanos, en relación a la problemática social?

¿Por qué nuestros textos y los casos que estudiábamos eran en su mayoría norteamericanos?, cuestión válida como parte de estudios comparativos, pero no como columna vertebral de nuestra formación.

¿Por qué si los textos introductorios a la administración, incluso los estadounidenses, sostenían que ésta se aplicaba en todo tipo de organizaciones, no sólo en las industriales, nuestros planes de estudio no las consideraban? ¿Por qué dichos planes tampoco consideraban el estudio de formas de organización autóctonas ni las ahora denominadas Pyme?

Me pareció que las respuestas a lo anterior no correspondían a la importancia del ejercicio de la administración y del papel de las empresas, consideradas éstas como células de la economía, que deberían ser preservadas, desarrolladas y perfeccionadas para beneficio de sus integrantes y de la comunidad. Para entonces, además de Andrés Paniagua, un pequeño grupo de profesores de tiempo completo formábamos parte el naciente Centro de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, en el que todos compartíamos en lo esencial las mismas inquietudes expresadas en las preguntas previamente enunciadas.

Preocupados por los temas anteriores, comenzamos a recopilar y analizar desde la perspectiva de la administración materiales de lectura sobre muy diversas formas organizacionales diferentes de las sociedades anónimas por acciones, algunas de las cuales también operaban en el medio rural: el ejido en México, la cogestión en Europa, los kibutz de Israel, el cooperativismo sueco y la autogestión yugoeslava, pilar del esquema económico de esa nación. En el agro mexicano, como consecuencia de la Revolución de 1910, se pregonaba la colectivización de la tierra, la creación de ejidos, cooperativas y otros esquemas que se sustentaban en la acción comunitaria y el

desarrollo social. El mismo movimiento social concretó en acciones y leyes específicas la obligatoriedad de salarios mínimos, la seguridad social, la regulación de horarios laborales, periodos vacacionales, la erradicación del trabajo infantil, el reparto de utilidades, etcétera.

Asimismo, hubo intentos admirables de empresarios que reconocían que la generación de riqueza debería beneficiar también a los empleados que participaban en las tareas productivas, de distribución o de oficina y así empresas como Peña Pobre, productora de papel en la ciudad de México, o Textiles Morelos, en Cuernavaca, establecieron programas de viviendas para sus trabajadores.

Fuera del ámbito empresarial, las propuestas para intentar mejorar al mundo iban desde los movimientos armados hasta las encíclicas de Juan XXIII y, en el caso de América Latina, las iniciativas de la teología de la liberación, pregonadas por los obispos Sergio Méndez Arceo en México, Elder Cámara en Brasil, monseñor Oscar Arnulfo Romero en El Salvador, Enrique Angelelli en Argentina, así como la acción de sacerdotes como Camilo Torres en Colombia y Ernesto Cardenal en Nicaragua.

Un movimiento que impactó a toda América Latina fue, sin duda, la Revolución cubana, que produjo cambios sociales, en la educación, en la economía y en su actitud contestataria ante los Estados Unidos, que incluso afectaron el equilibrio de fuerzas de las grandes potencias.

El ambiente de libertad de cátedra y de autonomía reinante en la UNAM nos permitió, a algunos de los profesores-investigadores mencionados, viajar dentro y fuera de México; así, fuimos a Canadá, Cuba y Yugoslavia, donde participamos en reuniones con trabajadores y académicos. Ciertamente resultaba inusual que esto sucediera como parte de las actividades de la Facultad de Contaduría y Administración, como también lo fue el hecho de enviarme a la Universidad de San Carlos de Guatemala, para intercambiar experiencias sobre administración en modelos socialistas.

Nuestra búsqueda nos condujo a la lectura de libros en boga, como *El Shock del Futuro*, del futurólogo Alvin Tofler, publicado en 1970, en el que alertaba los efectos en una sociedad sujeta a grandes cambios en muy cortos periodos y hacía aseveraciones consideradas casi como profecías. A raíz de la muerte de Tofler (en 2016), la periodista Courtney Subramanian escribió un artículo que me recordó varios de los acertados pronósticos del renombrado escritor, entre ellos los siguientes:

El autor [Tofler] predijo correctamente que una economía basada en el conocimiento eclipsaría la era postindustrial y cambiaría el enfoque de la manufactura y la mano de obra hacia la información y los datos.[...] También predijo la propagación de los medios interactivos, los sitios de chateo en internet y los dispositivos que te recuerdan “tus propias citas” (Subramanian, 2016).

Igualmente, Tofler escribió lo siguiente, 14 años antes que apareciera la primera computadora personal Macintosh 128K: “Más tarde, cuando la tecnología avanzada y los sistemas de información permitan que la mayor parte del trabajo se realice en casa, mediante conexiones de computadoras y telecomunicaciones, el comunitarismo será accesible a un mayor número de personas” (Tofler, 1973/1970, pp. 175).

Precisamente entre los cambios nos interesaba indagar el papel a jugar por las estructuras organizacionales. Por ello dos grandes corrientes llamaron nuestra atención, ambas en Europa. la cogestión, especialmente en Francia y Alemania, y la autogestión yugoeslava, por tratarse de sendos esfuerzos en la búsqueda de modelos para imaginar y construir el porvenir y en los cuales nuestra disciplina, la administración, debería participar.

Según reportó en su oportunidad Pablo Kummetz, analista económico de la radiodifusora internacional alemana Deutsche Welle (DW), en 2006 se conmemoraron en Berlín los 30 años de la Ley de Cogestión en Alemania, que fue calificada de “exitoso modelo” por la canciller federal, Ángela Merkel, y los sindicatos exigieron su ampliación. De conformidad con Kummetz, la canciller comentó que la cogestión contribuye a que los conflictos entre la empresa y su personal puedan solucionarse mediante el diálogo y destacó que:

[...] la cogestión es una ventaja y no una desventaja competitiva de Alemania. Es un componente imprescindible de la economía social de mercado. Alemania es uno de los países de Europa con menos días de huelga: la paz social también es una ventaja, resaltó la jefa de Gobierno. Ese principio agregó, debe servir de base de partida para el debate actual en el país en relación con la modernización y “europeización” de la cogestión (Kummetz, 2006).

Al terminar la Segunda Guerra Mundial las grandes potencias decidieron dividirse Europa, ocupando la entonces URSS los países de Europa Oriental. Ante esa realidad hegemónica llamó la atención el caso de Yugoslavia, país que no solo escapó de formar parte de los países detrás de la llamada “cortina de hierro”, sino que rechazó subordinarse a Moscú e incluso marcó su propia línea en relación a la manera de construir el socialismo.

Lo anterior resultaba de gran interés puesto que las seis naciones que integraban Yugoslavia (Serbia, Croacia, Montenegro, Macedonia, Eslovenia y Bosnia-Herzegovina) habían derrotado la invasión de la Alemania nazi y definían su futuro con base en un modelo llamado autogestión, basado en la participación democrática de los integrantes de todo tipo de organizaciones, en la suma de sus experiencias y aportes, en el desarrollo de una conciencia colectiva, todo bajo el liderazgo del mariscal Tito, que supo aglutinar una ejemplar propuesta multiétnica y pluricultural.

Como integrantes de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, fuimos a un congreso mundial sobre autogestión en Dubrovnik, donde hubo participación de muchos países, incluyendo a los Estados Unidos, para conocer un modelo que se adelantaba a su tiempo, que era visto como un verdadero laboratorio en búsqueda de nuevas alternativas, cuestión que nos resultaba de gran interés. Infortunadamente, muchos años después, causas internas y externas llevaron a una sangrienta guerra y a la desintegración de su modelo de vanguardia y de la propia Yugoslavia.

El legado de la autogestión sigue siendo valioso referente para imaginar modelos de organización. Todor Kuljic, sociólogo serbio, reflexionaba en 2005:

Después de 1965, Yugoslavia gozaba de una economía de mercado relativamente liberalizada. Este hecho constituía una respuesta a la Unión Soviética. Toda la ideología de la autogestión yugoslava fue descrita como una especie de tercera alternativa. No era ni socialismo planificado ni capitalismo. Era un punto intermedio entre estos dos polos opuestos; una democracia con un verdadero autogobierno.

[...] Las decisiones que se tomaban en las plantas de producción se hacían de forma independiente; los consejos obreros eran soberanos, aunque estuvieran bajo el auspicio del partido gobernante. [...] En lo que respecta a la distribución de los ingresos percibidos en las empresas, los consejos obreros [...] disponían de total independencia en la toma de decisiones. ¿Qué porcentaje de ingresos debía distribuirse, qué porcentaje debía destinarse a otro tipo de actividades?, etcétera.

[...] Se podría decir que era una democracia directa mixta compuesta por varias capas. [...] podríamos decir que era una democracia que funcionaba relativamente bien. La clase trabajadora y la gente pobre disfrutaba de una clase de derecho soberano, que no tienen hoy en día.

[...] Un sistema de autogestión puede funcionar únicamente en un entorno cultural. Sin cultura, sin educación, sin escuelas, sin especialización, la autogestión no tiene cabida.

Este sistema fue un régimen que vio cómo convivían pacíficamente las distintas naciones que conformaban Yugoslavia; esa visión nunca podría prosperar en el capitalismo salvaje hoy predominante criticado por Kulijic. Para el académico serbio, la visión de lo que sería una sociedad deseable requiere el cumplimiento de otras condiciones: “Es necesaria una coexistencia pacífica entre los distintos tipos de propiedad y, especialmente, entre las distintas sociedades [...]. Sin una paz social y nacional, no hay cabida para visiones de futuro, utopías o críticas sensatas de lo que tenemos” (Kuljic, 2005).

## Responsabilidad de los administradores latinoamericanos

Decía Eduardo Galeano que, ante los Estados Unidos del Norte, a veces parecíamos los Estados Desunidos del Sur. Cuando se produjo la invasión napoleónica a la Península Ibérica, a principios del siglo XIX, en todo nuestro continente se dieron movimientos que posteriormente se convirtieron en causas independentistas, que convocaban a la unidad de la América de habla hispana. Las proclamas de José María Morelos en México iban dirigidas a todos los americanos; el libertador Simón Bolívar proponía la unidad, y José Martí marcaba lúcidamente que Nuestra América tenía valores comunes que teníamos que conocer y reconocer como bases de futuro.

Múltiples intentos de unidad latinoamericana se han dado a través de los siglos; nosotros, muchos latinoamericanos, creemos que no hay convocatoria más sólida que la sustentada en el elemento fundamental que nos une: nuestra cultura, por eso uno de los componentes básicos en el que nos toca trabajar a los administradores de América Latina es el de nuestra *cultura organizacional*<sup>2</sup>, parte importante de nuestra identidad.

### *Pertenencia latinoamericana y cultura organizacional*

Los pueblos de Latinoamérica y de la Península Ibérica conforman uno de los bloques culturalmente homogéneos más grandes del planeta, entendiendo por homogeneidad no uniformidad, sino unidad en la diversidad;

---

<sup>2</sup> Como se podrá advertir, el concepto de *cultura organizacional* que propongo, aquí y en otra obra (Ríos, 2019), es diferente al empleado en las disciplinas administrativas y organizacionales, en las cuales se refiere, dicho sea *grosso modo*, a la cultura que caracteriza a una determinada empresa o a cualesquiera otro tipo de organización.

conformamos una unidad pluriétnica que comparte una lengua, una historia común y valores culturales que nos cohesionan.

En nuestros países, nació el mundo moderno cuando, en un complejo proceso, se encontraron los pueblos originarios americanos con los ibéricos, los de origen africano y los asiáticos; con estos últimos, al tenderse el puente marítimo del Galeón de Manila. Esto redimensionó de cierta manera la magnitud terrestre y evidenció la pluralidad de la especie humana, manifiesta en el gran fenómeno del mestizaje, que fue característica nuestra desde el siglo XVI.

Así, en América Latina sobreviven facetas de un pasado-presente, que debe ser reconocido por las generaciones actuales, a las que corresponde investigar y analizar el presente, para poder imaginar el futuro.

## **La cultura organizacional propia, base de una administración latinoamericana**

Guillermo Bonfil definió la cultura como “el conjunto de símbolos, valores, actitudes, habilidades, conocimientos, significados, formas de comunicación y organización sociales, y bienes materiales, que hacen posible la vida de una sociedad determinada y le permiten transformarse y reproducirse como tal, de una generación a las siguientes” (1997, p. 29). Esta definición permite visualizar que todo grupo humano, por el mero hecho de serlo y actuar como tal, es creador y poseedor de una cultura; ésta es obra de los pueblos, porque constituye la manera en que conocen su entorno, lo aman y se relacionan con él, manejándolo con prácticas probadas en el trabajo cotidiano y con la generación de conocimientos, conceptos y valores derivados de ese accionar.

Para el propósito de este trabajo, es preciso destacar que la forma en que Bonfil concibe la cultura incluye elementos directamente relacionados con el ejercicio de la administración, es decir, las formas en que cada sociedad estructura y decide las maneras de encauzar sus esfuerzos hacia metas determinadas, mediante formas organizacionales propias, haciendo un uso racional de sus bienes patrimoniales y generando prácticas, conocimientos y métodos que la distinguirán e identificarán. Conviene señalar también que este antropólogo sostiene que ha sido precisamente su “cultura india” la que ha permitido la pervivencia de los pueblos originarios de Mesoamérica –que comprende la mitad meridional de México y todas las naciones de Centroamérica, con excepción de Panamá–, a pesar de la exclusión y explotación a que han sido sometidos desde hace más de quinientos años.

Asimismo, en su obra *México profundo, una civilización negada*, y desde 1987, Bonfil nos advertía ya de la quiebra evidente del modelo de “desarrollo” impuesto al país y de la consecuente y apremiante necesidad de un nuevo proyecto civilizatorio,<sup>3</sup> fundado en la civilización mesoamericana, de origen precolombino, sin por ello pretender suprimir la civilización occidental, que es la que ha dominado. Su propuesta era voltear la mirada a los pueblos originarios y reconocer la potencialidad para el país entero de los recursos culturales que han decantado y acumulado a lo largo de siglos, incluyendo sus conocimientos, tecnologías y *formas de organización social* (Bonfil, 1987).

Aunque en esa obra él se refería particularmente al caso de México, es claro que la “cultura india” mesoamericana tiene rasgos comunes con culturas indígenas del resto de América Latina que invitan a pensar en potencialidades comunes; por ejemplo, el amor por la naturaleza –la pachamama, como dirían en la región andina–, la solidaridad y el contar con formas de organización propias de origen milenario que, dado que han probado su validez, deberían ser estudiadas y cultivadas.

Existen coincidencias importantes entre el pensamiento de Bonfil Batalla y el de Boaventura de Sousa Santos que refuerzan la confianza en la potencialidad de la sabiduría indígena de nuestra América. La afinidad entre las propuestas de ambos científicos sociales es notoria, por ejemplo, cuando De Sousa, tras culpar acertadamente al capitalismo neoliberal de la situación actual, que se origina desde mucho antes de la presente pandemia, propone, mediante su concepto de “ecología de saberes”, que la ciencia se comunique y articule con los saberes de los indígenas y campesinos para nutrirse de ellos. Se debe hacer esto, sostiene, porque la ciencia tiene límites. Como ejemplo de ello, expone que la “espiritualidad” indígena no se entiende desde la ciencia, por lo que pregunta: ¿qué sabe la ciencia de la *espiritualidad* de los indígenas y campesinos, quienes saben que el maíz, los ríos y los bosques son sagrados? (De Sousa Santos, 2020).

Desde luego en nuestros países, en las grandes corporaciones, incluso en las nacionales, prevalece un ambiente global de origen predominantemente occidental, situación que pareciera conducir a dar por sentado un tanto inconscientemente, sin mediar reflexión alguna, que al administrador profesional le basta con entender someramente dicho ambiente, pero es importante tener conocimiento de nuestras propias culturas, toda vez que nos ayudará a

---

<sup>3</sup> Reflexionando sobre la actual pandemia, no podemos sino pensar que, al identificar el resquebrajamiento de dicho modelo y la necesidad de un proyecto sustituto, Bonfil fue muy acertado.

interactuar de mejor manera tanto con nuestros connacionales, internos o externos a la empresa, como con oriundos de otras latitudes. Debemos ser expertos en nuestro entorno cultural para acceder con mayor facilidad a otros y, sobre todo, para valorarlo y no ir en contra de él innecesaria y ciegamente.

Bien sostuvo Octavio Paz, profundo inquisidor de la identidad del mexicano y de sus valores culturales: “entre tradición y modernidad hay un puente. Aisladas, las tradiciones se petrifican y las modernidades se volatilizan; en conjunción, una anima a la otra y la otra le responde dándole peso y gravedad” (Paz, 1990).

Las prácticas organizativas y productivas de nuestros pueblos representan, potencialmente, un cúmulo de experiencias que deberían ser estudiadas metodológicamente, proceso que puede generar cuerpos de conocimientos, para ser probados en la práctica.

Para lo anterior, se requiere de investigación aplicada, además de la teórica, trabajos de campo, encaminados a la detección de buenas prácticas, labor que debe aprovechar métodos generados y probados por la ingeniería, la antropología, la sociología, la estadística o la psicología, para generar información a procesar por especialistas en contaduría, organización, finanzas o mercadotecnia, para poder definir principios y nuevos métodos de trabajo.

En nuestras aulas universitarias, se debe analizar y difundir prioritariamente los ejemplos que en América Latina surgen cotidianamente y que podrían ser aportaciones para cualquier escuela de negocios del mundo. Debemos considerar nuestros casos para atender, posteriormente, los estudios comparativos.

Cada cultura tiene concepciones propias alrededor del trabajo y las formas de organizarse. Para algunos trabajar es una condena y hasta un castigo divino. Para las culturas indígenas originales es un medio para vivir interactuando con la naturaleza y para satisfacer las necesidades individuales y comunitarias; a través del trabajo, se conoce los atributos de los integrantes de la comunidad, su capacidad de liderazgo y su sentido de solidaridad; así, por ejemplo, los pueblos andinos y los mexicanos reivindican la *minga* o el *tequio*, como formas organizacionales que dan cohesión al grupo y hacen posible logros que individualmente no se alcanzarían.

Si los administradores, los contadores y los profesionales de carreras afines se forman para dirigir personas y aprovechar las potencialidades de su entorno, es imprescindible que conozcan sistemáticamente las características del medio que les rodea y de las culturas que lo habitan. La biodiversidad de los países latinoamericanos es una de sus cualidades fundamentales, representa

la base natural que es necesario conocer para apreciarla, preservarla, utilizarla y desarrollarla.

He tenido la oportunidad de recorrer y conocer nuestra América; comencé trabajando en el istmo centroamericano, después mi labor e inquietudes me permitieron introducirme en la geografía y culturas de diversas naciones sudamericanas, hasta llegar a la Tierra del Fuego, percatándome de que al cruzar el río Suchiate, que separa y a la vez une a México y Guatemala, mi patria no quedaba atrás, sino que la podía vislumbrar hacia adelante. Si bien mi labor pronto se centró en la antropología visual, mi primera formación, en administración, siempre afloraba, para indagar hasta qué punto cada centro de trabajo podía ser un nicho para la realización personal y social. Hoy, soy relativamente optimista, pues invariablemente encuentro ejemplos dignos de emulación, porque América Latina es tierra de trabajo, de sensibilidad, bonhomía y solidaridad, que, ahora más que nunca, deben ser consideradas en la búsqueda de nuevos caminos.

## **El Pacto Mundial de la ONU, medio para la búsqueda de soluciones para retos globales vinculado con el ejercicio de los administradores y empresas**

En una reunión cumbre histórica de las Naciones Unidas, celebrada en 2015, dirigentes mundiales acordaron perseguir un conjunto de objetivos globales, los *Objetivos de Desarrollo Sostenible* (ODS), para poner fin a la pobreza en todas sus formas, reducir la desigualdad y luchar contra el cambio climático, garantizando, al mismo tiempo, que nadie se quede atrás.

Lo anterior constituye una trascendental iniciativa para enfrentar las causas de problemas que han provocado conflictos y ocupado esfuerzos para la paz, que parecieran interminables, mediante acciones fundadas en el trabajo con buenas prácticas, la solidaridad, la conciencia comunitaria, ambiental y otras que constituyen una propuesta de ética global, que convoca a valores del género humano, de aplicación inaplazable, y que están claramente vinculadas al estudio y ejercicio de la administración, al grado de que pareciera que convocan a la participación de ésta. Es seguramente por ello, que en el 2020 la máxima organización mundial arriba a otro compromiso trascendental, que de manera directa nos incumbe a los administradores, el *Pacto Mundial de Naciones Unidas* o *Pacto Global*, que se propone promover el desarrollo sostenible y el respeto de los derechos humanos y las normas laborales, así como luchar contra la corrupción, en las actividades empresariales en el nivel

global. Al cumplir veinte años de vida, en 2020, el acuerdo contaba con 166 países y más de 10,000 empresas que lo habían suscrito.

La revisión de tal Pacto es un reconocimiento al trascendente papel que deben jugar administradores y empresas que, con una nueva mística, reconozcan el peso específico de su actuación.

Como afirmara en un artículo Lise Kingo, en 2019, a la sazón gerente general y directora ejecutiva del Pacto Mundial, éste es la iniciativa por la sostenibilidad empresarial más grande del globo; dado que está sustentado por las Naciones Unidas, sus principios y valores, tiene una fortaleza especial para impulsar la colaboración y el logro de sus objetivos.

En el mismo texto, King sostiene que el Pacto juega un rol decisivo en el fortalecimiento de la colaboración empresarial con las Naciones Unidas y explica que se trata de un exhorto a las empresas a fin de que hagan suyos diez principios universales relativos a los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción en sus organizaciones, así como para que avancen en los objetivos sociales y la implementación de los objetivos de desarrollo sostenible. Asimismo, agrega que “al involucrar a miles de empresas de todos los tamaños y sectores de todo el mundo, estamos trabajando para movilizar un movimiento verdaderamente global de empresas responsables que integran la sostenibilidad en sus estrategias y operaciones principales tanto para el beneficio de la sociedad como para el suyo” (Kingo, 2019).

## Los Principios del Pacto Mundial de la ONU

Con el fin de adherirse al Pacto, el ejecutivo de mayor nivel de cada empresa debe comprometerse públicamente con el Secretario General de la ONU a que la organización “adoptará un planteamiento responsable [...] integrado con respecto a los objetivos de desarrollo de las Naciones Unidas según los Principios, señalando al mismo tiempo el potencial de la empresa para convertirse en un socio fuerte y a largo plazo de la Organización” (Kingo, 2019). Al citarlos a continuación, pretendo contribuir a la difusión y promoción de los diez principios referidos:

### **Derechos humanos**

Principio 1: las empresas deberían apoyar y respetar la protección de derechos humanos declarados internacionalmente.

Principio 2: las empresas deberían asegurarse de no ser partícipes de vulneraciones de derechos humanos.

### **Trabajo**

Principio 3: las empresas deberían defender la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva.

Principio 4: las empresas deberían defender la eliminación de todas las formas de trabajo forzado u obligatorio.

Principio 5: las empresas deberían defender la abolición efectiva de la mano de obra infantil.

Principio 6: las empresas deberían defender la eliminación de la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.

### **Medio ambiente**

Principio 7: las empresas deberían apoyar un planteamiento preventivo con respecto a los desafíos ambientales.

Principio 8: las empresas deberían llevar a cabo iniciativas para fomentar una mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9: las empresas deberían promover el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

### **Lucha contra la corrupción**

Principio 10: Las empresas deberían trabajar contra la corrupción en todas sus formas, como la extorsión y el soborno. (Kingo, 2019, negritas por la autora).

## **Papel de la administración en el logro de un futuro mejor**

A partir del 2020 la humanidad entera ha sido sacudida por fenómenos que afectan todos los rincones del planeta y que, ante las consecuencias e incertidumbre, reclaman profundas reflexiones y acciones, dado que sus orígenes se identifican, cada vez con mayor claridad, con prácticas y modelos que han llevado a la ruptura de equilibrios, que son el sostén de la propia vida. En ello, sin duda, los administradores tenemos tareas que realizar.

No podemos volver a una “normalidad” integrada por anomalías como la marginación, el despilfarro o el descuido ambiental, que han afectado severamente la viabilidad de lo sustentable, de la obtención de buenos resultados, del desarrollo integral y del equilibrio social.

Por el momento que vivimos, cabe preguntarse ¿qué puede aportar nuestro gremio?, ¿qué pueden aportar las facultades de administración, contaduría y profesiones afines? y ¿qué tan importante pueden ser estas aportaciones? Es materia de estudio y ejercicio de nuestras profesiones el fenómeno organizacional, desde la investigación de estructuras históricas, que fueron el soporte de avances civilizatorios y por ende de la cultura, a los adelantos logrados en pequeñas o grandes corporaciones.

Resulta inaplazable una revisión integral, una auditoría social, una introspección organizacional, para definir y llevar a cabo la reingeniería que vuelva más racional el trabajo y el rumbo del actuar humano, en congruencia con los ciclos de los que forma parte.

Lo anterior requiere de una compleja acción transdisciplinaria donde la biología, la ingeniería, las ciencias administrativas, las ciencias sociales en general y otras disciplinas, participen en la generación de propuestas que permitan dar un golpe de timón hacia mejores horizontes.

Las facultades de contaduría y administración, las escuelas de negocios en general, deben reconocer que los colosales desafíos que afectan a la humanidad, como el calentamiento global, la pérdida de biodiversidad y sus consecuencias económicas y sociales, son asuntos de su incumbencia. Es inaplazable cambiar el paradigma educativo para asumir la trascendencia y responsabilidad de nuestra misión ante circunstancias insoslayables.

En el entorno empresarial, el avance tecnológico ha transformado formas de operar y los cambios sociales apremian por una revisión que reconozca la necesidad de ubicar al ser humano en el centro y que propicie, entre otras, las siguientes reorientaciones: una mercadotecnia al servicio de necesidades reales, no creadas artificialmente; un trato al personal que en verdad procure enaltecerlo; sistemas contables, financieros, de información y de toda índole que optimicen el aprovechamiento racional de los recursos disponibles más allá de la mera maximización de utilidades; relaciones públicas atentas a una interacción con la sociedad basada en la veracidad; sistemas productivos ahorradores de energía y orientados al desarrollo sostenible; así como la investigación e innovación permanente, todo ello inspirado en una filosofía centrada en la realización de los seres humanos, la eficiencia y la generación de riqueza para lograr el ganar-ganar para todos.

El futuro debemos visualizarlo como un universo de innovación, investigación, salud financiera, creación de riqueza, redistribución, meritocracia, ejercicio de la democracia, fuente de calidad de vida, generación de satisfactores, realización individual y colectiva; por ello, celebro los esfuerzos que han realizado la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, la Asociación

Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (Alafec) y la Asociación Nacional de Facultades de Contaduría y Administración (ANFECA) para impulsar la creación de escuelas de emprendimiento social, de programas de genuina responsabilidad social empresarial y de pénsums que fomentan el desarrollo sostenible, basados en el conocimiento y respeto de nuestros entornos y culturas.

Además de los trabajos de gabinete, siempre necesarios en la investigación para generar conocimiento, reconozco en el trabajo de campo una de las fuentes para involucrarnos y aprender en y con nuestras comunidades, para reconocer sus atributos y para trabajar en su beneficio. Recopilar las voces de quienes han soportado, en buena parte, las economías de nuestras naciones, enriquecerá nuestros contenidos y dará lugar a cuerpos de conocimientos, con los pies en la tierra.

Lo expuesto en este último apartado del capítulo puede significar una manera de responder a la convocatoria de la ONU plasmada en el Pacto Mundial, como lo han hecho buena parte de nuestros países y miles de empresas. Podemos ser adherentes a la gran iniciativa que manifiesta tener como misión: “generar un movimiento internacional de empresas sostenibles para crear el mundo que queremos”.

Se trata de un proyecto académico complejo y transdisciplinario con base en investigación, estudios comparativos, estructuración de casos para la enseñanza, publicaciones, audiovisuales, seminarios, vinculación con empresarios, emprendedores sociales, protagonistas de hechos ejemplares y con miembros de la comunidad universitaria de diversas formaciones (antropólogos, economistas, psicólogos, biólogos, sociólogos, etcétera).

El trabajo conjunto de los administradores latinoamericanos podría encauzarse, conforme a una relación consensuada, enriquecida y retroalimentada que, enunciativamente, y de manera propositiva, podría comprender los siguientes elementos:

- Investigar experiencias autogestivas que propicien la participación de los integrantes de las organizaciones para su buena marcha y desarrollo.
- Fomentar ambientes abiertos a la innovación, como una manera de ejercitar la creatividad para convertir las ideas en mejores formas de operar, de solucionar problemas, de mejorar productos y servicios.
- Reconocer los méritos de los integrantes de las organizaciones, traducido esto en estímulos económicos, ascensos y prestigio que estimulen la emulación.

- Abatir prácticas burocráticas que entorpecen la buena marcha, por anquilosamiento, por una desvirtuada búsqueda de la probidad o simplemente por carecerse de análisis sobre su eficacia.
- Vivificar ámbitos de respeto a la dignidad humana en todas sus formas. La diversidad cultural, física o racial debe apreciarse como riqueza y pluralidad.
- Perseguir continuamente la eficiente operación. Toda organización para aportar en el logro de su razón de ser, de sus integrantes y de su comunidad debe generar resultados positivos en su operación, en el cumplimiento de sus compromisos internos y externos, en la satisfacción de sus clientes, en su pertenencia comunitaria y el cuidado de su entorno.
- Universalizar los resultados. Los estudios y nuevos conocimientos generados en la disciplina administrativa deben divulgarse para su análisis crítico, corrección o afinación y adecuación a diferentes entornos.
- Integrar a la organización miembros con capacidades y orientaciones diferentes.
- Crear círculos virtuosos que, a partir del esmerado cuidado y la buena administración del patrimonio, tanto natural como cultural, posibilite aquilatar las herencias recibidas.
- Promover el emprendimiento social como elemento consustancial de la formación y ejercicio profesional en administración.

## **Resignificación de la administración**

Si la administración nació y se desarrolló durante el siglo XX predominantemente en el ámbito empresarial, la validez de sus principios y el potencial de sus métodos y técnicas, obliga a resignificar su ejercicio para reorientarlo, sin cortapisas, poniéndolo al servicio del hombre, al servicio de los esfuerzos para proyectar de la mejor manera y con una nueva filosofía la marcha de la sociedad.

La potencialidad cultural de los países de América Latina –fundada en rasgos comunes a sus muy diversas culturas, entre los que sobresalen el amor y respeto por la naturaleza, la creatividad y la solidaridad– me infunde optimismo. Sobre todo, porque ya ha dado muestras fehacientes de ser capaz de promover mejoras sociales y económicas. Pruebas de ello son –además de la misma pervivencia a través de siglos de adversidad de los pueblos que la

poseen— el éxito de los abundantes emprendimientos sociales en que trabajan día a día los propios fundadores o dirigentes que han dado testimonios a través de la encuesta y entrevistas que son parte fundamental del presente libro. Además, es alentador que la proliferación de esfuerzos de emprendedurismo social es a todas luces un fenómeno global creciente, que de hecho constituye un verdadero movimiento social con manifestaciones en todo el orbe.

Una realidad más alimenta mi optimismo, la de que existen ya empeños importantes desde la academia, a nivel mundial, que son afines a mis preocupaciones en cuanto a la imperiosa necesidad de que la administración tanto teórica como práctica se encauce hacia un fin social: procurar el bienestar del ser humano principalmente por medio de su autorrealización en el trabajo y generando y administrando organizaciones que en verdad sean responsables socialmente. Destacan entre muchos pensadores que abogan esencialmente por lo mismo: Mats Alvesson y Hugh Willmott, fundadores de la corriente estudios críticos de la administración; Omar Aktouf, pionero del humano radicalismo; y Bernardo Kliksberg, argentino, promotor de la denominada administración social. La obra de la que forma parte el presente capítulo es una contribución a la nueva administración propuesta tanto por la academia como por la propia administración generada día con día por innovadores emprendedores sociales, administración naciente que un día terminará por consolidarse gracias al impulso y exigencia de la sociedad entera. Esta idea la reafirmo cuando noto que lo que Andrés Paniagua y yo concluimos al final del prólogo de un libro que publicamos en 1977 —en el que examinamos críticamente corrientes administrativas globales y la prácticamente nula consideración de la realidad nacional por parte de los nacientes autores mexicanos de administración— no resulta hoy que hubiera sido producto de un optimismo desbordado: “El análisis que hemos hecho de las escuelas administrativas nos ha llevado a concluir que los avances sociales han obligado, y lo harán cada día con mayor fuerza, a una nueva administración más democrática, más eficiente, más técnica, más compleja, y fundamentalmente de mayor participación, al servicio del hombre y de la sociedad” (Ríos y Paniagua, 1977b. p. 6).

## Referencias

De Sousa Santos, B. (2020), *La cruel pedagogía del virus*. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (libro digital, PDF).

- Bonfil, G. (1987). *México Profundo, una civilización negada*. México: Secretaría de Educación Pública/Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social.
- Bonfil, G. (1997) Nuestro patrimonio cultural: un laberinto de significados. En E. Florescano (coord.), *El Patrimonio Cultural de México*. Tomo I. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes/Fondo de Cultura Económica. pp. 28-56.
- Fayol, H. (1969), *Administración industrial y general*. 11ª ed. México: Herrero Hermanos.
- Kingo, L. (2019). El Pacto Mundial de la ONU: la búsqueda de soluciones para retos globales. Naciones Unidas. Crónica ONU. s/f.
- Kuljic, T. (2005). Autogestión de trabajadores en Yugoslavia. Recuperado de <https://transversal.at/transversal/0805/kuljic/es>
- Kummetz, P. (2006). Alemania: 30 años de cogestión. Deutsche Welle (DW). 30 de agosto. Recuperado de <https://www.dw.com/es/alemania-30-a%C3%B1os-de-cogesti%C3%B3n/a-2151342-0>
- Paz, O. (1990) La búsqueda del presente (Conferencia Nobel 1990), Recuperado de <https://www.nobelprize.org/prizes/literature/1990/paz/25350-octavio-paz-nobel-lecture-1990/>
- Quiroga, R. (2020). Esperanza de vida en México creció a 76.6 años, informa la OMS. *El Economista*. 13 de mayo. Recuperado de <https://www.economista.com.mx/arteseideas/Esperanza-de-vida-en-Mexico-crecio-a-76.6-anos-informa-la-OMS-20200513-0144.html>
- Ríos, A. y A. Paniagua (1977a). *Orígenes y perspectivas de la administración*. México: Trillas.
- (1977b). Prólogo, en A. Ríos y A. Paniagua. *Orígenes y perspectivas de la administración*. México: Trillas.
- Ríos, A. (2019). *La cultura organizacional en México*. México. Publicaciones Empresariales UNAM. FCA Publishing.
- Taylor, F. W. (1969), *Principios de la administración científica*. 11ª ed. México: Herrero Hnos.
- Tofler, A. (1973, publicado originalmente en 1970, en inglés). *El “shock” del futuro*. Barcelona: Plaza y Janes.
- Subramanian, C. (3 de julio de 2016). La profecías cumplidas del futurólogo Alvin Toffler (y aquellas que no) [*sic*]. *BBC News Mundo*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-36692709>

## Capítulo 3

# Intención emprendedora social en América Latina: la importancia de la formación en emprendimiento

Jorge Torres Ortega - José Luis Monzón Campos

La actividad emprendedora ha sido reconocida como uno de los factores clave para estimular el desarrollo y crecimiento de los distintos territorios y países, entre otras cosas, por su vínculo con la creación de puestos de trabajo y por su potencial innovador (Díaz, Sáez y Jiménez, 2015; *Global Entrepreneurship Monitor* [GEM], 2021; Hidalgo, Kamiya y Reyes, 2014; Tarapuez, Guzmán y Parra, 2018). Dada su importancia vital para la economía, los negocios y la sociedad en general, el fenómeno emprendedor ha despertado así un gran interés en todo el mundo, lo que se ha traducido, por ejemplo, en la implementación de una serie de políticas, programas y proyectos destinados al fomento del emprendimiento y los emprendedores (Espíritu, 2011; Tarapuez *et al.*, 2018; Valenzuela-Klagges, Valenzuela-Klagges e Irrarázaval, 2018).

Ahora bien, en el último tiempo ha adquirido una creciente relevancia un tipo particular de emprendimiento, distinto del emprendimiento tradicional o comercial en el sentido de que, a diferencia de este, se plantea como objetivo primario el responder a distintos problemas y necesidades sociales (Dees, 1998; Nicholls, 2006; Yunus, 2007). Se trata del denominado “emprendimiento social”, el que ha acaparado la atención de académicos, investigadores y *policy-makers*, así como del público en general (Austin, Stevenson

y Wei-Skillern, 2006; GEM, 2016b; Guevara, Albán, Mazacón y Briones, 2020; Mair y Martí, 2006; Sánchez, Martín, Bel Durán y Lejarriaga, 2018; Singh, 2016). El uso de este concepto, junto con los términos relacionados de “emprendedor social” y “empresa social”, se ha hecho cada vez más común en el discurso político, en los medios de comunicación y en las universidades, a pesar de que no se ha generado un consenso pleno respecto de su significado (Austin *et al.*, 2006; Dacin, Dacin y Matear, 2010; Dees, 2012).

El interés por esta variante del emprendimiento se explica en parte por las múltiples crisis que han aquejado a diversas naciones alrededor del mundo, lo que ha llevado a depositar grandes esperanzas en este tipo de iniciativas para la solución de los acuciantes problemas sociales que éstas han traído consigo (Enciso, Gómez y Mugarra, 2012; Monzón y Herrero, 2016; Vernis y Navarro, 2011). Y es que, si bien la globalización de la economía ha permitido un crecimiento exponencial de los flujos de capital, ideas y bienes materiales –contribuyendo a una expansión sin precedentes del consumo de productos y servicios–, lo cierto es que este proceso también ha implicado una profundización de los problemas de índole medioambiental y social, los cuales tienen su reflejo más palpable en la pobreza y la exclusión (Bouby, 2015; Fisac, Moreno, Mataix y Palacios, 2011). En consecuencia, desde diversos sectores se ha reconocido el enorme potencial del emprendimiento social y sus organizaciones a la hora de abordar los principales desafíos sociales, económicos y medioambientales que enfrentan nuestras sociedades (Dacin *et al.*, 2010; Defourny, Hulgrad y Pestoff, 2014; Palavicini y Cepeda, 2019). Esto en un escenario caracterizado por la incapacidad estatal en la provisión de servicios de bienestar a los sectores más pobres y desfavorecidos como producto de las serias dificultades financieras que han debido enfrentar los gobiernos (Dees, 1998; Santos, 2012), así como también por la ineficiencia tanto del mercado como de las organizaciones no-gubernamentales (ONG) tradicionales en la solución de diversas problemáticas, en este último caso dada la poca sostenibilidad de sus programas sociales debido a su fuerte dependencia de las donaciones y de los aportes estatales (Nunnenkamp y Öhler, 2012).

Si bien no existe una definición única de emprendimiento social, las distintas aproximaciones coinciden en que se trata de un mecanismo a través del que se atiende a una problemática social y/o ambiental, al mismo tiempo que se genera un producto o servicio que satisface las necesidades del mercado; vale decir, los emprendimientos sociales –institucionalizados en algún tipo de empresa social– se proponen el doble objetivo de crear, simultánea e intencionalmente, valor económico y valor social (Austin *et al.*,

2006; Bacq y Janssen, 2011; Mair y Marti, 2006; Portales y Arandia, 2015). El emprendimiento social constituye así una práctica/proceso en el que un emprendedor utiliza habilidades de gestión empresarial para acometer actividades emprendedoras que abordan problemas sociales y persiguen valores sociales. El actuar empresarialmente proporciona productos/servicios innovadores en mercados competitivos; por otra parte, actuar socialmente significa que estos emprendedores siempre toman decisiones teniendo en vista fines sociales, lo que les permite impactar positivamente sobre la sociedad (Abu-Saifan, 2012; Seelos y Mair, 2005). La misión social es explícita y central, predominando sobre la misión económica (Dees, 1998). Esta misión social es la “razón de ser” de los emprendimientos sociales, siendo el criterio más importante que distingue a este fenómeno del emprendimiento comercial (Martín y Osberg, 2007; Mair y Marti, 2006; Peredo y McLean, 2006). Mientras que los emprendimientos comerciales persiguen satisfacer las necesidades de clientes o consumidores para generar riqueza económica, los emprendimientos sociales buscan generar valor social y/o ambiental por medios comerciales (Portales y Arandia, 2015). La obtención de beneficios o generación de riqueza es entendida aquí como una forma de viabilizar la reinversión que permita la mejora continua de la actividad de la empresa social, así como una autosuficiencia y sostenibilidad financiera que no la haga depender de ayudas públicas o dinero filantrópico (Prado, 2021; Santos, 2012).

El emprendimiento social –entendido como una práctica que provee soluciones a problemáticas sociales– cobra especial relevancia en los países y regiones en desarrollo (Guzmán y Trujillo, 2008), como es el caso de América Latina. A pesar de los importantes avances económicos y sociales registrados en las últimas décadas, esta región sigue estando marcada por la pobreza y la exclusión (Guevara *et al.*, 2020; Kunan y Universidad Científica del Sur, 2019; Prado, 2021). Entre los numerosos problemas que afectan a las poblaciones latinoamericanas –muchos de ellos agudizados por la pandemia del COVID-19–, se cuentan, por ejemplo, la falta de empleo y las escasas oportunidades de generación de ingresos, el limitado acceso a servicios de salud, educación, vivienda y agua potable, el manejo no sustentable del medio ambiente, la mala calidad del transporte público y el aumento de la delincuencia. (Guevara *et al.*, 2020; Santos, Barroso y Guzmán, 2013; Valenzuela-Klagges *et al.*, 2018). Estas necesidades en general no han sido debidamente abordadas por los gobiernos de nuestros países, impidiendo así el progreso y desatando una gran polarización y descontento social (Guevara *et al.*, 2020; Valenzuela-Klagges *et al.*, 2018).

Es de este modo como el propio panorama económico, social y político latinoamericano “junto con las débiles políticas sociales de los gobiernos de la región” explican el interés que ha despertado el emprendimiento social en nuestro continente (Bouby, 2015; Cárdenas, 2018; Madsen, 2013; Prado, 2021). Las fórmulas tradicionales para alcanzar el desarrollo han fracasado en alcanzar a los más pobres y necesitados (Kunan y Universidad Científica del Sur, 2019; Madsen 2013). La realidad misma ha puesto de manifiesto que los problemas sociales no se pueden enfrentar satisfactoriamente ni con la acción exclusiva del mercado, ni con la expansión de la intervención económica de los poderes públicos (Vera *et al.*, 2016). En este escenario, el emprendimiento social representa las nuevas ideas, valores e instituciones que emergen para dar respuesta a la multitud de desafíos existentes en los países latinoamericanos (Acosta, Coronel y Jiménez, 2018; Madsen, 2013), contribuyendo con el desarrollo económico y con el cumplimiento de los objetivos sociales y ambientales detallados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (PNUD y OIT, 2016).

América Latina constituye entonces un terreno tremendamente fértil para el emprendimiento social, ya que ofrece un sinnúmero de retos y desafíos por resolver (Madsen, 2013). Ahora bien, cabe preguntarse qué debe suceder para que en Latinoamérica existan cada vez más personas dispuestas a asumir los riesgos que supone resolver los problemas sociales de sus comunidades. Ciertamente, la multiplicación y consolidación de los emprendimientos sociales en nuestra región depende de una multiplicidad de factores como, por ejemplo, el financiamiento. Los emprendedores sociales tienen dificultades de acceso a formas tradicionales de financiación por el tipo de objetivos que persiguen. En Latinoamérica, los datos muestran que estos emprendedores dependen fuertemente de sus propios recursos, así como de los de su familia y amigos (GEM, 2016b). Más allá de lo anterior, existe un aspecto clave –muchas veces soslayado en desmedro del financiamiento y la falta de apoyo estatal– que debe ser abordado si se quieren aumentar las probabilidades del emprendimiento social en América Latina, pues constituye el punto de partida de cualquier aventura empresarial: nos referimos al desarrollo de la intención de emprender, la variable más importante a la hora de predecir los comportamientos emprendedores, sean estos sociales o comerciales (Tran, 2018). La intención emprendedora remite a la primera etapa del proceso emprendedor, vale decir, la instancia en la cual la acción de emprender emerge en el conjunto de alternativas que las personas consideran y evalúan para planificar su desarrollo laboral y económico-social futuro (PNUD y OIT, 2016).

Existiendo las oportunidades o necesidades, entonces el primer paso es que los potenciales emprendedores sociales sean capaces de reconocerlas y estar dispuestos a emprender. Al mismo tiempo, deben ser capaces de reconocerse a sí mismos como personas que tienen las habilidades y los conocimientos necesarios como para iniciar una empresa social (GEM, 2021); es decir, deben desarrollar “autoeficacia emprendedora”, factor directamente relacionado con la intención de emprender. El último informe del GEM (2021) revela cambios importantes en la motivación de los potenciales emprendedores, a saber: gran parte de la población emprendedora de América Latina y el Caribe quisiera emprender con el propósito de “marcar una diferencia en el mundo”. Se observa de este modo una intención por crear empresas orientadas a objetivos sociales y que aborden algunos de los mayores retos del mundo según los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Ahora bien, lo anterior no puede esconder la realidad de que en nuestro continente la mayoría de los emprendedores decide crear empresas comerciales para la obtención de beneficios económicos privados, especialmente en momentos de crisis (GEM, 2021). Además, muchos de estos emprendimientos surgen por necesidad –30% de los emprendedores latinoamericanos, en promedio, citan este motivo (GEM, 2021)–, o sea, no se basan ni en el conocimiento ni en la innovación, y en su origen son más bien una respuesta a condiciones económicas deterioradas (GEM, 2021; Valenzuela-Klagges *et al.*, 2018).

A pesar de su creciente importancia, el emprendimiento social sigue siendo una opción secundaria para los emprendedores latinoamericanos, en parte por la misma realidad económica y social del continente –que por un lado brinda oportunidades para el emprendimiento social, pero por otro las constriñe frente a la necesidad de supervivencia–, así como por la relativa invisibilización de este tipo de emprendimiento en comparación con el emprendimiento comercial. Si bien existen organizaciones y proyectos tanto en el ámbito público como privado que apoyan el emprendimiento social en América Latina (PNUD y OIT, 2016; Vázquez, 2019), este fenómeno sigue siendo desconocido para gran parte de la población, y esa falta de información provoca que las iniciativas de creación de empresas no vayan dirigidas hacia las empresas sociales, sino más bien hacia las formas de empresa convencionales (Atxabal, 2014; Bel Durán, Fernández, García, Lejarriaga y Martín, 2016).

Para superar esta limitante, se hace necesario fortalecer la intencionalidad emprendedora social por medio de la promoción de la autoconfianza y de las actitudes positivas hacia el emprendimiento social, dentro del marco de una cultura emprendedora que visibilice esta realidad y su potencial transformador. Este proceso debe iniciarse desde edades tempranas, pues son justamente

las generaciones más jóvenes las más predispuestas a generar cambios positivos en sus comunidades a través del emprendimiento social (GEM, 2016b). La herramienta clave para el logro de estos objetivos es la educación/formación en emprendimiento social, quizás el factor más importante para impulsar y masificar esta realidad en Latinoamérica por cuanto incide tanto sobre la intención de emprender como sobre las aptitudes emprendedoras (Formichella, 2004; Kristiansen e Indarti, 2004; Peterman y Kennedy, 2003). Así, los centros educativos —muy particularmente las universidades y las escuelas— están llamados a desempeñar un rol fundamental en el desarrollo de programas formativos que promuevan y difundan la cultura emprendedora e incentiven el emprendimiento social (Entrialgo e Iglesias, 2016; Mora, Aguirre, Álava y Cordero, 2019).

El presente trabajo discute la importancia de desarrollar la intención emprendedora de carácter social entre los jóvenes y adolescentes latinoamericanos, sobre el entendido de que una de las barreras que existen actualmente para la multiplicación de los emprendimientos sociales en América Latina resulta del hecho de que este fenómeno no ha sido lo suficientemente visibilizado y promovido como alternativa al emprendimiento comercial o tradicional. La diversidad conceptual que caracteriza al emprendimiento social dificulta su comprensión y, consecuentemente, la generación de acciones para su estímulo. Es por ello que en la primera y segunda partes de este trabajo se abordan los orígenes y las principales tradiciones en torno al emprendimiento social (apartado 1), y las características del concepto en las que existe acuerdo, con énfasis en las diferencias entre este tipo de emprendimiento y el emprendimiento comercial (apartado 2). Luego se discute el concepto de intención emprendedora y la educación como uno de sus determinantes fundamentales (apartado 3), así como la importancia de las instituciones educativas latinoamericanas en la puesta en marcha de programas formativos en emprendimiento social que contribuyan efectivamente a aumentar la predisposición a emprender socialmente de nuestros adolescentes y jóvenes (apartado 4). Finalmente, se incluye un apartado de conclusiones (apartado 5).

## **Principales tradiciones en torno al emprendimiento social**

El modelo de crecimiento sustentado en agentes económicos que buscan por sobre todo la maximización de beneficios, dejándose así poco margen para la intervención pública y/o para la actuación de otras formas de empresa,

dominó sin mayor resistencia desde la década de los ochenta hasta la crisis del año 2008, la cual golpeó duramente al sistema financiero y, consiguientemente, a las economías nacionales (Chaves y Monzón, 2012; Monzón, 2016). Dicho modelo ha producido, entre otras cosas, un fuerte proceso de desregulación de los mercados, una privatización del sector público empresarial y una externalización, privatización y transferencia al mercado de importantes servicios asistenciales del Estado en áreas tales como la salud, la educación, las pensiones y otros bienes preferentes, todo ello bajo la consigna “menos Estado, más mercado” (Monzón, 2016). Ahora bien, en los últimos años han quedado en evidencia las limitaciones de este paradigma económico liberal, cuyas recetas de ajuste estructural no solo no han sido capaces de proveer soluciones satisfactorias a antiguos y nuevos problemas, sino que también han contribuido a acentuar aún más los desequilibrios existentes, como sucede con la desigualdad o la calidad de los puestos de trabajo, cada vez más deteriorada (Chaves y Monzón, 2012; Monzón, 2016; Sanz, 2019). Han surgido así muchas voces críticas que, desde instancias muy diversas, han hecho ver la necesidad de cambiar el rumbo en el plano económico, esto hacia la construcción de una economía al servicio de las personas y no de los mercados, donde no solo prime la generación de valor económico, sino que también de valor social y humano, teniendo en cuenta a los sectores más vulnerables de la sociedad (Acosta *et al.*, 2018; García, Thoene, Figueroa y Murillo, 2020; Sanz, 2019). En concordancia con este nuevo paradigma, una serie de iniciativas conocidas bajo el nombre de “emprendimiento social” han crecido explosivamente en las últimas décadas, exhibiendo una alta eficacia en la solución de problemas sociales alrededor del mundo (Guzmán y Trujillo, 2008).

Son varios los motivos históricos que han contribuido al auge y desarrollo del ámbito del emprendimiento social, rastreables en las cambiantes condiciones políticas, socioeconómicas y culturales de las sociedades. El surgimiento del sector ciudadano –producto del aumento global de la actividad voluntaria organizada que ha tomado lugar en las últimas décadas, que dio lugar a la creación de numerosas organizaciones ciudadanas en todo el mundo– ha sido uno de los factores más importantes que explican el florecimiento de este fenómeno (Bornstein, 2004; Bornstein y Davis, 2010). Junto con esto, Nicholls (2008) menciona otros varios impulsores responsables del crecimiento del emprendimiento social, los cuales se pueden identificar tanto en el lado de la oferta como de la demanda. Los impulsores del lado de la oferta incluirían el aumento de la riqueza mundial per cápita y de la movilidad social, la vida productiva prolongada, el creciente número de

gobiernos democráticos, el mayor poder de las corporaciones multinacionales, los mayores niveles de educación y la mejora en las comunicaciones. Bornstein (2004) resume estos impulsores al afirmar que, hoy por hoy, son muchas más las personas que tienen la libertad, el tiempo, la riqueza, la salud, la exposición, la movilidad social y la confianza para abordar los problemas sociales de maneras nuevas y audaces. Desde el lado de la demanda, por su parte, se cuentan las crecientes crisis medioambientales y de salud, el aumento de la desigualdad económica, las ineficiencias del gobierno en la prestación de servicios públicos, la retirada del gobierno frente a la ideología del libre mercado, la institucionalización de las ONGs profesionales y la competencia por recursos (Nicholls, 2008). En una línea similar, Zahra *et al.* (2008) destacan cuatro factores por los que el emprendimiento social está emergiendo con tanta fuerza en la sociedad, a saber: i) hay cada vez una mayor disparidad de la riqueza; ii) existe un movimiento hacia la responsabilidad social corporativa; iii) se mantienen los fallos tanto a nivel de mercado como institucionales o del Estado, y iv) se están produciendo grandes avances en el campo de la tecnología y de compartir responsabilidades.

Hoy en día el emprendimiento social está en boga, habiéndose configurado como una realidad relevante e instalado en el discurso académico, político y de los medios de comunicación (Singh, 2016). Dada su asociación con la solución de problemas sociales, posee una carga unánimemente positiva (Light, 2009), y hay quienes han sido categóricos en diferenciar al emprendimiento social de la mera provisión de servicios sociales y de los negocios socialmente responsables (Martin y Osberg, 2007), así como de la caridad y la benevolencia (Roberts y Woods, 2005). A pesar de este auge, no ha surgido una definición o conceptualización consensuada de lo que el emprendimiento social significa ni en el área académica ni en el área práctica, incluyendo políticas públicas, regulaciones y concursos por fondos (Abu-Saifan, 2012; Certo y Miller, 2008; Mair y Marti, 2006; Short, Moss y Lumpkin, 2009; Sullivan-Mort, Weerawardena y Carnegie, 2003). Se trata así de un concepto aún “en debate” y esencialmente controvertido, existiendo una pluralidad de definiciones (Bornstein, 2005; Dees, 1998; Mair y Marti, 2006; Martin y Osberg, 2007; Nicholls, 2006; Zahra *et al.*, 2008).

Una de las dificultades para la comprensión unívoca del emprendimiento social resulta del hecho de que en distintos contextos nacionales se ve e interpreta el emprendimiento social de manera diferente (De Sousa-Filho, Matos, Da Silva y De Souza, 2020). En Europa, desde la década de los 80 –especialmente en países como los escandinavos, Italia, Alemania, Francia y el Reino Unido– el término emprendimiento social se ha utilizado para

referirse a las organizaciones creadas con el fin de prestar ayuda las poblaciones vulnerables (Borzaga, Depedri y Galera, 2012). En Norteamérica, por su parte, el concepto se ha usado para describir las actividades comerciales llevadas a cabo por las organizaciones sin ánimo de lucro con el objeto de financiar su misión social (Borzaga *et al.*, 2012). Tanto en Europa como en Norteamérica las iniciativas que caben bajo la denominación de emprendimiento social vienen a complementar el papel de las instituciones gubernamentales (De Sousa-Filho *et al.*, 2020). No sucede así en América Latina, donde el emprendimiento social es más bien el producto de la reacción de la sociedad civil frente a problemas tales como el desempleo, la desigualdad y la marginación (Borzaga *et al.*, 2012; Comini, Barki y De Aguiar, 2012), en un escenario en que el Estado ha desprotegido y excluido a gran parte de la población (De Sousa-Filho *et al.*, 2020). Esta situación dio lugar a una serie de iniciativas sociales conocidas con el nombre de “economía solidaria”, concepto que abarca organizaciones de la economía social (cooperativas, mutuas, asociaciones) así como otras entidades (organizaciones de comercio justo, empresas autogestionadas, redes de productores, etc.) que basan su actuar en valores de solidaridad recíproca y se asocian a prácticas populares y comunitarias (Saguier y Brent, 2017; Veltmeyer, 2018).

Con el propósito de clarificar el concepto de emprendimiento social, se han distinguido dos tradiciones principales desde las cuales se ha abordado este fenómeno: la tradición europea continental y la tradición norteamericana (Anderson y Dees, 2006; Defourny y Nyssens, 2010). La tradición europea continental se vincula con la economía social, de gran influencia en la economía solidaria de raíz latinoamericana. La economía social incluye todo un conjunto de entidades que desarrollan una actividad con el objetivo prioritario de satisfacer necesidades de personas, antes que de retribuir a inversores capitalistas (Chaves y Monzón, 2008; Galera y Borzaga, 2009; Monzón y Chaves, 2017). Este paradigma comprende a los actores clásicos de la economía social –cooperativas, mutuas, asociaciones y fundaciones–, así como a las empresas sociales, las cuales son identificadas –de acuerdo con la conceptualización de la red de investigación EMES– por el desarrollo de una actividad continua de producción de bienes y/o servicios, por su carácter autónomo y la asunción de un significativo nivel de riesgo económico, por la presencia de trabajo remunerado y una orientación de mercado, por surgir a partir de la iniciativa de grupos de ciudadanos y contar con la participación directa de las personas afectadas por la actividad, por mostrar un poder de decisión no basado en la propiedad del capital y un reparto limitado de excedentes y

beneficios, y por contener un objetivo explícito de beneficio a la comunidad (Borzaga y Santuari, 2003; Defourny y Nyssens, 2008).

La tradición norteamericana, por su parte, comprende dos enfoques diferentes: la escuela de la generación de ingresos (*earned income*) y la escuela de la innovación social (Dees y Anderson+, 2006). La primera se refiere al uso de actividades comerciales por parte de organizaciones no lucrativas como apoyo a su misión social. A su vez, dentro de esta escuela se pueden distinguir dos versiones distintas: la “comercial no-lucrativa”, que entiende las empresas sociales como organizaciones no lucrativas que retienen la totalidad de sus excedentes derivados de su actividad comercial para el cumplimiento de su misión social, y una versión más ampliada —la del “negocio orientado a la misión”— que abarca todas las formas de iniciativa empresarial, vale decir, visualiza a las empresas sociales como todas aquellas organizaciones que comercian con un propósito social, incluyendo así a las compañías lucrativas (Defourny y Nyssens, 2012). La escuela de la innovación social, por su parte, se centra en la figura de los emprendedores sociales en tanto impulsores de cambios. A diferencia de la escuela de la generación de ingresos, el emprendimiento social en esta visión es más una cuestión de resultados e impacto que una cuestión de ingresos (Defourny y Nyssens, 2012). Dees (1998) propuso la definición más conocida del emprendedor social en esta escuela de pensamiento, al que entiende como:

aquel que desarrolla el papel de agente de cambio en el sector social adoptando una misión para crear y apoyar valores sociales, reconociendo y persiguiendo sin cesar nuevas oportunidades para llevar a cabo esta misión, comprometiéndose en un proceso de innovación continua, adaptación y aprendizaje, actuando con audacia sin estar limitado por los recursos disponibles en el momento y, finalmente, exhibiendo un elevado sentido de responsabilidad hacia los destinatarios servidos y para los resultados creados (p.4).

Como puede apreciarse, las tradiciones principales del emprendimiento social —la continental europea, y la norteamericana con sus dos variantes— dan lugar a conceptos de empresa social que, más allá de ciertas similitudes, presentan algunas importantes diferencias. Las características de una y otra tradición respecto de la noción de empresa social se resumen en el siguiente Cuadro, esto según las dimensiones que recoge la definición de empresa social de la red EMES, que ubica a estas organizaciones dentro ámbito de la economía social.

**Cuadro 1. Similitudes y diferencias entre los conceptos de empresa social: tradición europea continental (enfoque EMES) y escuelas estadounidenses**

Dimensiones	Enfoque EMES	Generación de ingresos		Innovación social
		Comercial no lucrativo	Negocio orientado a la misión	
<b>Dimensión económica y empresarial</b>	Naturaleza de la actividad económica estrechamente relacionada con la misión social	Naturaleza de la actividad económica no relacionada con la misión social	Naturaleza de la actividad económica no relacionada con la misión social	Naturaleza de la actividad económica estrechamente relacionada con la misión social
	Riesgo económico: la sostenibilidad financiera se basa en una combinación de ingresos de mercado (ingresos comerciales) y de no mercado (subvenciones, donaciones)	Sostenibilidad basada en ingresos comerciales	Sostenibilidad basada en ingresos comerciales	Sostenibilidad basada en una combinación de ingresos de mercado y no mercado
<b>Dimensión social</b>	Objetivo explícito de beneficio a la comunidad o creación de valor social	Garantizado por la reinversión total de los beneficios	No queda garantizado	Objetivo explícito de beneficio a la comunidad
	Dinámica colectiva	No se dice nada al respecto	No se dice nada al respecto	Primacía de iniciativas individuales
	Se permite una distribución limitada de los beneficios (organizaciones no lucrativas y lucrativas)	Se prohíbe la distribución de beneficios (organizaciones no lucrativas)	Se permite la distribución de beneficios (organizaciones no lucrativas y lucrativas)	Se permite la distribución de beneficios (organizaciones no lucrativas y lucrativas)
<b>Dimensión participativa</b>	Autonomía	No se especifica, pero la autonomía respecto de las organizaciones públicas parece garantizada por la autosuficiencia, aunque no la autonomía respecto de las organizaciones privadas que las crean		
	Toma de decisiones democrática	No es un requisito	No es un requisito	No es un requisito
	Toma de decisiones participativa	No es un requisito	No es un requisito	No es un requisito

Fuente: Monzón y Herrero (2016).

Una diferencia significativa existente entre la tradición continental europea y la norteamericana se refiere al rol que juegan los beneficiarios de las empresas sociales. Así, dentro de la economía social se entiende a los grupos vulnerables como actores clave en la resolución de su propia vulnerabilidad, esto a través de la generación de capacidades que detonen procesos de desarrollo locales, autogestionados y democráticos. Por su parte, en los enfoques norteamericanos, más en la lógica capitalista, la participación de los beneficiarios está limitada por los espacios de acción que los emprendedores sociales les brindan (Portales y Arandía, 2015, p.148).

### **Elementos en común a las distintas definiciones y enfoques sobre emprendimiento social**

A pesar de las múltiples definiciones sobre emprendimiento social, los distintos enfoques y las diferencias regionales, lo cierto es que de las diversas conceptualizaciones es posible rescatar algunos elementos comunes que constituyen la esencia del fenómeno a la vez que permiten establecer las similitudes y diferencias existentes entre este tipo de emprendimiento y el emprendimiento comercial. Así, un aspecto acerca del que existe consenso tiene que ver con el asunto de la misión social o de la creación de valor social inherente a todo emprendimiento social (Austin *et al.*, 2006; Dees, 1998; Dees, Emerson y Economy, 2001; Elkington y Hartigan, 2008). Se buscan oportunidades para resolver problemas sociales o satisfacer necesidades sociales, contribuyendo de este modo al cambio social (Seelos y Mair, 2005; Mair y Martí, 2006; Elkington y Hartigan, 2008). Los emprendedores sociales son entonces reconocidos como agentes de cambio en el sector social (Dees, 1998; Dees *et al.*, 2001; Elkington y Hartigan, 2008; Nicholls, 2006), en el sentido de que sus acciones se dirigen principalmente a generar soluciones sistemáticas a problemas sociales. Los emprendedores sociales han creado modelos para satisfacer de manera eficiente las necesidades humanas básicas que los mercados e instituciones existentes no han podido satisfacer, y han contribuido así directamente al desarrollo sostenible (Seelos y Mair, 2005). Por lo tanto, se podría afirmar que el fin último que persigue el emprendimiento social es mejorar las condiciones de vida de los individuos y las comunidades y, para ello, busca la creación del valor social, haciéndolo a través de caminos innovadores (Nicolás, 2014).

De todos los aspectos, la misión social o fin perseguido –que no es otra cosa que la creación de valor social– es uno de los más importantes criterios

usados para distinguir al emprendimiento social del emprendimiento comercial (Austin *et al.*, 2006; Dees, 1998; Martin y Osberg, 2007; Sullivan-Mort *et al.*, 2003). Para los emprendedores sociales, la misión social es explícita y central (Dees, 1998), y es precisamente el foco en ella lo que diferencia el emprendimiento social del convencional. Para Dees (1998), los emprendedores sociales son una “especie” dentro de los emprendedores, vale decir, son emprendedores, pero con una misión social. Éstos se centran en la generación de impacto social en lugar de en la creación de riqueza, siendo esta última sólo un medio para conseguir su misión social. Si bien todo emprendimiento se caracteriza por generar una propuesta de creación de valor (Dees, 1998; Martin y Osberg, 2007), la propuesta de valor buscada por el emprendimiento clásico es diferente a la del emprendimiento social. En el primero, la proposición de valor es financiera (lo que la gente puede pagar), mientras que en el segundo es social (atención a personas en desventaja) (Martin y Osberg, 2007).

Uno de los principales desafíos de la definición de emprendimiento social se encuentra precisamente en el establecimiento de los límites entre lo que se considera social y lo que se entiende por económico. Un análisis preliminar puede llevar a pensar que el emprendimiento social es una manifestación del altruismo, ajeno al fin de lucro propio del emprendimiento comercial (Acs, Boardman y McNeely, 2011; Austin *et al.*, 2006; Mair y Marti, 2006; Sullivan-Mort *et al.*, 2003; Sharir y Lerner, 2006). Sin embargo, autores como Mair y Marti (2006) enfatizan que a pesar de que el emprendimiento social se basa a menudo en motivos éticos y de responsabilidad moral, sus objetivos también pueden incluir razones menos altruistas, tales como la realización personal o el ánimo de lucro como motivación secundaria. Por otro lado, se debe tener en cuenta que la búsqueda del beneficio social tampoco es exclusiva del emprendimiento social, pues el emprendimiento comercial también tiene un aspecto social. Como expone Venkataraman (1997), el emprendimiento comercial es particularmente productivo desde una perspectiva de bienestar social, aun cuando persigue fines egoístas. Cuando un individuo decide iniciar una empresa (“emprender”), además de generar rentas de las que se beneficia, desarrolla, al mismo tiempo que una función económica, una labor social por medio de la creación indirecta de valor de este tipo al favorecer la generación de empleo y riqueza. Este hecho ha abierto un debate en la literatura entre quienes argumentan que el emprendimiento comercial y social no deben distinguirse, partiendo de la premisa de que ambos tipos generan valor social (Acs *et al.*, 2011), y los que afirman, sin embargo, que el emprendimiento social presenta ciertas características distintivas que le diferencian,

claramente, del comercial (Austin *et al.*, 2006; Bornstein y Davis, 2010). Se ha dicho que el afán de lucro puede ser el motor central del emprendimiento comercial, pero no se opone a otras motivaciones como pueden ser las sociales (Shane, Locke y Collins, 2003). Sin embargo, en lo que parece haber consenso es que, si bien ambos emprendimientos generan valor social, la clave para distinguirlos radica en la misión última de la organización o empresa creada. Para el emprendedor social la solución a un problema social se constituye como su verdadera razón de ser, el porqué de su negocio. Aunque ambos tipos de emprendimiento pueden tener objetivos sociales, únicamente para el social estos constituyen la verdadera razón de su existencia. Así, la labor social de la empresa comercial no debe confundirse con el fin de la empresa en sí mismo.

Es de este modo como existen ciertos autores que, intentando unificar las definiciones y características sobre el emprendimiento social, llegan a afirmar que para poder identificarlo y distinguirlo del comercial lo que se debe hacer es analizar la misión de la empresa. Si la empresa se caracteriza principalmente por la creación de valor social, proporcionando soluciones a problemas de la sociedad, debe entonces ser clasificada como empresa social (Dacin *et al.*, 2010). En definitiva, es cierto que en el emprendimiento comercial se puede producir valor social a la vez que el emprendedor genera beneficio económico privado. Y, por su parte, en el emprendimiento social se puede también generar beneficio personal, mientras que la actividad de la empresa se centra en la creación de valor social. Sin embargo, a pesar de que ambos emprendimientos generan beneficios secundarios, estos se derivan de dos misiones centrales esencialmente distintas (Austin *et al.*, 2006; Certo y Miller, 2008).

Justamente, la combinación de objetivos sociales y económicos es una de las características distintivas del emprendimiento social en comparación con el emprendimiento comercial. El emprendimiento social tiene un doble objetivo: un objetivo social, es decir, busca solucionar problemas sociales, y un objetivo de sostenibilidad de la empresa (Austin *et al.*, 2006; Dacin *et al.*, 2011; Dees, 1998; Mair y Marti, 2006; Martin y Osberg, 2007; Nicholls, 2006; Weerawardena y Sullivan, 2006; Zahra, Gedoijlovic, Neubaum y Schulman, 2009). El emprendimiento social debe de tener una consideración de sostenibilidad económica, puesto que, de otra forma, el problema social que se intenta resolver no podría ser afrontado con una perspectiva de continuidad temporal. No hay que olvidar que, como señalan Roberts y Woods (2005), los emprendedores sociales son, ante todo, gente de negocios. Al mismo tiempo, lo que hace importante al emprendimiento social es que conduce a

un cambio social (Martín y Osberg, 2007), por lo que necesariamente debe poseer un fin social, vale decir, debe centrarse en atender problemas sociales acuciantes que no son atendidos o son atendidos deficientemente. El componente altruista debe de estar entonces siempre presente, en mayor o menor medida, en el emprendimiento social (Tan, Williams y Tan, 2005). De este modo, y dado que el emprendimiento social combina dos dimensiones buscando generar un impacto en la sociedad, el elemento clave de este fenómeno es la creación de valor social sostenible (Austin *et al.*, 2006; Guzmán y Trujillo, 2008; Jiao, 2011). O sea, es necesaria la creación de valor, medida en términos de bien social más que en la simple creación de riqueza o de renta. El emprendedor social parte de un equilibrio estable, sub-óptimo e injusto, pero con sus acciones busca la creación de un nuevo equilibrio estable y permanente, siendo este el resultado emprendedor (Martín y Osberg, 2007).

En suma, el emprendimiento social es una realidad compleja y multidimensional, por lo que se trata de un concepto altamente controversial, respecto del cual no existe una definición consensuada. Sin embargo, el análisis de los rasgos comunes presentes en las distintas conceptualizaciones de este fenómeno permite concluir que el emprendimiento social difiere del emprendimiento comercial en varios aspectos. No existe una forma de única de ser emprendedor social –por ejemplo, más en línea con la economía social, o bien más cercano a las tradiciones norteamericanas–, pero, cualquiera sea esta, las motivaciones e intereses que están detrás de este emprendedor no son las mismas que guían a los emprendedores comerciales. Los emprendedores sociales tienen una misión específica que es crear y sostener valor social. Tienen una visión colectiva, lo que es particularmente importante en una región como América Latina, en la que existe una alta desconfianza hacia las instituciones y donde los estados han sido incapaces de dar respuesta a las necesidades sociales de la población. Si el objetivo es multiplicar las iniciativas de emprendimiento social en el continente, es necesario despertar en las personas los valores y motivaciones que caracterizan a quienes lideran estas organizaciones. De esto depende la implementación de medidas que contribuyan de manera efectiva a aumentar la propensión a emprender socialmente.

## **La educación como determinante de la intención de emprender**

La “cognición emprendedora” es la estructura de conocimiento que los individuos utilizan para tomar decisiones y hacer juicios, con el fin de identificar,

evaluar y explotar una oportunidad de emprendimiento (Busenitz *et al.*, 2003). Entre los diversos factores y procesos cognitivos que determinan el comportamiento emprendedor, la cognición emprendedora se ha centrado en las intenciones. Sobre la base de su cognición, los individuos deciden desarrollar conductas emprendedoras cuando previamente han formado fuertes intenciones de emprender; así, en esta perspectiva el emprendimiento es entendido como un proceso en donde las intenciones de los individuos son consideradas como el predictor clave de la decisión de emprender (Ajzen, 1991; Krueger, Reilly y Carsrud, 2000; Shapero y Sokol, 1982). La intención emprendedora es, entonces, el primer paso del emprendimiento (Lee y Wong, 2004). Mientras una persona tenga intención de emprender, es más probable que demuestre comportamientos emprendedores (Ajzen, 1991; Krueger y Carsrud, 1993). Una de las conceptualizaciones más conocidas y utilizadas de la intención emprendedora es la que proporciona Thompson (2009), quien la describe como la “convicción auto-reconocida por una persona que pretende establecer una nueva empresa y conscientemente planea hacerlo en algún momento en el futuro” (p. 676).

Los objetivos y los planes no surgen de la nada (Liñán, 2008; Luthje y Franke, 2003; Zhao, Seibert y Hills, 2005). Más bien, se forman por las interacciones entre las personas y el entorno. Son varios los factores que inciden sobre la intención de crear una empresa (Teixeira, Lopes, Rodrigues y Guerra, 2018; Trivedi, 2017), siendo uno de los más importantes la educación. El interés por la educación/formación en emprendimiento ha experimentado un rápido aumento en todo el mundo, de la mano con la necesidad de que surjan emprendedores que contribuyan al crecimiento y desarrollo de sus países. Se entiende que la educación en emprendimiento contribuye a desarrollar y estimular el proceso emprendedor, proveyendo las herramientas necesarias para iniciar nuevas empresas (Postigo y Tomborini, 2002). Por su parte, Formichella (2004) destaca la existencia de un círculo virtuoso entre emprendimiento, educación, empleo, pobreza y desarrollo local, en el sentido de que una educación en emprendimiento adecuada provee cualidades y competencias, lo que a su vez aumenta el espíritu emprendedor de los individuos impulsando la creación y desarrollo de empresas y generando, a la postre, empleo y desarrollo económico.

La educación emprendedora es una mezcla de aprendizaje empresarial, desarrollo de habilidades y, lo más importante, cambios en la manera de pensar (Sedlan-Konig, 2013). Puede considerarse como la formación para el reconocimiento de oportunidades, organización de recursos en escenarios de riesgo, y construcción de empresas (Taylor, 2008; McIntyre y Alon, 2005).

Se sustenta sobre una premisa central, y es que el emprendimiento puede aprenderse (Tran, 2018). En otras palabras, los emprendedores no nacen emprendedores; al contrario, se construyen mediante el aprendizaje y la práctica. Se ha señalado que las habilidades asociadas al comportamiento emprendedor pueden desarrollarse y aprenderse de profesores, padres, mentores, modelos de conducta, etc. (Bird, 1998; Kuratko, 2005). Cualquier tipo de competencia emprendedora –por ejemplo, la planificación, la asunción de riesgos, el análisis de mercado, la resolución de problemas y la creatividad, entre otras– puede ser fomentada, facilitada y alimentada a través de la educación/formación en emprendimiento (Bird, 1998).

La eficacia de la enseñanza del emprendimiento ha sido ampliamente debatida en la investigación sobre este fenómeno. La mayoría de los estudios demuestran que existe una relación significativa entre la formación en emprendimiento y la propensión a convertirse en emprendedor (Astudillo, Mora y Pozo, 2019; Davidsson y Honig, 2003; Díaz *et al.*, 2015; Lüthje y Franke, 2003; Peterman y Kennedy, 2003; Pittaway y Cope, 2007). Resultados similares se han registrado respecto de la relación entre educación e intención emprendedora social, por ejemplo, en el ámbito latinoamericano (Mora *et al.*, 2019). Liñán (2004), por su parte, demuestra que un mayor conocimiento del emprendimiento social generará una mayor conciencia de la existencia de esta opción, fortaleciendo la intención de emprender socialmente. Ciertos estudios han demostrado la importancia de ciertas variables mediadoras en la relación entre educación en emprendimiento e intención de emprender; es el caso de la autoeficacia emprendedora –vale decir, el conjunto de creencias con que cuenta una persona respecto de su capacidad para iniciar una nueva empresa y desempeñar comportamientos emprendedores con éxito (Campo, 2011)–, la que incide directamente sobre la propensión a emprender y puede ser desarrollada por medio de la formación en emprendimiento (Kuckertz y Wagner, 2010; Liñán, Rodríguez y Rueda, 2011; Zhao *et al.*, 2005).

Por su importancia para la economía y la sociedad y su demostrada efectividad, hoy por hoy la educación en emprendimiento se considera como un imperativo. En Latinoamérica, de un tiempo a esta parte, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) ha venido insistiendo en la necesidad de generar instancias para que los jóvenes adquieran las competencias y habilidades requeridas para emprender (Sánchez *et al.*, 2018). Es así como en nuestro continente se ha hecho un esfuerzo por formar emprendedores a través de cursos, centros de apoyo y asesoría, incubadoras, etc. (Espíritu, 2011). Sin embargo, la mayoría de estas iniciativas se han enfocado en el ámbito del emprendimiento comercial. Esto no quiere decir que el emprendimiento

social haya sido ignorado; en efecto, muchas universidades han incorporado este fenómeno tanto en la formación como en la investigación (Chauvin, Grosetti y Zalio, 2014; Giraldo y Vara, 2018; Palavicini y Cepeda, 2019). A pesar de estos avances, las empresas sociales siguen siendo desconocidas para muchos (Melián, Campos y Sanchis, 2017); por lo tanto, se hace necesario poner mayor ahínco en generar programas de formación de emprendedores que ayuden a desarrollar la intención de emprender socialmente en adolescentes y jóvenes, quienes constituyen la fuente más prometedora de iniciativas emprendedoras con que un país puede contar (Veciana, Aponte y Urbano, 2005). Precisamente, el establecimiento de proyectos formativos que estimulen iniciativas empresariales enmarcadas dentro del emprendimiento social constituye uno de los grandes desafíos que enfrentan los sistemas educativos en América Latina.

## **El rol de las instituciones educativas latinoamericanas en la promoción de la intencionalidad emprendedora social**

La educación/formación ha sido reconocida como un componente central del ecosistema emprendedor (GEM, 2021, 2016a; Vernis y Navarro, 2011), vale decir, el entorno que rodea a las organizaciones o individuos que se encuentran inmersos en el campo del emprendimiento y que impacta sobre su intención emprendedora (Liñán, 2006). Así, el GEM (2021, 2016a) reconoce tanto la educación emprendedora en el nivel escolar como en el nivel terciario (universidades, escuelas de negocios, etc.) como parte del ecosistema emprendedor o “condiciones del marco emprendedor”. Vernis y Navarro (2011), por su parte, en su noción de ecosistema para el emprendimiento social, definen la formación en términos de la necesidad de que existan centros educativos que acompañen a los emprendedores sociales en su actuar en el mercado, y que contribuyan a crear una cultura del sector que permita el fortalecimiento institucional de las organizaciones.

Las instituciones educativas son entonces las llamadas a dinamizar este componente del ecosistema emprendedor (Guerrero y Urbano, 2017), debiendo ser capaces de fomentar, preparar y motivar a sus estudiantes para emprender (Entrialgo e Iglesias, 2016; Mora *et al.*, 2019). Cabe recalcar que la educación en emprendimiento debiese impartirse desde las instancias más básicas, es decir, desde la escuela. Hasta ahora la formación de emprendedores ha estado vinculada en mucho mayor medida con las universidades, por lo que existe una deuda pendiente con la educación emprendedora en el nivel escolar

(Salinas y Osorio, 2012). Precisamente, según datos del GEM (2016a) este es el aspecto peor evaluado del ecosistema emprendedor latinoamericano.

Específicamente, para incidir sobre la propensión a emprender socialmente el medio educativo debe generar una cultura del emprendimiento que visibilice el emprendimiento social y promueva actitudes favorables hacia él de parte de los estudiantes (Guevara *et al.*, 2020; Palomares y Chisvert, 2014). La insuficiente, inadecuada o nula información respecto de la realidad del emprendimiento social en el sistema educativo no induce a los adolescentes y jóvenes a considerar esta opción dentro de su horizonte de posibilidades futuras. Por ello, entre otras cosas, los estudiantes deberían aprender lo que son las empresas sociales, cómo existen en el mercado y que su fin principal es la creación de valor social (Smith, Feldman, Dubard y Kichul, 2008). Asimismo, la educación emprendedora debe promover el desarrollo de los conocimientos y habilidades necesarios para emprender socialmente, pues estos contenidos contribuyen a generar autoeficacia emprendedora y, consecuentemente, inciden sobre la intención de emprender (GEM, 2016a).

Si bien la educación en emprendimiento no responde a un modelo pedagógico único, aquí se proponen ciertos aspectos que pueden ser incorporados en los programas formativos en Latinoamérica dada su probada incidencia sobre la autoeficacia emprendedora y las actitudes hacia el emprendimiento y, por ende, sobre la intención emprendedora. Uno de estos aspectos son las actividades extracurriculares, que sirven al propósito de reforzar la educación emprendedora formal y pueden comprender un amplio abanico de acciones tales como juegos, concursos, participación en clubes, prácticas, talleres, conferencias, etc. (Tran, 2018). Si están bien integradas en el proceso educativo, las actividades extracurriculares pueden proporcionar a los estudiantes experiencias prácticas significativas que les pueden permitir conectar sus nociones teóricas con las experiencias del mundo real. Estas actividades pueden ayudar así no sólo a desarrollar distintas habilidades y competencias, sino también a generar un mayor interés, pasión y compromiso de parte de los estudiantes hacia el emprendimiento (Zapalska y Edwards, 2001).

Conectado en cierta forma con lo anterior, otro aspecto que todo programa formativo en emprendimiento debiese considerar es la exposición a modelos de rol, definidos como aquellas personas cuyas vidas y actividades pueden ser dignas de imitación a ojos de los demás. En el campo del emprendimiento, la sola observación de modelos de conducta no provee a los estudiantes de los conocimientos y habilidades necesarias para ser un emprendedor exitoso, pero sí sirve de estímulo para elegir ser emprendedor.

De esta manera, los modelos de rol ejercen una influencia directa y positiva sobre la intención de emprender (Schröder y Schmitt-Rodermund, 2011; Tran y Von Korfflesch, 2018).

Por último, un factor de gran incidencia sobre la intención emprendedora es el apoyo percibido (Sequeira *et al.*, 2007). En un contexto educativo, la sensación de apoyo de parte de la institución –el que puede remitir a varias dimensiones tales como financiamiento (directo o ayuda para obtenerlo), asesoramiento, estímulo, redes de contacto, etc.– podría traducirse en una mayor propensión a emprender de parte de los estudiantes.

## Conclusiones

En virtud del relevante impacto económico y social que generan las iniciativas empresariales en el ámbito del emprendimiento social, especialmente en momentos de crisis, formar emprendedores sociales se ha convertido en una necesidad urgente en América Latina. Estos actores son quienes en mayor medida pueden contribuir al desarrollo sostenible de los países y territorios, al atender necesidades que van más allá del puro beneficio económico. Las instituciones educativas latinoamericanas deben responder a este desafío por medio de programas especializados, vale decir, que consideren las particularidades de este fenómeno y que no sean simples extensiones de los programas destinados al emprendimiento comercial. Cualesquiera sean los métodos utilizados, estos programas formativos deben visibilizar la realidad del emprendimiento social, contribuir a generar actitudes positivas y proveer las herramientas y habilidades necesarias para que cada vez más adolescentes y jóvenes latinoamericanos estén dispuestos a crear empresas sociales y así aportar a la solución de las problemáticas que afectan a sus comunidades.

La promoción de la intencionalidad emprendedora social a través de la educación es sólo un paso, el primero, en la senda que conduce a la concreción de una empresa social. Y es que ninguna acción se producirá sin intención, pero no todas las intenciones conducirán necesariamente a la acción. La intención de emprender socialmente es un elemento importante, pero la posibilidad de los emprendimientos sociales en nuestro continente depende también de aspectos que exceden la pura intencionalidad. Es así como junto con el desarrollo de la intención, se deben estimular y fortalecer otros componentes del ecosistema, tarea que le cabe no solo a las instituciones educativas, sino que también a los gobiernos. En suma, si se quieren multiplicar y

consolidar los emprendimientos sociales en la región se necesita adoptar un enfoque holístico, donde se dinamicen todos los componentes del ecosistema de manera conjunta.

## Referencias

- Abu-Saifan, S. (2012). Social entrepreneurship: Definition and boundaries. *Technology Innovation Management Review*, 2(2), pp. 22-27.
- Acosta, M. M., Coronel, V., y Jiménez, M. (2018). Emprendimiento social y su relación con la base de la pirámide en Latinoamérica. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 7(4), pp. 50-67.
- Acs, Z., Boardman, C., y McNeely, C. L. (2013). The social value of productive entrepreneurship. *Small Business Economics*, 40(3), pp. 785-796.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), pp. 179-211.
- Astudillo, S., Mora, P., y Pozo, S. (2019). Evaluación de la cátedra de emprendimiento desde su intención emprendedora en una universidad pública en Cuenca (Ecuador). *Brazilian Journal of Development*, 5(5), pp. 3770-3785.
- Atxabal, A. (2014). Democracia y jóvenes, una aproximación desde las cooperativas. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 116, pp. 57-76.
- Austin, J., Stevenson, H., y Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), pp. 1-22.
- Bacq, S., y Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship and Regional Development*, 23(5-6), pp. 373-403.
- Bel Durán, P., Fernández, J., García, C., Lejarriaga, G., y Martín, S. (2016). *Las sociedades cooperativas de enseñanza como impulsoras de iniciativas de creación de empresas*. Madrid: UCETAM.
- Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention. *Academy of Management Review*, 13(3), pp. 442-453.
- Bornstein, D. (2004). *How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas*. Nueva York: Oxford University Press.

- Bornstein, D. (2005). *Cómo cambiar el mundo: el poder de los emprendedores sociales*. Barcelona: Limperfrac.
- Bornstein, D., y Davis, S. (2010). *Social entrepreneurship. What everyone needs to know*. Oxford: Oxford University Press.
- Borzaga, C., Depedri, S., y Galera, G. (2012). Interpreting social enterprises. *Revista de Administração*, 47(3), pp. 398-409.
- Borzaga, C., y Santuari, A. (2003). Nuevas tendencias en el sector sin fines de lucro en Europa: El surgimiento de la iniciativa empresarial social. En OECD. *El sector sin fines de lucro en una economía cambiante* (pp. 31-63). París: OECD Publishing.
- Bouby, F. (2015). La importancia del emprendimiento social frente al proceso de globalización de la economía y los mercados. *Gestión en el Tercer Milenio*, 18-I(35), pp. 39-49.
- Busenitz, L. W., West, G. P., Sheperd, D., Nelson, T., Chandler, G. N., y Zacharakis, A. (2003). Entrepreneurship research in emergence: Past trends and future directions. *Journal of Management*, 29(3), pp. 285-308.
- Campo, J. L. M. (2011). Analysis of the influence of self-efficacy on entrepreneurial intentions. *Prospect*, 9(2), pp. 14-21.
- Certo, S., y Miller, T. (2008). Social entrepreneurship: Key issues and concepts. *Business Horizons*, 51(4), pp. 267-271.
- Chauvin, P., Grossetti, M., y Zalio, P. (2014). *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*. París: Presses de Sciences Po.
- Chaves, R., y Monzón, J. L. (2008). Panorama de la investigación en Economía Social. *Estudios de Economía Aplicada*, 26(1), pp. 29-55.
- Chaves, R., y Monzón, J. L. (2012). Beyond the crisis: The social economy, prop of a new model of sustainable development. *Service Business*, 6(1), pp. 5-26.
- Comini, G., Barki, E., y De Aguiar, L. T. (2012). A three-pronged approach to social business: A Brazilian multi-case analysis. *Revista de Administração*, 47(3), pp. 385-397.
- Dacin, P. A., Dacin M. T., y Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *Academy of Management Perspectives*, 24(3), pp. 37-58.
- Davidsson, P., y Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), pp. 301-331.
- Dees, J. G. (1998). *The meaning of social entrepreneurship*. Stanford: Stanford University, Mimeo.

- Dees, J. G. (2012). A tale of two cultures: Charity, problem solving, and the future of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), pp. 321-334.
- Dees, G., y Anderson, B. (2006). Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. *ARNOVA Occasional Paper Series*, 1(3), pp. 39-66.
- Dees, J. G., Emerson, J., y Economy, P. (2001). *Enterprising nonprofits: A toolkit for social entrepreneurs*. Nueva York: John Wiley & Sons
- Defourny, J., y Nyssens, M. (Eds.) (2008). Social Enterprise in Europe: recent trends and developments, *Social Enterprise Journal*, 4(3), pp. 202-228.
- Defourny, J., y Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprises and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), pp. 32-53.
- Defourny, J., y Nyssens, M. (2012). El enfoque EMES de empresa social desde una perspectiva comparada, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75, pp. 7-34.
- Defourny, J., Hulgard, L., y Pestoff, V. (Eds.) (2014). *Social Enterprise and the Third Sector*. Londres y Nueva York: Routledge.
- De Sousa-Filho, J. M., Matos, S., Da Silva, T., y De Souza, B. (2020). Determinants of social entrepreneurial intentions in a developing country context. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, pp. 1-10.
- Díaz, C., Sáez, F., y Jiménez, J. (2015). Evaluación del impacto del programa educativo “Emprendedores” en la intención emprendedora de los participantes. *RUSC. Universities and Knowledge Society Journal*, 12(3), pp. 17-31.
- Elkington, J., y Hartigan, P. (2008). *The power of unreasonable people: How social entrepreneurs create markets that change the World*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Enciso, M., Gómez, L., y Mugarra, A. (2012). La iniciativa comunitaria en favor del emprendimiento social y su vinculación con la economía social: Una aproximación a su delimitación conceptual, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75, pp. 55-80.
- Entrialgo, M., e Iglesias, V. (2016). The moderating role of entrepreneurship education on the antecedents of entrepreneurial intention. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(4), pp. 1209-1232.

- Espíritu, R. (2011). Análisis de la intención emprendedora en estudiantes universitarios a través de los rasgos de personalidad. *Multicencias*, 11(1), pp. 65-75.
- Fisac, R., Moreno, A., Mataix, C., y Palacios, M. (2011). La empresa social: Revisión de conceptos y modelo para el análisis organizativo. *Revista Española del Tercer Sector*, 17, pp. 41-66.
- Formichella, M. (2004). *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local*. Recuperado de <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/MonografiaVersionFinal.pdf>
- Galera, G., y Borzaga, C. (2009). Social Enterprise. An international overview of its conceptual evolution and legal implementation. *Social Enterprise Journal*, 5(3), pp. 201-228.
- García, R., Thoene, U., Figueroa, A. M., y Murillo, E. (2020). El emprendimiento social en el marco de la Alianza del Pacífico. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 133, pp. 1-12.
- Giraldo W., y Vara, A. (Coords.) (2018). *El emprendimiento social de base universitaria en Latinoamérica. ¿Están las universidades haciendo lo suficiente?* Lima: Universidad San Martín de Porres.
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2021). *2020/2021 Global Report*. Recuperado de <https://www.gemconsortium.org/report/gem-20202021-global-report>
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2016a). *GEM América Latina y el Caribe 2015/2016*. Recuperado de <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2015-2016-latin-america-and-caribbean-regional-report-spanish>
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2016b). *Special topic report: Social entrepreneurship*. Recuperado de <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=49542>
- Guerrero, M., y Urbano, D. (2017). Emprendimiento e innovación: Realidades y retos de las universidades españolas. *Economía industrial*, 404, pp. 21-30.
- Guevara, P., Albán, A., Mazacón, B., y Briones, W. (2020). Perspectivas globales del emprendimiento social y su impacto con el desarrollo socioeconómico sostenible. *Journal of Science and Research*, 5, pp. 958-975.
- Guzmán, A., y Trujillo, M. A. (2008). Emprendimiento social. Revisión de literatura. *Estudios Gerenciales*, 24(109), pp. 105-125.

- Hidalgo, G., Kamiya, M., y Reyes, M. (2014). *Emprendimientos dinámicos en América Latina. Avances en prácticas y políticas*. Caracas: Banco de Desarrollo de América Latina.
- Jiao, H. (2011). A conceptual model for social entrepreneurship directed toward social impact on society. *Social Enterprise Journal*, 7(2), pp. 130-149.
- Kristiansen, S., e Indarti, N. (2004). Entrepreneurial intention among Indonesian and Norwegian students. *Journal of Enterprising Culture*, 12(01), pp. 55-78.
- Krueger, A. B. (2003). Economic considerations and class size. *The Economic Journal*, 113(485), F34-F63.
- Krueger, N. F., y Carsrud, A. L. (1993). Entrepreneurial intentions: Applying the theory of planned behaviour. *Entrepreneurship and Regional Development*, 5(4), pp. 315-330.
- Krueger, N. F., Reilly, M. D., y Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), pp. 411-432.
- Kuckertz, A., y Wagner, M. (2010). The influence of sustainability orientation on entrepreneurial intentions: Investigating the role of business experience. *Journal of Business Venturing*, 25(5), pp. 524-539.
- Kunan y Universidad Científica del Sur (2019). *Reporte sobre el estado del emprendimiento social y ambiental en el Perú*. Recuperado de <http://www.kunan.com.pe/publicaciones-y-recursos/>
- Kuratko, D. F. (2005). The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 577-598.
- Lee, S. H., y Wong, P. K. (2004). An exploratory study of technopreneurial intentions: A career anchor perspective. *Journal of Business Venturing*, 19(1), pp. 7-28.
- Light, P. C. (2009). Social entrepreneurship revisited. Not just anyone, anywhere, in any organization can make breakthrough change. *Stanford Social Innovation Review*, 7(3), pp. 21-22.
- Liñán, F. (2004). Intention-based models of entrepreneurship education. *Piccola Impresa/Small Business*, 3(1), pp. 11-35.
- Liñán, F. (2008). Skill and value perceptions: How do they affect entrepreneurial intentions? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(3), pp. 257-272.
- Liñán, F., y Chen, Y-W. (2006). Testing the entrepreneurial intention model on a two-country sample, *Working Papers*, 0607, pp. 1-28.

- Liñán, F., Rodríguez, J. C., y Rueda, J. M. (2011). Factors affecting entrepreneurial intention levels: A role for education. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(2), pp. 195-218.
- Luthje, C., y Franke, N. (2003). the 'making' of an entrepreneur: Testing a model of entrepreneurial intent among engineering students at MIT. *R and D Management*, 33(2), pp.135-147.
- Madsen, K. M. (2013). Social enterprise in Latin America: Dimensions of collaboration among social entrepreneurs. *School of Public Policy Capstones*, 23. Recuperado de [https://scholarworks.umass.edu/cppa\\_capstones/23](https://scholarworks.umass.edu/cppa_capstones/23)
- Mair, J., y Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight, *Journal of World Business*, 41(1), pp.36-44,
- Martin, R., y Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5(2), pp. 28-39.
- McIntyre, J. R., y Alon, I. (2005). *Business and management education in transitioning and developing countries: A handbook*. Londres: Eurospan.
- Melián, A., Campos, V., y Sanchis, J. R. (2017). La educación de postgrado en Economía Social en la universidad española ¿una asignatura pendiente? *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 89, pp. 33-54.
- Monzón, J. L. (octubre de 2016). *La economía social en la literatura económica y en los hechos: 30 años de historia del CIRIEC-España*. Conferencia pronunciada en el Paraninfo de la Universitat de València, España.
- Monzón, J. L.; Chaves, R. (2017). *Evolución reciente de la Economía Social en la Unión Europea*. Bruselas: Comité Económico y Social Europeo de la Unión Europea.
- Monzón, J. L., y Herrero, M. (2016). *Identificación y análisis de las características identitarias de la empresa social europea: Aplicación a la realidad de los centros especiales de empleo de la economía española*. Conferencia presentada en el XVI Congreso de Investigadores en Economía Social y Cooperativa Economía Social: Crecimiento Económico y Bienestar, Valencia, España.
- Mora, P. F., Aguirre, J. C., Álava, N. G., y Cordero, J. F. (2019). Jóvenes universitarios y su apuesta al emprendimiento social. *Revista Economía y Política*, XV(30), pp. 5-23.

- Nicholls, A. (2006). Playing the field: A new approach to the meaning of social entrepreneurship. *Social Enterprise Journal*, 2(1), pp. 1-5.
- Nicholls, A. (2008). *Social entrepreneurship, new models of sustainable social change*. Nueva York: Oxford University Press.
- Nicolás, C. (2014). *Emprendimiento social* (tesis de doctorado). Universidad de Murcia, España.
- Nunnenkamp, P., y Öhler, H. (2012). Funding, competition and the efficiency of NGOs: An empirical analysis of non-charitable expenditure of US NGOs engaged in foreign aid. *Kyklos*, 65(1), pp. 81-110.
- Palavicini, G., y Cepeda, I. (coords.) (2019). *Innovación y emprendimiento social en instituciones de educación superior: Students4Change*. Monterrey: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- Palomares, D., y Chisvert, M. J. (2014). Ética y empresa en el espacio universitario: El emprendimiento social en las universidades públicas como vehículo facilitador de la equidad social. *Revista de Docencia Universitaria*, 12(2), pp. 205-230.
- Peredo, A., y McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: a critical review of the concept. *Journal of World Business*, 4(1), pp. 56-65.
- Peterman, N. E., y Kennedy, J. (2003). Enterprise education: Influencing students' perceptions of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(2), pp. 129-144.
- Pittaway, L., y Cope, J. (2007). Entrepreneurship education: A systematic review of the evidence. *International Small Business Journal*, 25(5), pp. 479-510.
- Portales, L., y Arandía, O. (2015). Emprendimiento y empresa social como estrategia de desarrollo local. *Recherches en Sciences de Gestion*, 6(111), pp. 137-160.
- Postigo, S., y Tamborini, M. F. (julio de 2002). *Entrepreneurship education in Argentina: The case of the San Andres University*. Ponencia presentada en la Internationalizing Entrepreneurship Education and Training Conference, Malaysia.
- Prado, A. (2021). *Emprendimiento Social en América Latina: Buenas prácticas para llevar productos y servicios a poblaciones rurales de escasos recursos*. INCAE Business School, CNN. Recuperado de [https://www.incae.edu/sites/default/files/reporte-emprendimiento-social-en-america-latina\\_andrea-prado-incae\\_vf\\_1.pdf](https://www.incae.edu/sites/default/files/reporte-emprendimiento-social-en-america-latina_andrea-prado-incae_vf_1.pdf)

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), y Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2016). *Promoción del emprendimiento y la innovación social en América Latina*. Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_533609.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_533609.pdf)
- Roberts, D., y Woods, C. (2005). Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship. *University of Auckland Business Review*, 7(1), pp. 45-51.
- Saguier, M., y Brent, Z. (2017). Social and solidarity economy in South American regional governance. *Global Social Policy*, 17(3), pp. 259-278.
- Salinas F., y Osorio, L. (2012). Emprendimiento y Economía Social, oportunidades y efectos en una sociedad en transformación. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75, pp. 128-151.
- Sánchez, J., Martín, S., Bel Durán, P., y Lejarriaga, G. (2018). Educación y formación en emprendimiento social: características y creación de valor social sostenible en proyectos de emprendimiento social. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 129, pp. 16-38.
- Santos, F. M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), pp. 335-351.
- Santos, F. J., Barroso, M. D., y Guzmán, C. (2013). La economía global y los emprendimientos sociales. *Revista de Economía Mundial*, 35, pp. 177-196.
- Sanz, J. (2019). Economía social y solidaria, emprendimiento social y economía popular en la sociedad post-crisis. *Revista de Antropología Social*, 28(2), pp. 205-226.
- Schröder, E., Schmitt-Rodermund, E., y Arnaud, N. (2011). Career choice intentions of adolescents with a family business background. *Family Business Review*, 24(4), pp. 305-321.
- Sedlan-Konig, L. (mayo de 2013). *Increasing competitiveness of universities by developing students' entrepreneurial behavior*. Ponencia presentada en la 10th International Conference Challenges of Europe: The quest for new competitiveness, Split, Croacia.
- Seelos, C., y Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48(3), pp. 241-246.
- Sequeira, J., Mueller, S. L., McGee, J. E., Mueller, S. L., y McGee, J. E. (2007). The influence of social ties and self-efficacy in forming entrepreneurial intentions and motivating nascent behavior. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 12(03), pp. 275-293.

- Shane, S., Locke, E. A., y Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13(2), pp. 257-279.
- Shapero, A., y Sokol, L. (1982). The social dimensions of entrepreneurship. En C. A. Kent, D. L. Sexton y K. H. Vesper (Eds.) *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, pp. 72-90.
- Short, J. C., Moss, T. W., y Lumpkin, G. T. (2009). Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities. *Entrepreneurship Journal*, 3(2), pp. 161-194.
- Singh, A. (2016). *The process of social value creation: A multiple-case study on social entrepreneurship in India*. Nueva Delhi: Springer.
- Smith, B. R., Feldman, T., Dubard, S., y Kichul, J. (2008). Social entrepreneurship: A grounded learning approach to social value creation. *Journal of Enterprising Culture*, 16(04), pp. 339-362.
- Sullivan-Mort, G., Weerawardena, J., y Carnegie, K. (2003). Social entrepreneurship: Towards conceptualization and measurement. *Journal of Philanthropy and Marketing*, 8(1), pp. 76-88.
- Tarapuez, E., Guzmán, B., y Parra, R. (2018). Factores que determinan la intención emprendedora en América Latina. *Suma de Negocios*, 9(19), pp. 56-67.
- Taylor, D. W. (2008). The entrepreneur in youth: An untapped resource for economic growth, social entrepreneurship and education. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 14(5), pp. 367-369.
- Teixeira, S., Lopes, C., Rodrigues, R., y Guerra, M. (2018). Entrepreneurial intentions and entrepreneurship in European countries. *International Journal of Innovation Science*, 1(10), pp. 22-42.
- Thompson, N. (2009). *Understanding social work: Preparing for practice*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Tran, T. P. A. (2018). *Social entrepreneurial intention: An empirical study in Vietnam* (tesis de doctorado). Universität Koblenz-Landau, Alemania.
- Tran, Anh T.P., y Von Korfflesch, H. (2018). Social entrepreneurial intention: The case of National Economics University's students. *Advance Research Journal of Multidisciplinary Discoveries*, 3(1), pp. 27-34.
- Trivedi, R. (2017). Entrepreneurial-intention constraint model: A comparative analysis among post-graduate management students in India, Singapore and Malaysia. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(4), pp. 1239-1261.

- Valenzuela-Klagges, I., Valenzuela-Klagges, B., e Irrarázaval, J. (2018). Desarrollo emprendedor latinoamericano y sus determinantes: Evidencias y desafíos. *Revista Pilquén*, 21(3). Recuperado de <http://revele.uncoma.edu.ar/htdoc/revele/index.php/Sociales/article/view/2088/pdf>
- Vázquez, M. (2019). El desarrollo sostenible a través de empresas sociales en comunidades indígenas de América Latina. *Estudios Sociales*, 29(53), pp. 1-22.
- Veciana, J.M., Aponte, M., y Urbano, D. (2005). University students' attitudes towards entrepreneurship: A two countries comparison, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(2), pp. 165-182
- Veltmeyer, H. (2018). The social economy in Latin America as alternative development. *Canadian Journal of Development Studies*, 39(1), pp. 38-54.
- Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective. En J. Katz y R. Brockhaus (Eds.) *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth* (pp. 119-138). Greenwich: JAI Press.
- Vera, A., Prialé, M. A., Fuchs, R. M., Espinosa, A., Seminario, M., y Nínahuanca, E. (2016). Hacia una comprensión del ecosistema emprendedor social peruano: Contexto y características del emprendimiento social en Lima. *Ciências Sociais Unisinos*, 52(3), pp. 343-353.
- Vernis, A., y Navarro, C. (2011). El concepto de ecosistema para el emprendimiento social. *Revista Española del Tercer Sector*, 17, pp. 67-84.
- Weerawardena, J., y Sullivan-Mort, G. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41(1), pp. 21-35.
- Yunus, M. (2007). *Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism*. New York: Public Affairs.
- Zahra, S. A., Rawhouser, H. N., Bhawe, N., Neubaum, D. O., y Hayton, J. C. (2008). Globalization of social entrepreneurship opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(2), pp. 117-131
- Zahra, S. A., Gedojlovic, E., Neubaum, D. O., y Schulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), pp. 519-532.

- Zapalska, A. M., y Edwards, W. (2001). Chinese entrepreneurship in a cultural and economic perspective. *Journal of Small Business Management*, 39(3), pp. 286-292.
- Zhao, H., Seibert, S. E., y Hills, G. E. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *The Journal of applied psychology*, 90(6), pp. 1265-1272.

## Capítulo 4

# Oportunidades para el emprendimiento social de cambio sistémico en América Latina

*Angelika Roth - María Cerdio Lara - Claudia Ibarra Baidón*

“Los emprendedores sociales son la fuerza correctora esencial.  
Son empresarios que cambian el sistema.  
Y desde lo más profundo de su ser, y por lo tanto de su trabajo,  
están comprometidos con el bien de todos”  
*(Bill Drayton)*

**A**shoka es una organización global con más de 40 años de experiencia impulsando el emprendimiento y la innovación social para el cambio sistémico. Desde la visión de Ashoka, el emprendimiento social es un proceso en el que los ciudadanos construyen o transforman instituciones y sistemas para resolver problemas sociales (McKinsey & Co. y Ashoka, 2019). Lo anterior implica la creación de nuevos equipos, roles y relaciones que mejoren la capacidad de la sociedad para abordar problemas, maximizando el impacto social de manera sustentable y sostenible (USAID, 2016).

Las problemáticas que atienden los emprendedores sociales no son independientes unas de otras, son en realidad interdependientes y forman parte de dinámicas complejas dentro de uno o más sistemas (McKinsey &

Co. y Ashoka). La comprensión y evaluación de los patrones en los que está inserta una problemática son acciones clave para que los emprendedores sociales logren diseñar soluciones que tengan el potencial de instaurar nuevos y mejores equilibrios en los sistemas (Martin y Osberg, 2015; McKinsey & Co. y Ashoka, 2019; Schwab Foundation, 2017). Un sistema es “un set de elementos interconectados que está coherentemente organizado en la forma necesaria para lograr su propósito” (Meadows, 2008, p. 11).

En este capítulo, se abordarán las características, retos y oportunidades en torno al emprendimiento social para el cambio sistémico, y se presentarán reflexiones respecto de elementos, actores y acciones que necesitan detonarse con mayor fuerza en los ecosistemas de innovación social, donde se incluyen las universidades, para que el emprendimiento social sistémico pueda consolidarse.

En la primera parte de este aporte se describen la conexión entre el emprendimiento social y el cambio sistémico, así como las diferencias entre emprendimientos sociales organizacionales y emprendimientos sociales sistémicos, en términos de su escalabilidad e impactos. Se presentan también las habilidades sistémicas como elementos fundamentales no solamente para los emprendedores sociales, sino también para la diversidad de actores en el ecosistema de innovación social.

En la segunda sección, se comparten la síntesis y los principales hallazgos de una encuesta regional donde los cofundadores de iniciativas de cambio sistémico identifican distintos desafíos e impulsores en los ecosistemas donde se desarrollan. Entre los destacables de este apartado, aparecen los retos de financiamiento e inversión para el cambio sistémico.

En el tercer apartado, se exponen con más detalle los retos de financiamiento e inversión para el cambio sistémico en un contexto de complejidad dinámica, y se presentan alternativas para el fortalecimiento de esos importantes elementos en los ecosistemas.

Se integra una sección final de conclusiones y recomendaciones dirigidas a las universidades; con elementos identificados transversalmente en los tres apartados de este capítulo.

## **Emprendimiento social para el cambio sistémico: características, contrastes y habilidades**

Bill Drayton define a un emprendedor social de cambio sistémico como alguien que:

Reconoce cuando una parte de la sociedad está atascada en un patrón ineficiente o dañino y concibe una alternativa mejor y más segura para hacer que esa visión de cambio sea viable y efectiva para que posteriormente se convierta en una nueva realidad. Cada gran cambio de patrones dispara cascadas de innovaciones, adaptaciones y aplicaciones locales (Ashoka, 2020, p. 9).

El cambio sistémico es el nivel de impacto que la Red de Emprendedores Sociales de Ashoka, persigue. Ashoka evalúa el potencial de la oportunidad para cambiar un sistema, considerando cuatro niveles de impacto. Estos niveles son: 1) servicio directo, 2) servicio directo escalado, 3) cambio sistémico y 4) cambio de paradigma (Ashoka, 2017).

En el servicio directo se atienden o mitigan los efectos de una problemática, sus causas o patrones, sirviendo de manera limitada a las personas afectadas. El servicio directo escalado alcanza a más personas afectadas para mitigar el efecto. Estos dos niveles operan en lo que se denomina cambio material, lo que significa que se atiende un síntoma, no la causa raíz (Ashoka, 2017, 2020).

De acuerdo con Ashoka (2017, 2020), en el nivel de cambio sistémico se atiende una problemática que está arraigada culturalmente y que es de complejidad dinámica con orígenes raíz, donde causas y efectos no son fáciles de identificar, y hay que profundizar entendiendo los patrones y puntos de apalancamiento del sistema. Cuando se logran identificar los puntos de apalancamiento en un sistema para generar nuevas soluciones, roles o relaciones, el cambio sistémico comienza a suceder y la meta es, entonces, llegar al cambio de paradigma en la sociedad.

De acuerdo con Ashoka (2020), el cambio de paradigma en una sociedad se refiere al desplazamiento de las creencias arraigadas que perpetúan la existencia de una problemática. Se cambian paradigmas cuando se instala una nueva realidad, dejando atrás la realidad del patrón ineficiente. Este revoluciona la mentalidad colectiva; no es un asunto individual, es un movimiento que cambia la forma en la que una sociedad percibe y resuelve los problemas. Algunos ejemplos de cambio de paradigma son: el voto de la mujer y la educación sexual que llega a comunidades rurales de difícil acceso; es decir, el cambio de paradigma no solo refiere una solución que instala una nueva realidad, sino que cambia la forma en que la sociedad percibe y enfrenta la complejidad de un problema y sus consecuencias.

Desde un abordaje de innovación social, el emprendimiento social es un vector de cambio sistémico para instaurar nuevos y más justos equilibrios. Este enfoque lo comparten la Fundación Skoll (Martín y Osberg,

2015), la Fundación Schwab (Schwab Foundation, 2017) y Ashoka (Drayton, 2009).

El cambio sistémico representa una transformación a gran escala en la forma en que personas y grupos de interés resuelven un desafío social, beneficiando sustancialmente a la masa crítica de personas afectadas por la problemática (Schwab Foundation, 2017). El cambio sistémico se vincula a la creación de valor social sostenible, es un cambio permanente en la sociedad y en las condiciones estructurales de una problemática compleja (Guzmán y Trujillo, 2008; Orozco y Portales, 2018).

Ashoka ha identificado cinco principales patrones que pueden ser innovados desde un emprendimiento social para el cambio sistémico: 1) Dinámicas de mercado y cadenas de valor, 2) Políticas públicas y normatividad, 3) Inclusión y empatía, 4) Congruencia entre lo empresarial y lo social y 5) Nueva cultura de cambio (Drayton, 2009). Conforme al *Cuadernillo de Cambio Sistémico para Emprendedores Sociales* (Ashoka, 2020), se describe a mayor detalle cada uno de estos patrones.

Dinámicas de mercado y cadenas de valor se refiere a procesos de innovación que suceden en las cadenas de suministro creando nuevas oportunidades y mercados donde no existían previamente.

Políticas públicas y normatividad enfocan la acción ciudadana organizada que conduce a cambios en normas industriales y redacción en nuevas legislaciones.

Inclusión y empatía es un patrón que los emprendedores sociales focalizan cuando agencian el cambio para grupos vulnerables y marginados.

Congruencia entre lo empresarial y lo social significa innovar en la construcción de enlaces entre las facetas lucrativas y de proyectos sociales, a través de sociedades empresariales, alianzas o empresas sociales.

Nueva cultura de cambio representa el movimiento social, educativo y empresarial por la agencia de cambio en todos los niveles y latitudes, este patrón se vincula al desarrollo de habilidades para el cambio sistémico.

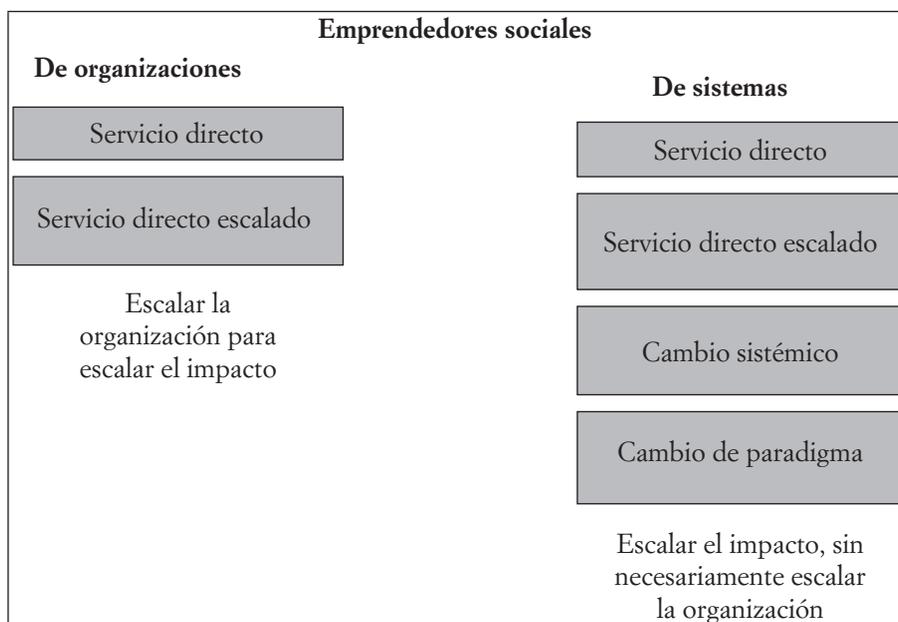
### *Las habilidades de los emprendedores sociales para el cambio sistémico*

La Fundación Schwab visualiza a los cofundadores de emprendimientos sociales como tomadores de decisiones en altas esferas de influencia y, para tal fin, identifica dos arquetipos de emprendimiento social: 1) Arquetipo 1 orientado a resolver los efectos negativos de una problemática sistémica

(emprendimientos sociales en la dimensión organizacional), y 2) Arquetipo 2 orientado a generar cambios en el sistema para que tales efectos negativos no se generen –emprendimientos sociales en la dimensión sistémica– (Schwab Foundation, 2017). Desde el enfoque de Ashoka, el arquetipo 1 estaría orientado al cambio material, mientras que el arquetipo 2 estaría orientado al cambio sistémico (Ashoka, 2020).

En la Figura 1, se presentan los niveles de cambio sistémico relacionados con el emprendimiento social en su dimensión organizacional y el emprendimiento social en su dimensión sistémica.

**Figura 1. Niveles de cambio sistémico y dimensiones del emprendimiento social**



Fuente: Elaboración propia con información de Ashoka, 2020; McKinsey & Co. y Ashoka, 2019; Schwab Foundation, 2017.

La dimensión de organizaciones implica escalar la organización para escalar el impacto, lo cual está muy relacionado al servicio directo y al cambio material. En contraparte, la dimensión de sistemas busca trascender el servicio directo para enfocarse en el cambio sistémico y de paradigma, a través de estrategias en los modelos de entrega de la solución, como pueden ser:

Ramificación (*branching*), franquicias sociales, asociaciones, capacitación-consultoría o acceso abierto (*open source*), e incluso una combinación de los anteriores (Ashoka, 2020; McKinsey & Co. y Ashoka, 2019; Schwab Foundation, 2017).

Fundación Schwab (2017) documenta que puede existir una transición del primer arquetipo “dimensión organización” al segundo “dimensión sistemas”, si los cofundadores desarrollan habilidades sistémicas *system skills* entre las que están: influir, convocar, abogar “agenciar el cambio” y enseñar (Schwab Foundation, 2017).

Ashoka (2020) contempla el pensamiento sistémico como una habilidad clave de los emprendedores sociales sistémicos en tanto agentes de cambio. El pensamiento sistémico implica ver el conjunto de partes como un todo, buscando identificar las estructuras y patrones del sistema que subyacen a las situaciones complejas, con el objetivo de discernir donde se encuentran los puntos de alto y bajo apalancamiento. Adoptar una mentalidad sistémica es clave para aproximarse al emprendimiento social que transforma causas raíz.

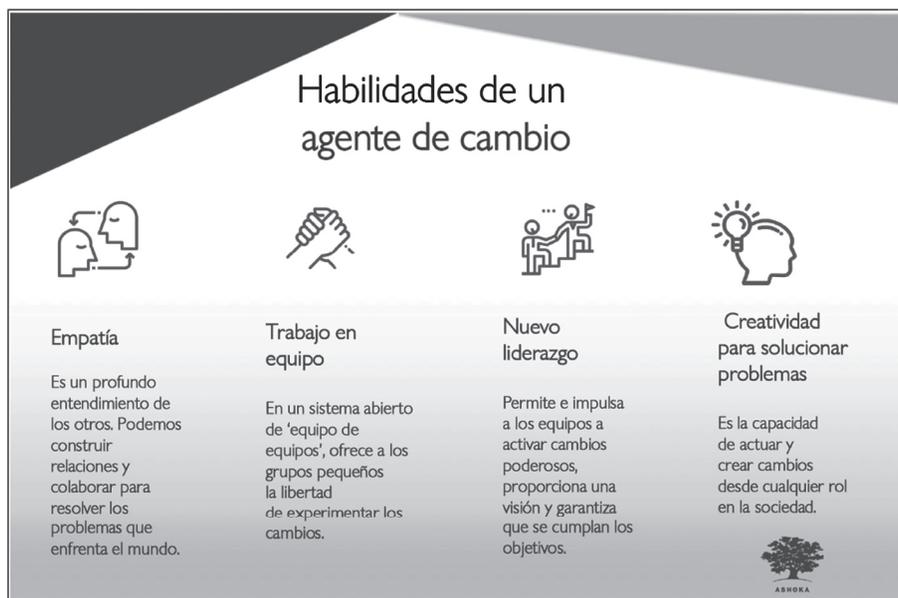
Un punto de apalancamiento en un sistema representa un hito clave de conexión entre relaciones y roles, donde si se incide, puede cambiarse un patrón o comportamiento del sistema para llegar a un resultado distinto (Meadows, 2008; Senge, 2005).

Podría decirse que el arte de emprender social y sistémicamente es el arte de identificar soluciones innovadoras que incidan en los puntos de apalancamiento que catalizarán la creación de un nuevo equilibrio justo (Martin y Osberg, 2007, 2015).

Lograr el cambio sistémico e incluso fundar un cambio de paradigma o mentalidad en la sociedad, requiere un gran esfuerzo no sólo de los emprendedores sociales cofundadores, sino de sus grupos de interés y otros aliados estratégicos. En resumen, el desarrollo de las habilidades sistémicas es clave para todos los actores en un ecosistema de innovación social. En la Figura 2, se presenta las habilidades que Ashoka promueve para el desarrollo de agentes de cambio.

Las universidades, como agentes de cambio institucionales en los ecosistemas de innovación social, están llamadas a reflexionar cómo ejecutan estas habilidades y cómo las están promoviendo y desarrollando entre los estudiantes, pues permanecer incentivando sólo las habilidades emprendedoras básicas, vinculadas a un cambio material o a servicios directos, implica formar emprendedores sociales cuyo desafío ético es el de diseñar soluciones y organizaciones que, priorizando una propuesta de impacto social, resuelvan ciertas fallas del mercado sin contribuir a generar nuevas fallas (Zahra *et al.*, 2009).

Figura 2. Habilidades para el cambio sistémico Ashoka



Fuente: Elaboración propia con información de Ashoka, 2017.

Por otra parte, como se expresó previamente, los diferentes actores de un ecosistema de innovación social –y no solo los emprendedores– necesitan desarrollar y ejecutar estas habilidades sistémicas; como será evidente en las siguientes secciones de este capítulo, los retos para diseñar, ejecutar y consolidar las iniciativas de cambio sistémico son diversos y refieren actores clave, por ejemplo, financiadores e inversionistas.

Pero, ¿por qué es importante que los emprendedores y los actores del ecosistema de emprendimiento social trabajen hacia el cambio sistémico? Acorde al informe *Abrazando la Complejidad*<sup>1</sup> elaborado por Ashoka, Catalyst, Co\_Impact, Echoing Green, Schwab Foundation, Skoll Foundation, McKinsey y Systemic (Ashoka *et al.*, 2020) del que se profundiza en el tercer apartado de este capítulo, se recupera que:

La inversión global en proyectos sociales ha logrado progreso en disminuir la violencia, reducir la pobreza, aumentar la educación y mejorar la salud. No

<sup>1</sup>El título original en inglés es: Embracing Complexity. Towards a shared understanding of funding system change.

obstante, paralelamente se siguen enfrentando problemas de gran complejidad, los cuales están claramente identificados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). En esta agenda pública y global están, entre otros, objetivos relacionados a la pobreza extrema, la desigualdad social, el cambio climático, el agua y la inseguridad alimentaria. Al ritmo de avance actual, la agenda ODS se lograría al año 2094, cuando el periodo ideal de logro es al año 2030. En este orden de ideas es importante reconocer que la inversión en proyectos sociales tiene que evolucionar de atender el cambio material y la mitigación de efectos, hacia la inversión para el cambio sistémico. La misma prevalencia e interdependencia de las problemáticas sociales que representan los ODS, indican que éstos son en sí mismos desafíos sistémicos, por lo cual dirigir la inversión social hacia el cambio sistémico abriría una opción de avance y logro más acelerada (p. 27).

En contraparte, como se verá en las siguientes secciones, la inversión para el cambio sistémico enfrenta retos para convertirse en una opción suficientemente disponible para los emprendedores sociales sistémicos. Para las universidades y los ecosistemas de innovación social, queda abierta la pregunta: ¿está siendo suficientemente abordada la formación de profesionales de la inversión y la financiación para el cambio sistémico? Con este capítulo como aportación, las autoras invitan a esta reflexión.

## **Retos para el desarrollo del emprendimiento social sistémico en América Latina**

Fomentar la innovación social sistémica requiere de apoyo específico que permita que más emprendedores puedan replicar y escalar su impacto exitosamente. No obstante, este reconocimiento y apoyo al cambio sistémico es aún una asignatura pendiente en el ecosistema de América Latina. Los emprendedores sociales y otros innovadores sistémicos enfrentan barreras considerables para posicionar su trabajo e involucrar a organizaciones e instituciones de las que este depende.

El cambio sistémico es por naturaleza incierto y complejo; muchas veces los resultados no son visibles sino hasta años después. No sorprende, entonces, que no encaje con las prácticas del sector social tradicionales, las cuales priorizan proyectos claramente delimitados y con resultados visibles en el corto y mediano plazo. Tal aversión al riesgo por parte de financiadores y otras instituciones de apoyo paraliza la innovación y limita al sector social a soluciones superficiales (McKinsey & Co. y Ashoka, 2019) ¿Por qué aceptamos

el riesgo que implica la innovación en otros campos como la tecnología y la medicina, pero no cuando se trata de impacto social? Los emprendedores sociales necesitan apoyo flexible y de largo plazo para poder abordar las causas raíz de problemas sociales apremiantes.

Este apoyo no es solamente económico, sino que también implica la vinculación con la población objetivo, acceso a infraestructura y conocimiento experto, así como políticas favorables (Ashoka y McKinsey & Co., 2021). Por lo tanto, impulsar la innovación social sistémica representa una oportunidad para diversos *stakeholders*, desde instituciones públicas, organismos internacionales y fundaciones, hasta empresas, universidades y medios.

A continuación, se describen algunos de los retos más urgentes en América Latina, identificados a través de una encuesta en línea realizada en 2021 con 24 emprendedores sociales sistémicos que forman parte de Ashoka en la región.

### *Falta de reconocimiento y notoriedad del emprendimiento social sistémico*

A pesar de que el emprendimiento social ha ganado tracción en los últimos años, aún existe un desconocimiento generalizado del concepto de cambio sistémico y su importancia. El 67% de los encuestados consideró que en América Latina hay poco entendimiento sobre el cambio sistémico y una falta de oportunidades y espacios para promoverlo (79%). Los emprendedores perciben un bajo posicionamiento del tema en los medios de comunicación masiva, seguido de los gobiernos nacionales y las empresas privadas; por otra parte, el cambio sistémico ha cobrado relevancia en la agenda de organizaciones internacionales y ONG y, tal vez inesperadamente, a nivel de gobierno local.

Debido a la falta de conocimiento e interés, el ecosistema en general se enfoca en aliviar los síntomas de los problemas en lugar de abordar las causas fundamentales. Se da prioridad a métricas de impacto directo y a proyectos asistencialistas. En el nivel institucional, no existe un marco regulatorio y políticas públicas favorables que otorguen al emprendimiento social una personalidad jurídica distintiva, que incentiven la inversión en el tercer sector y que propicien la colaboración intersectorial.

Asimismo, hay pocas oportunidades de capacitación específicas que ayuden a los emprendedores sociales a desarrollar habilidades como gestión, cabildeo y comunicación que son esenciales para incidir a nivel de sistemas.

Las opciones de formación son escasas y poco accesibles para muchos, mientras que el contenido disponible en internet y en la academia proviene principalmente de Estados Unidos y Europa y no siempre es relevante al contexto de América Latina. Son necesarios casos de estudio regionales de estrategias y modelos de cambio sistémico que sirvan de inspiración.

### *Dificultad para acceder a financiamiento*

Los emprendedores encuestados destacan el financiamiento como el apoyo más importante para lograr el cambio sistémico. Sin embargo, el 88% considera que no cuenta con los fondos necesarios para avanzar su estrategia. El cambio sistémico requiere de financiamiento flexible y de largo plazo; más del 60% necesita entre 3 y 5 años de inversión para lograr sus objetivos. Por otro lado, los escasos fondos disponibles suelen destinarse a proyectos de corto plazo y de bajo riesgo. Aun cuando los financiadores entienden el cambio sistémico, no es prioridad en su agenda: 50% menciona que sus financiadores actuales no se enfocan lo suficiente en el cambio sistémico, mientras que el 100% considera que los financiadores buscan resultados a corto plazo. Hay una preferencia por métricas de impacto directo, como por ejemplo completar actividades específicas, en lugar de un enfoque en resultados. Esta manera de evaluar el uso de fondos no favorece los procesos de largo plazo, la transferencia de conocimiento y la colaboración que llevan a cambios sistémicos. Además, crea una carga administrativa sin generar mayor claridad sobre la eficacia del trabajo realizado.

Para ajustarse a criterios rígidos y con frecuencia abrumadores, el 75% de los emprendedores han tenido que replantear sus objetivos o estrategia para obtener financiación. Muchos presentan su estrategia por partes a diferentes financiadores y toman los fondos sobrantes o flexibles de cualquier proyecto para el trabajo sistémico; otros lo hacen en su tiempo libre, sin fondos ni equipo dedicado.

En los últimos años, la inversión de impacto privada ha cobrado fuerza en la región como una alternativa viable. Si bien esta opción llena el vacío de apoyo del sector público y los fondos filantrópicos tradicionales, la mayoría de los encuestados (87%) piensa que se prioriza la rentabilidad sobre el impacto. Asimismo, este tipo de financiamiento cae en el mismo vicio del cortoplacismo. Resulta urgente promover el capital paciente y generar herramientas de medición de impacto adecuadas, que conecten el impacto sistémico con métricas comunes a la inversión.

La dificultad para acceder a financiación es especialmente apremiante para aquellos innovadores que enfrentan exclusión social. Mientras no se tomen en cuenta medidas específicas de inclusión y diversidad, las oportunidades de cambio sistémico podrían reforzar desigualdades existentes y no llegar a las personas que más lo necesitan.

### *Falta de apertura a la colaboración*

Después del financiamiento, el apoyo más necesario es el contacto con aliados estratégicos como gobiernos, empresas, medios, entre otros. Más del 70% menciona al gobierno municipal como el aliado más estratégico para avanzar el cambio sistémico, seguido de las empresas, los medios masivos y organizaciones internacionales. Estos *stakeholders* tienen poder e influencia para multiplicar el impacto rápidamente, además de controlar el acceso a recursos esenciales y determinar las normas. En particular, los emprendedores subrayaron la necesidad de una mayor colaboración intersectorial. A pesar de su importancia, cerca del 70% de los emprendedores menciona una falta de interés de los *stakeholders* en involucrarse.

Aunque algunas organizaciones e instituciones ya apoyan la innovación social sistémica o están empezando a hacerlo (especialmente el tercer sector y los gobiernos locales), prevalece la división en silos y la fragmentación, incluso dentro del mismo sector. Cuando hay colaboración, suele ser transaccional en lugar de co-creativa y sucede de forma directa (por ejemplo, entre un emprendedor y una universidad) en lugar de ser multiactor. Esta desconexión entre actores que buscan el cambio social permite la duplicación de esfuerzos y limita la transferencia de conocimiento, recursos y tecnologías que potenciaría la innovación y la escalabilidad.

Para propiciar un cambio de paradigma que permita lograr el cambio sistémico, es esencial que todos los actores sean más flexibles y abiertos a formar relaciones de largo plazo, cambiando el enfoque de iniciativas independientes hacia ecosistemas colaborativos.

Si bien es necesario abordar todos estos retos interconectados para impulsar el cambio sistémico, el resto de este texto se enfocará en la dificultad que los emprendedores sociales mencionan más frecuentemente: la falta de financiamiento adecuado para sus estrategias con mayor potencial de impacto. El acceso a fondos es un serio obstáculo para la innovación social, por tanto, los financiadores pueden jugar un papel único en catalizar el trabajo sistémico de los emprendedores sociales.

## Cinco principios para financiar emprendedores sociales sistémicos

En el siguiente apartado se abordan cinco principios y prácticas para invitar a los financiadores a reflexionar sobre sus maneras actuales de apoyar proyectos sociales y cuestionarse si sus prácticas actuales están apuntando a financiar proyectos sistémicos o más bien a proyectos asistencialistas. También se encuentran varias recomendaciones sobre cómo adaptar las prácticas de financiación contemporáneas para todos aquellos que quieren comenzar con la financiación de proyectos sistémicos o evolucionar aún más hacia ello. Como aportación para este libro, desde la oficina Ashoka México, Centroamérica<sup>2</sup> y el Caribe, el contenido de los cinco principios fue traducido del inglés al español del reporte “Abrazando la Complejidad” elaborado por Ashoka, Catalyst, Co\_Impact, Echoing Green, Schwab Foundation, Skoll Foundation, McKinsey y Systemic (Ashoka et al., 2020). Para la elaboración de este reporte se usó literatura existente, datos de entrevistas en línea con 100 líderes sistémicos en cinco continentes, entrevistas de profundidad con una selección de emprendedores sistémicos y 60 entrevistas semiestructuradas con 40 organizaciones que han financiado a líderes sistémicos.

Los cinco principios para financiar emprendedores sociales sistémicos son:

- 1) *Adoptar una mentalidad sistémica siendo claro sobre los sistemas que desea cambiar, incorporando el cambio sistémico en su ADN y buscando activamente oportunidades de financiamiento.*

Los financiadores sistémicos tienen claro los sistemas que pretenden cambiar, reconocen que ellos también son parte del sistema, y que su propia organización podría contribuir directa o indirectamente a los patrones sistémicos que pretenden cambiar.

Estos donantes incorporan el cambio de sistemas en su ADN y alinean su cultura, estrategia y gobernanza. Un compromiso con el cambio sistémico requiere que los financiadores “vean cómo sus propias formas de pensar y actuar también deben cambiar”. Estos aliados financieros remodelan su organización actual para asegurarse de que pueda respaldar los enfoques de cambio sistémico que están buscando financiar. Otras características de un financiador que tenga el cambio de sistemas incorporado en el ADN podría

---

<sup>2</sup> Ashoka México, Centroamérica y el Caribe cuenta con el permiso de publicar una traducción oficial del reporte “Abrazando la Complejidad”.

ser el desarrollo de nuevas capacidades incluyendo la capacidad de reconocer y comprender el pensamiento sistémico, una mayor tolerancia al riesgo, y una verdadera mentalidad de aprendizaje sintiéndose cómodo con la incertidumbre y el cambio.

Además, donantes con una visión sistémica hacen autorreflexiones sobre cómo se están abordando problemas sistémicos relacionados con la diversidad, la equidad y la inclusión en sus propias organizaciones, y cómo poder resolverlos.

Los financiadores buscan líderes de cambio de sistemas a quienes apoyar en conferencias, eventos, etc., del sector que quieren apoyar. No sólo esperan que las aplicaciones y propuestas lleguen a ellos, sino que también buscan activamente emprendedores sociales con visiones sistémicas y objetivos prometedores. Además, buscan innovadores sistémicos, organizaciones y aliados que realicen un trabajo que sea complementario a los esfuerzos que ya apoyan.

Además, donantes con una visión sistémica son muy conscientes de la importancia de apoyar a perfiles diversos que cumplen con criterios de diversidad en cuanto a raza, geografía, género y estatus económico. Por lo tanto, estos financiadores apuntan a la equidad y enfatizan la inclusión de líderes locales para asegurar que el financiamiento se destine a los esfuerzos dirigidos por aquellos que están más cerca del problema.

- 2) *Apoyar el crecimiento hacia el cambio sistémico de emprendedores sociales con visiones transformadoras en lugar de proyectos, invirtiendo en aprendizaje y desarrollo de capacidades y fomentando la colaboración entre líderes sociales que buscan el cambio sistémico.*

Los financiadores sistémicos apoyan a los líderes sociales con visiones transformadoras, no proyectos. El cambio sistémico comienza con individuos que tienen una comprensión profunda de un problema, y una visión para cambiarlo. Aparte de tener una mentalidad emprendedora y empatía cognitiva, normalmente tienen una participación activa en su proyecto social. Al mismo tiempo, sus visiones no se traducen claramente en proyectos con actividades definidas y resultados medibles. Más bien, las ideas sobre cómo se podría alcanzar la visión evolucionan, a medida que el líder sistémico aprende y posiblemente cambia de rumbo en el camino.

Esto requiere un cambio significativo en la forma en que los donantes abordan su trabajo: en lugar de proporcionar presupuestos para actividades predefinidas y realizar un seguimiento de los productos, enfatizan los resultados que son hitos en el camino para alcanzar el cambio sistémico

previsto. Esto también significa que las relaciones entre los financiadores y los emprendedores sociales con los que trabajan generalmente se construyen durante un periodo de tiempo más largo que en el trabajo basado en proyectos. Estas relaciones dejan suficiente espacio para que los emprendedores sociales construyan su propio rumbo. Por ejemplo, los financiadores proporcionan apoyo económico que se puede utilizar para cubrir de manera flexible diferentes gastos operativos, como viajes, esfuerzos de promoción, redes y eventos, monitoreo y evaluación, e iniciativas para crear confianza al apoyar a otros líderes de cambio de sistemas.

Los donantes con una visión sistémica invierten en aprendizaje y desarrollo de capacidades. Además, son conscientes de que incluso si la visión para el cambio sistémico es clara, el camino para lograrlo puede no serlo siempre. La mayoría de los sistemas se adaptan a las interrupciones, y a medida que un sistema evoluciona, también debe hacerlo el enfoque para cambiarlo. Por lo tanto, estos financiadores proporcionan recursos para que los emprendedores sociales evalúen si sus enfoques están funcionando, reflexionen sobre sus experiencias y aprendan de ellos.

Además, los financiadores saben que las capacidades adecuadas son importantes para lograr un cambio exitoso. De hecho, en sus informes conjuntos más recientes Ashoka y McKinsey, han identificado tres capacidades que los emprendedores sociales necesitan para liderar el cambio: la capacidad de desarrollar una visión de futuro amplia, generar confianza con los demás y liderar con el ejemplo. Los donantes con una visión sistémica ayudan a los emprendedores sociales a desarrollarlas. Además, son conscientes de que, más allá de estas capacidades fundamentales, podrían ser necesarias habilidades muy diferentes, dependiendo de la naturaleza de la iniciativa sistémica o del “objetivo final” del esfuerzo de cambio sistémico. Por ejemplo, si el objetivo es cambiar una ley, deberían tener empleados expertos en temas de *abogacía*.

Los financiadores son conscientes de las presiones que enfrentan los emprendedores sistémicos y fomentan la colaboración entre ellos. Si bien el espíritu emprendedor de un líder sistémico es una cualidad importante, los donantes sistémicos son conscientes de que ningún emprendedor social puede cambiar un problema sistémico por sí solo. La narrativa del *heroentreprenneur* no sólo contradice la perspectiva sistémica de que el cambio no es monocausal, sino que también ejerce una presión sobre los emprendedores sistémicos. Muchos tienen “miedo al fracaso” y evitan hablar sobre los desafíos que enfrentan por temor a que se retiren los fondos. Las presiones y las

condiciones de trabajo en el sector social también tienen un impacto negativo en el bienestar de los líderes sociales.

Los financiadores ven a estos emprendedores como catalizadores que trabajan en colaboración y con un liderazgo horizontal en todos los niveles y establecen incentivos para que los líderes sistémicos se puedan centrar en lo que hacen mejor. También los animan a identificar otros proyectos de esta índole con los que puedan colaborar y los presentan activamente con otros líderes sociales de sus propias redes en los mismos campos o geografías, eliminando elementos competitivos siempre que sea posible.

- 3) *Trabajar en una verdadera colaboración que reconoce a los emprendedores, brindando apoyo que se ajuste a las necesidades de los líderes sistémicos y siendo conscientes de sus recursos limitados.*

Los financiadores sistémicos están muy conscientes de las dinámicas de poder presentes en sus relaciones con los emprendedores sistémicos y trabajan activamente para cambiarlos. Por un lado, la mayor parte del dinero filantrópico proviene del Norte Global y se dirige a receptores del Sur Global. Por otro lado, el simple hecho de que los financiadores estén dando recursos a los líderes sociales trae un diferencial de poder incorporado en la relación financiador-receptor. En la encuesta hecha para este reporte, sólo el 28% de los encuestados estuvo claramente de acuerdo en que trabajan en verdadera colaboración con sus donantes, mientras que un número similar (25%) claramente no estuvo de acuerdo.

En un nivel más sutil, en ocasiones los líderes sistémicos asumen implícitamente que tienen que cumplir con los deseos, a veces incluso no declarados, de sus patrocinadores. Sin embargo, solo si las relaciones entre los líderes sistémicos y sus financiadores son colaboraciones verdaderamente equitativas será posible lograr un cambio sistémico. Esto incluye la libertad y la confianza para decirles a sus financiadores lo que necesitan y lo que no necesitan. Además, los financiadores sistémicos ponen el poder de la toma de decisiones en manos de los emprendedores y enfatizan que el no cumplimiento no tendrá consecuencias negativas. Además, los financiadores sistémicos se ven a sí mismos como parte del sistema que pretenden cambiar y reflexionan continuamente sobre cómo su comportamiento afecta el sistema y sus componentes.

Los donantes con una visión sistémica escuchan con empatía, reconocen sus propios prejuicios y suposiciones, y comprenden lo que necesitan los innovadores sistémicos para poder brindar el apoyo necesario (que a menudo

no es solo económico). Esto les permite ser más abiertos sobre los desafíos que enfrentan, poder articular sus necesidades y no las que el financiador quiere escuchar. Los financiadores sistémicos son conscientes de que los emprendedores sociales están más familiarizados con el problema que quieren cambiar y que en ese sentido, el donante no debe distraerles del objetivo fundamental, sino complementarlos. Además, los financiadores sistémicos invierten tiempo desde el principio para establecer una relación sólida con el emprendedor, y lo ayudan a reflexionar sobre su propio trabajo y a desarrollar nuevas ideas para los esfuerzos sistémicos.

Además, los donantes sistémicos son conscientes de que la financiación es más que dar dinero. En muchos casos, los financiadores pueden brindar un valioso apoyo no monetario, incluyendo el intercambio de conocimientos, el acceso a redes, la amplificación de los mensajes o la entrega de conocimientos especializados (por ejemplo: cuestiones legales, procesos de políticas, asesoramiento estratégico).

Los aliados financieros con una visión sistémica tienen claro que los emprendedores cuentan con recursos limitados y reconocen el costo de oportunidad inherente involucrado en postularse a su programa y cumplir con los procesos de presentación de informes de los diferentes donantes. Los recursos asignados a estos procesos, sobre todo el tiempo de las personas clave dentro de la organización, también podrían utilizarse para el trabajo que contribuya más directamente a promover el cambio sistémico. Por lo tanto, los financiadores adaptan los procesos de presentación de informes a las necesidades de los emprendedores (por ejemplo: reflexionar sobre el viaje de aprendizaje), en lugar de las propias formas. Un donante sistémico reduce la presentación de informes a lo que es realmente necesario, teniendo en cuenta que su objetivo debería ser crear transparencia para el innovador sistémico, no sólo para el que lo financia.

- 4) *Prepararse para el compromiso a largo plazo, siendo realista sobre el tiempo que lleva lograr el cambio sistémico y reconociendo que el desarrollo de las iniciativas cambiará en el camino, y alentar ambiciones factibles.*

Los financiadores sistémicos son realistas sobre el tiempo que lleva lograr el cambio sistémico. Los resultados que son directamente visibles pueden ser muy gratificantes para los financiadores, pero rara vez apuntan hacia un enfoque de cambio sistémico, ya que el cambio de raíz puede tardar años en lograrse y las acciones individuales generalmente sólo tienen un impacto indirecto que es difícil de medir.

Los emprendedores sociales con una visión sistémica generalmente definen su trabajo no en términos de proyectos individuales, sino en términos de esfuerzos múltiples a largo plazo, lo que pone su trabajo en conflicto con la financiación que enfatiza el éxito a corto plazo. Además, los ciclos de financiación cortos impulsan a los emprendedores sistémicos a dedicar una gran cantidad de su tiempo a buscar financiamiento, en lugar de trabajar su visión sistémica. Por último, el cambio de sistemas suele implicar la colaboración con diferentes actores que generalmente lleva mucho tiempo en establecerse. Por lo tanto, los donantes sistémicos se adaptan a plazos extendidos de mínimo tres años, especialmente cuando el cambio de los sistemas previstos requiere la acción de terceros, como las entidades gubernamentales.

Estos aliados financieros reconocen que el camino de una iniciativa sistémica cambiará a lo largo del proceso. Muchos aprueban la financiación de un proyecto en función de que tenga un camino predefinido de principio a fin. Por lo tanto, están vinculando el éxito (y el financiamiento continuo) a la adhesión de una organización a este camino, incluso si con el tiempo puede quedar claro que no es el mejor uso de los recursos. Esta lógica no funciona para los esfuerzos de cambio de sistemas, ya que la complejidad de un esfuerzo de cambio de sistemas conduce a pivotes que no podrían anticiparse al comienzo de una iniciativa. Los donantes sistémicos aceptan estos cambios y se dan cuenta de que ser abiertos sobre qué enfoques no funcionaron generará un mayor impacto a largo plazo. Estos financiadores también crean condiciones que pueden acomodar fácilmente tales cambios, como, por ejemplo, al proporcionar financiamiento sin restricciones que se puede reutilizar o enfocar las discusiones de alineación en el objetivo general, dejando la elección final sobre el uso de los fondos al emprendedor social.

Los donantes con una visión sistémica instan a los emprendedores a ser ambiciosos, pero también realistas. Por su propia definición, el cambio sistémico es un enfoque ambicioso para resolver los desafíos apremiantes de nuestro tiempo, pero esa narrativa ni debería desmotivar ni a emprendedores sistémicos ni financiadores sistémicos. De hecho, a pesar de los grandes desafíos, el cambio sistémico es impulsado por líderes en las comunidades locales que normalmente no cuentan con un presupuesto ni un equipo grande. Por ejemplo, para lograr visiones sistémicas que buscan la adopción de una nueva política por parte del gobierno, o una innovación dentro del sector empresarial, generalmente no se requiere una gran organización. Por otro lado, también los donantes pequeños pueden contribuir a los esfuerzos sistémicos si identifican el nivel correcto de ambición.

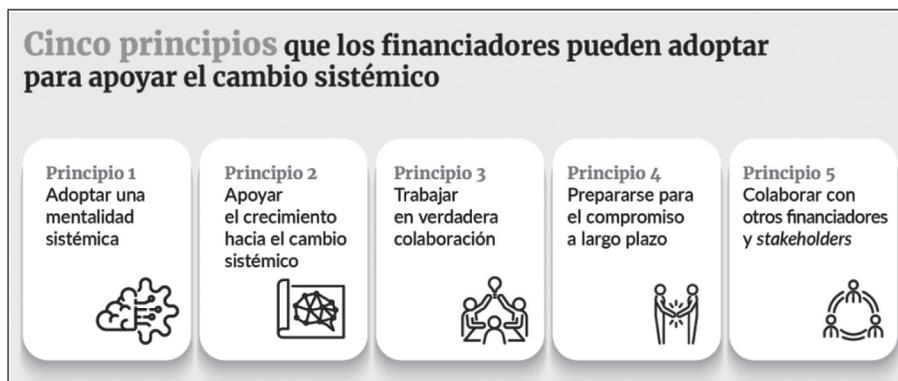
- 5) *Colaborar con otros stakeholders a través de la alineación con otros financiadores, construyendo redes para emprendedores sociales y dejándoles el papel de liderazgo.*

Los donantes sistémicos se alinean con otros financiadores para mejorar la eficiencia a través de la colaboración. La diversidad de financiadores es importante para la vitalidad del sector social en general. Las colaboraciones entre donantes pueden tomar diferentes formas y pueden ser muy exitosas si se mantienen bien. En algunos casos, estas colaboraciones pueden incluso reducir el tiempo que los líderes de cambio sistémico dedican a tareas que normalmente tendrían que repetir para cada donante individual, como solicitar un nuevo financiamiento o la presentación de informes. Emprendedores sistémicos reportan que cuando han podido involucrar más que un donante en su causa, han podido lograr resultados más grandes.

Los financiadores sistémicos construyen una red sólida que los emprendedores sociales puedan aprovechar ya que el cambio sistémico nada más se logra a través de la colaboración en redes. Por lo tanto, los financiadores con una visión sistémica no sólo fomentan la colaboración entre los innovadores sociales, sino que también fortalecen las relaciones con potenciales aliados, incluyendo agencias gubernamentales, profesionales de derecho, medios de comunicación, *storytellers*, o empresas del sector privado. Cuando los financiadores usan sus redes estratégicamente pueden acelerar el impacto sistémico de los emprendedores. Estos donantes dejan el liderazgo a los líderes sistémicos mientras los financiadores pueden ser socios, colaboradores o promotores del trabajo de cambio sistémico. Pero a veces, su papel más importante es dar un paso atrás y dejar que los líderes sistémicos y sus organizaciones brillen. En algunos casos, el nombre conocido de una fundación puede ser beneficioso para las iniciativas, pero también puede obstaculizarlas, como cuando un líder sistémico está operando en un entorno donde la prominencia del financiador podría socavar los esfuerzos. Los financiadores y los emprendedores sociales tienen la difícil tarea de decidir conjuntamente qué es lo mejor para lograr la visión sistémica.

En la Figura 3, se sintetizan gráficamente los cinco principios expuestos.

Figura 3. Cinco principios para financiadores del cambio sistémico.



Fuente: Elaboración propia con información de Ashoka *et al.* (2020).

## Conclusiones

El cambio sistémico atiende problemáticas arraigadas estructural y culturalmente, de complejidad dinámica donde identificar patrones y puntos de apalancamiento para incidir, es fundamental. La Red de Emprendedores Sociales de ASHOKA busca y desarrolla emprendedores sociales enfocados en el cambio sistémico y cuyo propósito fundamental sea la transformación social a gran escala.

En América Latina se identifican diferentes desafíos en torno al emprendimiento social para el cambio sistémico, entre los principales destacan: mayor conocimiento del enfoque de cambio sistémico y su importancia, el desarrollo de habilidades y estrategias para el cambio sistémico en los ecosistemas de innovación social –especialmente en el campo del financiamiento– y el papel de las universidades como ejecutoras y formadoras para el cambio sistémico.

El papel determinante del emprendimiento social con enfoque sistémico, se hace evidente para resolver a mayor velocidad y de mejor manera los desafíos globales que se reflejan en los ODS de la ONU (Ashoka *et al.*, 2020). Ashoka, como organización global, está comprometida con el fomento de la visión de cambio sistémico para transformar e instalar nuevas realidades.

Las universidades como agentes de cambio institucionales en los ecosistemas de innovación social, están llamadas a ejecutar el cambio sistémico en dos dimensiones: primero, como organizaciones cuyo propósito fundamental, la educación, es un punto de apalancamiento sistémico; y segundo, como

nodos activos en la formación de habilidades para el cambio sistémico en estudiantes y en sus principales grupos de interés.

Las estrategias de formación y fomento de la cultura para el emprendimiento, necesitan identificar y reflexionar las contradicciones que conviven entre formar emprendedores preparados solo para afrontar el cambio material, en un mundo donde a todo cambio material subyace una perspectiva sistémica.

Las habilidades sistémicas en profesores, gestores, estudiantes y egresados son punto clave para la transformación global que se requiere. Formar para el cambio sistémico implica también incidir en los ecosistemas de innovación social y sus principales actores, como se ha argumentado previamente, los escasos fondos disponibles para emprender con enfoque de cambio sistémico, suelen destinarse a proyectos de corto plazo o bajo riesgo. En contraparte, el cambio sistémico requiere un capital paciente y el acompañamiento en relaciones multiactor de largo plazo, que evolucionan conforme se adapta el sistema que anida la problemática a cambiar.

El enfoque de cambio sistémico en los financiadores es también un punto de apalancamiento clave, que puede acelerar el impacto sistémico de los emprendedores sociales. Para propiciar este cambio de paradigma, se requiere cambiar el enfoque de iniciativas sectoriales independientes, hacia ecosistemas colaborativos donde los actores sean más flexibles y abiertos a formar relaciones de largo plazo, tal como las que ya se pactan para sectores innovadores como el de medicina o tecnologías de la información, pero no se están pactando para el enfoque sistémico.

La mayoría de los sistemas se adaptan a las interrupciones, y a medida que un sistema evoluciona, también debe hacerlo el enfoque para cambiarlo. Ésta es una invitación, una llamada a evolucionar el sistema que forma para el emprendimiento, la inversión y sus resultados, y para evolucionarlo el enfoque debe ser sistémico.

## Referencias

- Ashoka. (2017). *Seleccionando emprendedores sociales: Guía del Nominador Ashoka*.
- Ashoka. (2020). *Cuadernillo de cambio sistémico para emprendedores sociales*. Ashoka México y Centroamérica.
- Ashoka, Catalyst, Co\_Impact, Green, E., Foundation, S., Foundation, S., & McKinsey y Co. (2020). *Embracing Complexity. Towards a Shared*

- Understanding of Funding Systems Change*. <https://www.ashoka.org/en/embracing-complexity>
- Ashoka, y McKinsey Co. (2020). *New allies: How governments can unlock the potential of social entrepreneurs for the common good*. [https://www.ashoka.org/sites/default/files/2021-01/2021\\_New Allies Report.pdf](https://www.ashoka.org/sites/default/files/2021-01/2021_New Allies Report.pdf)
- Drayton, B. (2009). *Ashoka fellows changing systems*.
- Guzmán, A., y Trujillo, M. A. (2008). Emprendimiento social – revisión de literatura. *Estudios Gerenciales*, 24(109), pp. 105–125. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70055-X](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70055-X)
- Honeyman, R. (2014). The B Corp Handbook: How to Use Business as a Force for Good (Exerpt). In *B lab*. Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Martin, R., y Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The case for definition. *Stanford Social Innovation Review*, spring, pp. 28-39.
- Martin, R., y Osberg, S. (2015). *Getting beyond better: How social entrepreneurship works* (H. B. R. Press (ed.); 1st ed.). Harvard Business Review Press.
- McKinsey y Co., y Ashoka. (2019). *From small to systemic*. <https://www.ashoka.org/es-mx/story/small-systemic-multibillion-euro-potential-social-innovations>.
- Meadows, D. H. (2008). *Thinking in systems: A primer*. Chelsea Green Publishing Company.
- Orozco, I., y Portales, L. (2018). Cómo crecer y generar mayor impacto: modelos de OSFL. In M. Conway y J. A. Dávila (Eds.), *Modelando el emprendimiento social en México* (1st ed., pp. 365–402). Editorial LID.
- Schwab Foundation. (2017). *Beyond Organizational Scale : How Social Entrepreneurs Create Systems Change*.
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. GRANICA.
- USAID (2016). *Technical Note: The 5rs framework in the program cycle*.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), pp. 519-532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>

## Capítulo 5

# El emprendimiento social en su laberinto: ires y devenires en la ruta hacia el éxito

---

*Alba Lucía Gómez Ramírez*

“Sueña permanentemente, nunca dejes que los sueños se queden en sueños, el que vale la pena lo bajas a una visión, esa visión la transformas en un proyecto y trabajando duro lo haces exitoso y si fracasas no importa porque los fracasos son un ingrediente básico, indispensable para el próximo éxito”.

Sam Mizrahi

**E**l emprendimiento social es un fenómeno que cada día cobra más fuerza tanto en el nivel rural como en el nivel urbano. La ausencia de los estados en diferentes tópicos hace que más personas quieran emprender y apoyar a sus comunidades con proyectos de bienes y servicios que generen un valor agregado y que tengan elementos diferenciadores que les permitan ser exitosos. Pero ¿qué incide que un emprendimiento sea exitoso o no? Algunos expertos afirman que lo que hay que vencer son las debilidades que

como seres humanos se poseen, como los miedos, inseguridades, traumas o la no resiliencia; otros afirman que son los factores externos como la ausencia de fuentes de financiamiento o de apoyo estatal que junto a la falta de políticas públicas y la tributación son factores que inhiben el éxito de este tipo de emprendimientos.

Para su desarrollo, el presente capítulo se fundamenta en una amplia revisión documental, en encuestas y entrevistas a profundidad de algunos expertos de Colombia, conforme a las directrices establecidas desde la coordinación general del presente macroproyecto de investigación de la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (Alafec). Este apartado evalúa aspectos trascendentales que desde la teoría y la práctica denotan esos rasgos (fortalezas y oportunidades) que identifican a un emprendedor social y un emprendimiento exitoso y, por otro lado, se evidencian debilidades y amenazas (factores internos y externos) que inhiben el surgimiento de dichos emprendimientos.

Se plantea una investigación en la que, por principio de cuentas, muestre algunos aspectos generales del emprendimiento social; posteriormente, se plantean algunos factores de éxito y fracaso de los emprendimientos sociales específicamente en América Latina y el Caribe, para que, emulando a Lakatos, se encuentre la heurística positiva y la heurística negativa de su idea; es decir, el caminar en un emprendimiento nos muestra las rutas a seguir y los senderos que se deben evitar para alcanzar el objetivo propuesto. Se espera que esta investigación comprenda el camino para alcanzar el éxito de muchos emprendedores sociales que, a través del empoderamiento, la confianza y la conciencia de su poder interior, puedan transformar la realidad que los circunda a ellos y a sus comunidades.

## Reflexiones iniciales

Las revistas *Semana* (2019) y *Recon Colombia* (2019) realizan un análisis del emprendimiento social en Colombia y manifiestan que este modelo presenta un panorama desalentador: el 100% de los emprendedores sociales laboran para el bienestar de las comunidades vulnerables, el 83% considera que su proyecto contribuye a la edificación de la paz en el país, el 34% opera en zonas donde hay presencia de grupos armados ilegales; sin embargo, sólo el 38.8% están constituidos como organización formal y el 34.2% devenga más de un salario mínimo al mes, el 11.3% un salario mínimo mensual, el

16% dos salarios mínimos mensuales y el 6.9% tres salarios mínimos mensuales; adicionalmente, del total de encuestados, el 85.6% impulsa su actividad con recursos propios y el 34% de los ingresos que percibe provienen de la venta de bienes y servicios a pesar de las ideas innovadoras, solo el 12% ha recibido capacitaciones por parte del Estado, el 2.2% ha recibido algún apoyo financiero por parte de éste y el 97% considera que no existen líneas de crédito para este tipo de emprendimientos.

¿En dónde radica la debilidad y la amenaza? ¿En dónde la fortaleza y la oportunidad? Los factores de éxito y fracaso en un emprendimiento social involucran diversos aspectos tanto desde el ser, como desde el saber, el hacer, el saber relacionarse con el entorno, con el otro y consigo mismo. A continuación, se muestran algunas reflexiones de las personas encuestadas para la presente investigación, las cuales brindan soporte a dicha afirmación. En la entrevista realizada a Fabio Giraldo argumentó que:

Toda persona, sin importar su profesión u oficio puede desarrollar las habilidades propias de un emprendedor social, pero por falta de oportunidades, no desarrolla sus potencialidades; por ello la educación es la herramienta más fuerte para formar emprendedores; si en la escuela desde niño, en lugar de esconder las capacidades de cada individuo, se les pulen dichas potencialidades, se les enseña a pensar en el otro, en generar en su ser una fuerte convicción de pensar en el bien común, la sociedad se transformaría en una sociedad respetuosa del proceso del otro, resiliente, solidaria y más humana.

Ameth Alzate sostiene, durante la entrevista, que apoyar los emprendimientos sociales en comunidades vulnerables es cancelar parte de la deuda social que se ha causado durante algunas generaciones por la inequidad en la distribución de la riqueza. El Estado tiene la obligación de satisfacer unas necesidades en la sociedad que en la mayoría de los casos no suple debido a factores de corrupción, egoísmo y burocracia, es entonces cuando la sociedad civil, aporta a la comunidad desprotegida con el ánimo de evitar una “autopsia colectiva” que genera niveles de malestar social en lugar de cumplir con la función social del Estado de generar bienestar. Por otro lado, Chica, Posso y Montoya (2017) afirman que el emprendimiento social tiene éxito en sectores económicos donde la economía ha fallado y la acción del Estado es ineficaz o inexistente; sin embargo, cuando este se realiza, transforma las vidas de los beneficiarios y la forma de abordar un problema en general.

En la página de Ruta N (2017) se mencionan los consejos de 12 expertos que incluyen la necesidad de evitar el temor al fracaso, encontrar desde la

naturaleza lo que al emprendedor social y a su equipo les apasiona y emprender con un propósito específico. Carrillo (2014) citado por Páez y Rico (2016) considera que “las empresas exitosas requieren entender las problemáticas sociales que los rodean y tienen una gran oportunidad en servirse de la experticia de los emprendedores sociales que tienen años trabajando las problemáticas sociales y sus soluciones” (p.16).

Austin, Stevenson y Wei-Skillern (2006) argumentan que una falla de mercado posibilita las oportunidades para que los emprendedores sociales generen respuestas a las necesidades sociales y sea posible la creación de valor, anotando con ello que es importante escuchar las experiencias de los caminantes de esta actividad que se torna en ocasiones quijotesca y que las oportunidades de los emprendimientos sociales surgen de las crisis que como humanidad se viven a diario.

En sus entrevistas, Alzate y Giraldo afirmaron que cuando se pretende generar emprendimientos sociales en comunidades vulnerables, se debe evitar el paternalismo, interferir en su cultura, religión o idiosincrasia y no hacer por las comunidades lo que ellas son capaces de hacer por sí mismas, trabajar con la comunidad, no para la comunidad; es decir, escuchar sus necesidades, descubrir las potencialidades y generar las oportunidades para que ellos sean la parte activa del proceso; el docente o instructor sólo es un guía en el mismo, el o los actores principales son los individuos y la comunidad. Alzate también afirma que cuando se ve el emprendimiento social como caridad y no como una oportunidad de fortalecimiento, cuando se enseña a pescar y no a dar el pescado, es posible generar emprendimientos sociales que interactúen de igual a igual con las comunidades que los apoyan.

Al ser entrevistada, Hilda Gil agrega que es pertinente generar confianza en ellos mismos y que sepan que hay personas que los apoyan y creen en sus capacidades. Es necesario recuperar la dignidad de la persona, escucharlos, hacer procesos de perdón de situaciones pasadas, hacerlos sentir importantes y ver la importancia de su labor para la sociedad y laborar de igual a igual con la comunidad que se desea apoyar, ser parte de su comunidad, son factores claves para la continuidad del emprendimiento en el tiempo.

Irney Molina señala en la entrevista que desde la Universidad le brindaron la posibilidad de realizar su emprendimiento social; él aprovechó la capacitación que le brindaron, vio la oportunidad de salir, junto con su comunidad, de la situación desfavorable en la que se encontraban y se atrevió a soñar, a creer y a impulsar su emprendimiento y el de su comunidad; piensa que la educación unida a la confianza es un factor fundamental para emprender socialmente.

En entrevista con Hilda Krac, Tarcisio Aguilar y Viviana Jaramillo, se consideró que emprender en Colombia es difícil. La idea inicial y el deseo de servir a la sociedad no son suficientes, pues, si se alcanza el éxito éste es antecedido por una cadena de fracasos que parecen interminables y que obliga a muchos a desistir en el intento. Los entrevistados están convencidos de que los emprendimientos deben partir de: 1) Una idea innovadora, así no sea entendida en el momento ni genere beneficios económicos, y 2) Se está generando una transformación social que va a producir cambios trascendentales en la calidad de vida de las familias. Solo quienes persisten hasta “el último aliento, cuando ya parece que no hay esperanza” son quienes alcanzan el éxito.

Rockstart Impact, una aceleradora de emprendimientos sociales de Holanda y que desde hace algunos años se encuentra en Colombia, afirma que el Estado debe cambiar la visión que tiene del emprendimiento como una obra benéfica y en su lugar debe evaluarlo como una oportunidad de generar bienestar social que fortalezca la economía nacional, disminuya los niveles de desempleo y violencia, entre otros. Se afirma además que un emprendimiento social no requiere asistencialismo, pero sí cooperación por parte del Estado, de las empresas, las universidades y de la sociedad civil, ya que desde el mismo ciudadano se encuentran formas de solucionar problemas sociales que el Estado aún no resuelve.

## **Factores que determinan el fracaso en un emprendimiento social**

El éxito o fracaso de un emprendimiento social está íntimamente relacionado con el giro de 180° de los factores y situaciones que se presentan como debilidades propias del ser humano, disminución de las amenazas que se encuentran en el medio, aprovechamiento de las fortalezas del emprendedor y de las oportunidades que le aporta el entorno. Pantoja (2013) y Negocios y empresa (s.f.) formulan que el emprendedor es una persona que aprende de los errores y de los demás, sabe que el éxito depende de su actitud y de las acciones que realiza diariamente. Adicional a ello, mencionan que es perseverante, innovador y que además es un solucionador de problemas, ya que toma decisiones desde la estrategia; invierte adecuadamente su dinero y su tiempo; cultiva hábitos emprendedores permanentemente; posee habilidades gerenciales y perseverancia; estudia e imita a personas que han tenido

éxito y busca estar en su círculo de amistades; tiene capacidad de adaptarse y de ampliar los horizontes; es una persona resiliente; siempre está evaluando la ventaja competitiva que le da identidad a su producto o servicio y hace que las cosas sucedan. Es decir, plasma en la realidad material las situaciones visionarias o de solución de problemas que se generan en su imaginación. Negocios y Empresa (s.f.) argumenta también que el objetivo esencial de un emprendedor es sobrevivir en los primeros meses de gestión (según Global Entrepreneurship Monitor –GEM– los primeros 42 meses) y posteriormente consolidar la organización.

Según Daza y Santos (2018), se evidencia que los mayores obstáculos encontrados para alcanzar el éxito fueron: acceso a fuentes de financiación y el desconocimiento de cómo vender la idea, desconfianza por las oportunidades brindadas, falta de capacidad instalada para contratar con el Estado, falta de apoyo gubernamental, el estereotipo de la sociedad frente a los emprendimientos sociales que los considera como una obra benéfica no como una realidad, encontrar un equipo de trabajo disciplinado, resiliente, que trabaje en equipo, perseverante y valiente frente a las adversidades; no continuidad en los procesos por falta de recursos económicos para contratar personal calificado y no solo bajo la figura del voluntariado. Dentro de las debilidades resaltan la falta de preparación en el campo específico, ausencia de redes de apoyo, el egoísmo y falta de educación por parte de la comunidad, ausencia de recursos financieros y experiencia técnica, condescendencia frente a la comunidad, temor al riesgo, impaciencia, poca visión de negocios, priorizar el bienestar de la comunidad frente a la no consecución de recursos financieros.

Cuello (2019) formula que dentro de las principales causas para que un emprendimiento social no tenga éxito en Colombia, obedece primordialmente a factores externos, tales como: exigencias burocráticas, necesidades financieras y de inversión, aspectos legales y obligaciones tributarias, ya que la población está dispuesta y tiene la motivación para emprender. Otro factor que dicha autora formula es que el apoyo institucional y gubernamental se ha centrado generalmente a promover el nacimiento del emprendimiento y no a su mantenimiento en el tiempo, de igual manera no se ha diseñado una política pública para consolidar el emprendimiento social en Colombia que permita obtener claridades al respecto.

Por otro lado, en una investigación realizada por el Failure Institute (2017), en la que se encuestan 115 emprendedores sociales en diferentes áreas económicas, con el fin de establecer las razones por las cuales fracasan

los emprendimientos sociales, específicamente en México, se encuentra que las principales causas son: falta de recursos e infraestructura, según el estudio los emprendedores sociales carecen de competencias para obtener fondos e integrar proyectos. En este aspecto, se integran debilidades de los emprendedores sociales y amenazas por falta de apoyo gubernamental o institucional. Al respecto Marisol Rumayor afirma que “un buen proyecto de emprendimiento social no debe subsistir a base de subsidios gubernamentales. El éxito radica en un modelo sólido de negocios, que sea autosuficiente y escalable”; asevera que el Consejo de Administración de una empresa social es importante, ya que no se establecen con claridad las responsabilidades de sus miembros y se generan conflictos entre ellos. La principal causa de fracaso está en los emprendedores mismos, en la falta de capacitación y habilidades para aprovechar los talentos y recursos de los que se dispone.

Lorca (2013) y Pantoja (2013) establecen en sus investigaciones un modelo piloto, en el que analizan casos ganadores de emprendimiento social desde la Fundación Kellogs y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL. Dentro de la revisión de literatura, Lorca (2013) enuncia diversas investigaciones que sostienen que los factores críticos de fracaso en un emprendimiento social se deben a la poca planificación, las fallas en la planeación estratégica, el inadecuado manejo de relaciones claves para el emprendimiento, sobre optimismo, falta de reportes, diversificación hacia áreas no relacionadas, fallas en la toma de decisiones a nivel táctico y operacional. También afirma que entre los factores internos que evidencian mayor número de menciones que determinan el fracaso del emprendimiento empresarial se encuentran: “falta de habilidades gerenciales y una pobre estrategia gerencial, falta de capitalización y visión; mientras que entre los factores externos generales se encuentran: pobres condiciones del mercado externo y pobre cooperación de capitalistas de riesgo” (Zacharakis *et al.* 1999, citado por Lorca, 2013, p. 46). Menciona, dentro de los factores externos, deficientes condiciones del mercado externo y en las relaciones en la cadena de sumi-nistros y algo que resalta es la ausencia de alianzas y relaciones con otras organizaciones. Arbeláez (2011) afirma que las razones para que el emprendimiento social haya desaparecido son las siguientes: Falta de recursos económicos, poca demanda del producto o servicio (clientes insuficientes), baja rotación de inventarios, regreso al lugar de origen y problemas familiares o personales.

## Factores que determinan el éxito en un emprendimiento social

Dentro de los factores que determinan el éxito en un emprendimiento social se encuentran experiencias diversas donde algunos autores formulan la importancia de procurar inicialmente potenciar habilidades desde el ser humano y posteriormente competencias técnicas y administrativas. Fabio Giraldo manifiesta en su entrevista que fortalezas tales como la firme convicción en que la búsqueda del bien común, perseverancia y liderazgo personal son imprescindibles para que haya éxito en un emprendimiento social; “es imposible decir que hay una fortaleza más fuerte que otra, es el conjunto de estas cualidades que debe llevar el emprendedor social, cualquiera que falle lleva al rastro con el emprendimiento”. De la misma manera, Pantoja (2013) y Pantoja y Arciniegas (2015) afirman que para medir los factores de éxito de un emprendimiento social, no existe una manera establecida, ya que difiere del contexto y de las habilidades del emprendedor.

Asimismo, Daza y Santos (2018) realizan una investigación con madres cabeza de hogar donde aplican instrumentos de evaluación y control estratégico para emprendimientos sociales tales como: la matriz de evaluación de factores externos MEFE (oportunidades y amenazas), la matriz de evaluación de factores internos MEFI (debilidades y fortalezas), la matriz de evaluación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas DOFA con sus respectivas estrategias de acción, y la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción –PEYEA–, la cual relaciona las matrices de evaluación MEFI y MEFE con el fin de definir las estrategias a aplicar para aprovechar las fortalezas y oportunidades además de disminuir las debilidades y amenazas. Para ello, es pertinente comprender las ventajas de conocer el entorno, de superar la baja autoestima, la de concretar su ideal. En cuanto a factores externos promulgan la falta de apoyo gubernamental, tasas impositivas, falta de políticas públicas que generen unas condiciones especiales para este tipo de emprendimientos, entre otras. A continuación, en la tabla 1 se relacionan los factores de éxito y fracaso de un emprendedor y un emprendimiento social según diversos autores.

**Tabla 1. Factores de éxito y fracaso en emprendimientos sociales**

Autores	Nombre investigación	Factores de éxito	Factores de fracaso
Unión de Asociaciones de Trabajadores Autónomos y de Emprendimiento (2018)	Análisis de las causas de éxito y fracaso en el emprendimiento.	<p>Edad, nivel de estudios, experiencia en una actividad específica, necesidad u oportunidad, motivación, planeación y consolidación del proyecto, identificar riesgos y minimizarlos, créditos blandos, financiación proveniente de recursos propios o familiares, rendimiento financiero del negocio, correcta previsión de las ventas, adecuada gestión de empresas, saber que el éxito depende de su actitud y de su conocimiento, de las características del mercado (si ya existe o es maduro, hay menores posibilidades de éxito), analizar características internas y externas. (recursos humanos, compras y proveedores, marketing y distribución y soporte).</p> <p>Estrategias de mercado.</p>	<p>Subestimar riesgos, miedo al fracaso, falta de financiación, inadecuada estrategia comercial, falta de conocimiento del mercado, caída sostenida de la demanda, impuestos y otras cargas prestacionales, desfases en los gastos administrativos y generales, inviabilidad financiera (los gastos mayores que los ingresos). Sobreestimar las ventas y subestimar los costes al inicio de la actividad, alta experiencia previa y conocimiento del sector donde se pretende iniciar la actividad, falta de una adecuada estrategia de marketing y distribución, falta de recursos para realizar actividades promocionales de venta del producto o servicio.</p>

Autores	Nombre investigación	Factores de éxito	Factores de fracaso
		<p>Sopte tecnológico, creatividad e innovación para crear ventajas competitivas.</p> <p>Planificación inicial del mismo (análisis objetivo), encontrar proveedores potenciales, desarrollar un producto o servicio innovador.</p>	
Negocios y empresa (sf)	10 causas del éxito del emprendedor.	Resiliencia, aprender de los errores y de los demás, perseverante. Solucionador de problemas, invierte adecuadamente su dinero y su tiempo, posee habilidades gerenciales, estudia e imita a personas que han tenido éxito y busca estar en su círculo de amistades, posee capacidad de adaptación y de ampliar los horizontes, evalúa permanentemente la ventaja competitiva, le da identidad a su producto, logra sobrevivir en los primeros 42 meses de gestión.	Falta de preparación psicológica y de habilidades directivas, actuar sin planificar, gastar demasiado tiempo en los procesos, ser inaccesible a los clientes, no adaptarse a las circunstancias, mala gestión financiera, plan de marketing inadecuado, crecimiento excesivo, convertirse en el centro del negocio, no priorizar al cliente, mala organización, productos o servicios poco competitivos, falta de medición constante, rodearse de personas inadecuadas, no comprometerse.
Negocios y empresa (sf)	15 causas del fracaso del emprendedor.		

Autores	Nombre investigación	Factores de éxito	Factores de fracaso
Arbeláez (2011)	Emprendimiento social: factores críticos de éxito y fracaso para el mejoramiento del programa de generación de ingresos de la Presidencia de la República de Colombia, dirigido a población en situación de desplazamiento por la violencia en Caldas.	Controlar el factor riesgo vs el factor recompensa. Idea innovadora y una voluntad firme. Evaluar inicialmente inversión en tiempo, recursos y esfuerzos.	Falta de recursos económicos, poca demanda del producto o servicio (clientes insuficientes), baja rotación de inventarios, regreso al lugar de origen y problemas familiares o personales.
Cuello (2019)	Factores que inciden en el desempeño de emprendimientos sociales en Colombia: análisis comparativo.	La existencia de ecosistemas locales de innovación que se regulen institucionalmente, generación de instrumentos legales que disminuyan la burocratización, identificar las potencialidades de la región y empoderar a las comunidades para solucionar sus propias situaciones. Derribar los paradigmas mentales, estimular la creatividad desde la educación y escuela aceptando la diversidad, materializar las ideas de manera independiente, ser innovador ajustándose a la realidad social del entorno, solvencia	Exigencias burocráticas. Necesidades financieras y de inversión. Aspectos legales y obligaciones tributarias, apoyo institucional y gubernamental en el nacimiento y no en el mantenimiento del emprendimiento. Falta de política pública al respecto.

Autores	Nombre investigación	Factores de éxito	Factores de fracaso
Failure Institute (2017)	Razones por las cuales fracasan los emprendedores sociales en México.	<p>económica y financiera, comunicación asertiva a la comunidad acerca de los avances, logros, promoción en redes sociales incluyendo las universidades.</p> <p>No se evidencian.</p>	<p>Falta de recursos e infraestructura. Competencias para obtener fondos e integrar proyectos. Falta de apoyo gubernamental. Falta de capacitación y habilidades para aprovechar los talentos y recursos de los que se dispone.</p>
Becerra, Sandoval y Malacara (2013)	Buenas prácticas en gestión de emprendimientos sociales en Puerto Vallarta, Jalisco México.	<p>La misma idea innovadora integrada como un todo, Los apoyos financieros y en especie (capacitaciones, productos y servicios entre otros), conectividad con aliados estratégicos nacionales e internacionales, integrar su saber con otros emprendedores para apoyarse, cohesión social,</p>	<p>La falta de capacitación. No superación del fracaso, falta de claridad en la asignación de funciones administrativas y logísticas, falta de relaciones públicas y de alianzas estratégicas. Manejo nulo o inadecuado de las redes sociales, falta de apoyo en el nivel</p>

Autores	Nombre investigación	Factores de éxito	Factores de fracaso
Pantoja (2013)	Factores que inciden en el emprendimiento social de la Parroquia San José de Quinchinche Cantón Otavalo-Ecuador.	<p>sentido de pertenencia por el proyecto, labor comunitaria, adecuada organización administrativa de funciones entre otros.</p> <p>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. Compromiso y dedicación del equipo emprendedor. Regulaciones favorables.</p>	<p>gubernamental e institucional, las limitantes en el nivel jurídico, la burocracia en los trámites y procesos unida a los tributos regionales y nacionales.</p> <p>Dificultad de encontrar fuentes de financiamiento, pérdida de foco social, dificultad de insertar nuevos temas y métodos, dificultad de encontrar apoyo en instituciones mayores.</p>
Mobaraki y Mohateri (2012) citado por Pantoja (2013)	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.	Estructura organizacional, relaciones administrativas, 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 extraorganizacionales, los incentivos sociales, y las regulaciones.	No se evidencian.

Autores	Nombre investigación	Factores de éxito	Factores de fracaso
Austin <i>et al.</i> (2006); Sahlman (1996) citado por Pantoja (2013)	Emprendimiento Social y comercial: ¿Igual, diferente o ambos?	La oportunidad, recursos humanos y de capital, factores contextuales y la propuesta de valor social.	Escasa e inadecuada planificación, fallas a nivel estratégico, condiciones contextuales desfavorables, inadecuada gestión con miembros de la cadena de valor.
Lorca (2013)	Modelo de Factores que inciden en el éxito de emprendimientos sociales en América Latina: Estudio cualitativo	Planificación, estrategia gerencial consistente, habilidades gerenciales, alianzas y relaciones con miembros de la cadena de valor, conocimiento del negocio, identificación de oportunidad, gestión del personal, apoyo de agentes externos.	No se evidencian.
Alba Lucía Gómez Ramírez (2021) (Autora de este capítulo)	Encuesta a expertos sobre el FODA del emprendimiento social	El buen acercamiento con la comunidad para trabajar mancomunadamente por los mismos ideales; entender el momento del mercado y la problemática junto con la sensibilidad para poder solucionarla; escuchar, aprender, adaptar y evolucionar con las necesidades; ser pioneros en investigar y generar	No tener visión a largo plazo y no contar con las habilidades para construir el equipo humano que se requiere; la estructura organizativa; confundir caridad con emprendimiento; mayor enfoque en el bienestar de las personas dejando de lado el equilibrio económico; falta de estrategias

Autores	Nombre investigación	Factores de éxito	Factores de fracaso
		<p>metodologías para la problemática a solucionar; la persistencia; constancia y amor por el emprendimiento social y por las personas que lo conforman; calidad del producto y economía colaborativa; alianzas estratégicas, solución a las crisis sociales y ambientales actuales; el trabajo comunitario y la resistencia a las adversidades; generar empleo en comunidades vulnerables.</p>	<p>comerciales y de gestión de recursos para la sostenibilidad empresarial; falta de sentido de pertenencia hacia el emprendimiento.</p>

Cómo se evidencia en la Tabla 1, existen puntos en común y de desencuentro entre los expertos en relación con la ruta hacia el éxito de un emprendimiento social o en definir los factores de fracaso del mismo. En síntesis, se puede afirmar que el camino del emprendedor social es único, que si bien su experiencia y proyecto se puede replicar en otros territorios siempre es necesario evaluar el contexto, ya que la comunidad, los factores ambientales, las condiciones sociales, culturales, de violencia, de paz y de resiliencia van a incidir directamente en el alcance de su objetivo o en el estancamiento de este. La formación desde el ser es crucial, con el fin de superar la baja autoestima, fortalecer el liderazgo individual y colectivo, trabajar en equipo, atreverse a equivocarse y aprender del error, superar sus propios miedos, generando confianza en sí mismo y en los miembros de sus colectivos, en creer y crear los hechos que van construyendo paso a paso los escalones para llegar al objetivo esencial: permanecer en el tiempo, ser sostenible económica, social y ambientalmente.

No hay una ruta única ni recetas para alcanzarlo, pero si hay que hacer, parafraseando al poeta Antonio Machado, “camino al andar”; hay que dejar huellas de liderazgo, resiliencia, fortaleza, solidaridad y empatía en las comunidades en las que los emprendedores sociales participan. Lo importante es aprender colectivamente de la experiencia de emprender, establecer una heurística positiva (cuáles caminos seguir) y una heurística negativa (cuáles caminos evitar), sólo así es posible alcanzar el sueño colectivo de bienestar, pero no es por cuestiones de azar, no puede ser flor de un día porque los árboles fuertes crecen lentamente, sin prisa pero sin pausa y logran brindar múltiples bienes y servicios a varias generaciones de especies humanas y no humanas. Es posible apoyar desde las universidades los pequeños emprendimientos sociales de los estudiantes, quienes con una guía asertiva por parte de los docentes y otros expertos puedan equilibrar sus vidas no sólo en el nivel financiero, sino también emocional, de salud mental, de empoderamiento y de confianza en sí mismos y en la importancia de la constancia, la dedicación y el esfuerzo sin desfallecer para alcanzarlo.

Gómez y Valencia (2018) también afirman que es necesario realizar dichos proyectos en contexto y con base en las necesidades de la comunidad porque de lo contrario se estaría inventando una solución a una situación que no requiere dicho colectivo. Es necesario difundir, replicar y compartir dichas experiencias y adaptarlas a las condiciones del medio, ya que parte del éxito de estos radica en la posibilidad de satisfacer las necesidades que tienen las comunidades debido a que si un emprendimiento falla en un lugar, en otro puede ser totalmente exitoso, ya que existen factores diferenciadores

en cuanto al entorno, la cultura, las necesidades específicas y las formas particulares de resolverlos.

Por otro lado, en entrevista con Fabio Giraldo se manifestó que la educación tradicional ha destruido las habilidades que puede tener escondidas el ser humano, si educar es quitarle al individuo lo que le sobra, lo que le hace daño y descubrir en él su potencial, los docentes son inconscientes del papel social tan importante que ejercen, pues son los escultores de las habilidades de cada ser. Sin embargo, en la formación actual los docentes no esculpen sino que pintan los errores y desaciertos de sus estudiantes, esconden e inhiben sus capacidades y talentos. La educación actual es una expulsora de genios y no una promotora de los mismos, por lo tanto, debe reformularse el papel de la educación en la formación integral desde el ser, el hacer, el saber, y el convivir de los miembros de la sociedad actual y futura.

Para concluir con la investigación que soporta este capítulo, se presenta a continuación el análisis de resultados de la misma encuesta utilizada en el Capítulo 1 de esta obra, pero aplicada a 11 emprendedores sociales de Colombia; todos ellos con amplia experiencia en sectores como: educación, tecnología, salud mental, agroecología, construcción, cooperativas de uso y aprovechamiento de residuos sólidos, aceleradora de emprendimientos sociales, producción y comercialización de productos agrícolas y alimentos, entre otros. Los resultados muestran los siguientes hallazgos más destacados:

*Primero.* Respecto de las fortalezas personales de un emprendedor social, es pertinente reconocer que el abanico de respuestas es amplio; cada sujeto encuestado brindó opciones diferentes claramente asociadas a sus condiciones y momentos personales. Sin embargo, y a pesar de ser datos dispersos, se encontró una moda en el hecho que construyen sus emprendimientos a través de la *creatividad que brindan y la capacidad de innovación para resolver problemas sociales* siguiéndole el paso a ideales tales como *la firme convicción en la búsqueda del bien común* y *la perseverancia e inquebrantable determinación para superar obstáculos*. De esta manera se confirma que el fin de cada emprendimiento es esa lucha que va más allá de un sustento económico, una búsqueda de una sociedad con una mayor calidad de vida y un bienestar apropiado con el fin de potenciar la dignidad humana.

*Segundo.* Al momento de evaluar las fortalezas que los emprendedores observan, el 16,7% confirma que tener un eficiente grupo de colaboradores es un punto fundamental para la creación, planeación y cooperación de cada proyecto que se plantea alrededor del emprendimiento; el 29,6% respondió que un factor favorable en el momento de hablar de un emprendimiento es

el hecho de tener una producción de bienes o servicios socialmente significativos (14.8%) y buenos *socios* económicos (14,8%); dando a entender que la unión en este caso hace la fuerza, ya sea por los que conforman el equipo o aquellos socios que aportan su parte en los diferentes proyectos emprendedores, sin embargo, el hecho de vender un producto en pro y para la sociedad, hace que sea una idea más sostenible para el mismo emprendimiento.

*Tercero.* Como se evidenció anteriormente, diversos autores afirman que más que las diferentes dificultades que se pueden presentar, un aspecto a evaluar son las debilidades personales de aquellos seres por los que corre cuenta de todo lo que se realiza en el emprendimiento, pues al no haber una fórmula específica para empezar a crear, en el camino se pueden encontrar baches personales que impidan cumplir por completo sus sueños. Por lo tanto, los resultados de la encuesta revelaron que un 20% de los once emprendedores considera que el factor que más afecta al momento de emprender es el desistir ante el fracaso y las dificultades y no saber delegar ni trabajar en equipo. No obstante, un índice del 16% contestó que aspectos como el no comprender la cultura de la gente que se pretenda ayudar (8%) o no poseer entrenamiento/experiencia empresarial (8%) afectan el querer evolucionar y transformar sus propios objetivos.

*Cuarto.* Respecto de las debilidades más recurrentes, el 27.6% de los encuestados muestra que la falta de planeación y de control administrativo (6.9%), la inestabilidad financiera de la empresa/organización (6.9%), la falta de investigación (formal o informal) del mercado (6.9%), y la falta de planeación y de control administrativo (6.9%), dan muestras de que la ausencia de formación que se tiene para realizar este tipo de proyectos es una de las mayores debilidades que se tiene en el momento de hacer emprendimientos. También se hace énfasis en que el desorden administrativo y la poca organización fue la respuesta más frecuente entre los encuestados y revela uno de los puntos de gran importancia en el momento de emprender.

*Quinto.* Tomando el proceso DOFA para el análisis del emprendimiento social, el estudio relativo a las oportunidades muestra que las sociedades comprometidas con el consumo ético y comercio justo son un factor con el que el 12.8% coincide, por otro lado, el 10.6% evidencia que las sociedades conscientes e informadas sobre los beneficios y retos de una empresa social se traduce en una verdadera oportunidad para este tipo de emprendimientos. Sin lugar a duda, el compromiso y la consciencia de lo que se realiza son factores benéficos para la creación, planeación y elaboración de este tipo de iniciativas sociales.

*Sexto.* Al tener en cuenta cada aspecto que influye en el desarrollo de estos proyectos, las amenazas se traducen en diferentes altibajos que deben precaver los emprendedores sociales. Las respuestas a la encuesta muestran que el 40.8% de los encuestados confirman que los siguientes factores se traducen en verdaderas amenazas: la corrupción respecto al otorgamiento de apoyos gubernamentales (10.2%), el crimen organizado (tráfico de drogas, trata, contrabando, abigeato, etc.) (10.2%), los gobiernos autoritarios (10.2%) y la insuficiente divulgación y conocimiento del emprendimiento social (10.2%). Se identifica a estos factores como situaciones a las que deben atenerse la mayor parte del tiempo y que pueden, en algún momento, llevarlos al fracaso. No obstante, la falta de conciencia y constancia de las mismas personas a las cuales se desea ayudar fue la respuesta con mayor elección donde 9 de los 11 encuestados, es decir el 63.6% comentan que la mayor debilidad se encuentra en las mismas personas que se desean ayudar, pues no cuentan con la constancia y conciencia de la misma.

## Referencias

- Arbeláez, L. (2011). *Emprendimiento social: Factores críticos de éxito y fracaso para el mejoramiento del programa de generación de ingresos de la Presidencia de la República de Colombia, dirigido a población en situación de desplazamiento por la violencia en Caldas* (Tesis de maestría). Recuperado de <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/7440/linamariaarbelaezrendon.2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Austin, J., Stevenson, H. y Wei-Skillern, J. (2006) Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (1), pp. 1-22. DOI:10.1590/S0080-21072012000300003
- Becerra, M., Sandoval, G. y Malacara, A. (2013). Buenas Prácticas en Gestión de Emprendimientos Sociales en Puerto Vallarta, Jalisco, México. XVII Congreso internacional en ciencias administrativas. Universidad del Valle de Atemajac, Guadalajara.
- Chica, M., Posso, M., y Montoya R, J. (2017). Importancia del emprendimiento social en Colombia. doi: <https://doi.org/10.22490/ECACEN.1915>
- Cuello, R. (2019). *Factores que inciden en el desempeño de emprendimientos sociales en Colombia: estudio comparativo* (Tesis de pregrado).

- Recuperado de <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/3191/1140887681.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Daza, E., y Santos, A. (2018). Diseño de un Plan de Marketing Social y Emprendimiento Ambiental, dirigido a Madres Cabeza de Familia de la Fundación Amor y Vida en Villavicencio (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://repositorio.unillanos.edu.co/bitstream/handle/001/1559/CARTA%20DE%20AUTORIZACION%20MER%200195.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Failure Institute (2017). ¿Por qué fracasan los emprendimientos sociales? Líderes mexicanos. Recuperado de <https://lideresmexicanos.com/noticias/fracasan-los-emprendimientos-sociales-en-mexico/>
- Gómez, A. y Valencia, M. (2018). Emprendimiento social en tiempos de crisis: Una apuesta con todos y para todos. En Sebastián y Arroyo (Ed.) *Educación para el emprendimiento social, un reto para la universidad latinoamericana*. México: Publicaciones Empresariales UNAM. FCA Publishing, pp. 121-140.
- Unión de Asociaciones de Trabajadores Autónomos y de Emprendimiento (2018). Análisis de las causas del éxito y el fracaso en el emprendimiento. Madrid, España: UATAE. Recuperado de <https://uatae.org/wp-content/uploads/2018/02/An%C3%A1lisis-de-%C3%A9xito-y-fracaso-en-el-emprendimiento.pdf>
- Lorca, P. (2013). Modelo de Factores que inciden en el éxito de emprendimientos sociales en América Latina: Estudio cualitativo (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/112189/Lorca%20Mesina.pdf;se>
- Moreno, M. (s.f.). La figura del Emprendedor Social y su papel en la Inserción Sociolaboral. *Estudio del emprendimiento contemporáneo en América Latina*. Recuperado de [https://www.ecorfan.org/bolivia/series/Estudio\\_del\\_emprendimiento\\_contemporaneo\\_en\\_America\\_Latina/Estudio\\_del\\_emprendimiento\\_contempor%C3%A1neo\\_en\\_America\\_Latina\\_6.pdf](https://www.ecorfan.org/bolivia/series/Estudio_del_emprendimiento_contemporaneo_en_America_Latina/Estudio_del_emprendimiento_contempor%C3%A1neo_en_America_Latina_6.pdf)
- Negocios y Empresa (s.f.). ¿De qué depende el éxito de un emprendedor? 10 causas que lo favorecen. Recuperado de <https://negociosyempresa.com/causas-del-exito-emprendedor/>
- Negocios y Empresa. (s.f.). 15 causas del fracaso del emprendedor. Evita ese efecto. Recuperado de <https://negociosyempresa.com/causas-fracaso-del-emprendedor/>
- Páez, C. y Rico, S. (2016). Emprendedores sociales colombianos de alto impacto: cinco estudios de caso. Fundación Doctora Clown.

- (Tesis de pregrado). Recuperado de [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1926&context=administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1926&context=administracion_de_empresas)
- Pantoja, J. (2013). Factores que inciden en el emprendimiento social de la Parroquia San José de Quinchinche Cantón Otavalo Ecuador. *UCV-Hacer*, 2 (2), pp. 27 -36. Recuperado de <https://www.re-dalyc.org/pdf/5217/521752181004.pdf>
- Pantoja, J. y Archiniegas, O. (2015). Factores de Incidencia en los Emprendimientos Sociales de la Parroquia San José de Quinchinche de Otavalo-Ecuador. *Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación Episteme*, 2 (1), Recuperado de <http://45.238.216.13/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/74/65>
- Parada, J., Ganga, F. y Rivera, Y. (2017). Estado del arte de la innovación social: una mirada a la perspectiva de Europa y Latinoamérica. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 33 (82), pp. 563- 587. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6233641>
- Poso, M. y Montoya, J. (2017). Importancia del emprendimiento social en Colombia. *Working Papers ECACEN* 1 (2), pp. 1-9. doi: 10.22490
- Pulso Social (2017). The Failure Institute presentó las causas del fracaso en emprendimientos sociales en México. Pulso Social. Recuperado de <https://pulsosocial.com/2017/04/12/the-failure-institute-presento-las-causas-del-fracaso-emprendimientos-sociales-mexico/>
- Recon (2019). Cita del emprendimiento social en Medellín. Recon. Recuperado de <https://www.reconcolombia.org/cita-del-emprendimiento-social-en-medellin/>
- Revista Semana (2019). “Héroes invisibles”: los protagonistas de la cumbre de emprendimiento en Medellín. Revista Semana. Recuperado de <https://www.semana.com/economia/articulo/heroes-invisibles-los-protagonistas-de-la-cumbre-de-emprendimiento-en-medellin/638596/>
- Ruta N. (2017). Casos de éxito, fracaso y pasión, los ingredientes esenciales de tu próximo éxito. Ruta N. Recuperado de <https://www.rutanmedellin.org/es/casos-de-exito/item/fracaso-y-pasion-los-ingredientes-esenciales-de-tu-proximo-%C3%A9xito>
- Tolama, J. (2017). Las tres principales causas por las que un emprendimiento social fracasa. *Expansión*. Recuperado de <https://expansion.mx/emprendedores/2017/04/06/las-tres-principales-causas-por-las-que-un-emprendimiento-social-fracasa>

## Capítulo 6

# Una mirada al emprendimiento social: fortalezas y debilidades a partir de una revisión de literatura

*Patricia Padilla Vento - María Raquel Chafloque Céspedes*

En las últimas décadas, en todo el mundo, el sistema económico ha sufrido cambios que se han basado en nuevos modelos de negocios y tecnologías, todos estos han agudizado muchos problemas en la economía mundial (Santos, Barroso y Guzmán, 2013). En las últimas dos décadas, los países de Latinoamérica adoptaron políticas macroeconómicas prudentes, las cuales prepararon a las empresas para choques externos (Bartésaghi, et al. 2017). Al respecto Vásquez-Maguirre (2020) menciona que tanto instituciones públicas como privadas han generado diversos intentos para promover los emprendimientos con fines sociales.

Según Vásquez-Maguirre (2020) menciona que el emprendimiento social ha mejorado la calidad de vida de la población. Vásquez, Portales y Bellido (2017) y Nga (2018) agregan que es una forma de lograr la generación de riqueza económica y atender los problemas sociales de manera sostenible. En esta última línea, Mora y Martínez (2018) agregan que realizar emprendimientos sociales son medidas dinámicas que fortalecen los sistemas locales.

Los emprendimientos sociales son empresas que combinan eficiencia, innovación y recursos con fines de lucro con pasión, valores, misión y preocupaciones sin fines de lucro. En este sentido, los ciudadanos que crean

pequeñas empresas con la intención de atender necesidades sociales son llamados emprendedores sociales (Vásquez, Portales y Bellido, 2017).

Pol y Ville (2009) refieren que no existe una definición que englobe todo lo que es el emprendimiento social; sin embargo, se debe considerar los nuevos productos y servicios que se relacionen con las transformaciones sociales y la satisfacción de necesidades sociales. Vásquez *et al.* (2017) mencionan que este tipo de emprendimiento genera valor económico ofreciendo productos o servicios que satisfacen las necesidades del mercado, y al mismo tiempo crean valor social, reduciendo las barreras que generan pobreza o exclusión social. Vásquez-Maguirre (2020) explica que un emprendimiento social es una empresa que tiene una perspectiva social y crea valor económico, social y ambiental.

Bartesaghi *et al.* (2017) mencionan que el contexto social, político, cultural y económico retroalimentan la creación de emprendimientos que tienen objetivos sociales. En este sentido, la presente investigación busca plantear fortalezas y debilidades que tienen los emprendimientos sociales.

## **Fortalezas del emprendimiento social**

### *Financiamiento al emprendimiento*

Los recursos financieros son un factor importante para el desarrollo de los emprendimientos sociales, ya que permitirán cumplir el objetivo de los emprendimientos sociales para generar valor social y económico (Social Enterprise Knowledge Network, 2006). Black (2020) explica que el ecosistema de financiamiento del emprendimiento social está conformado por inversionistas ángeles, fondos de impacto, fundaciones e instituciones financieras.

Pantoja (2013) menciona que uno de los factores de éxito para que se desarrolle correctamente un emprendimiento social es mediante el apoyo de agentes externos, por ejemplo: apoyo de instituciones privadas, públicas, o sin fines de lucro las cuales pueden apoyar con financiamiento. La *Social Enterprise Knowledge Network* - SEKN (2006) menciona que los mecanismos de financiamiento serían las donaciones en efectivo, recursos públicos y presupuesto interno de empresas, ya que pueden ser tomados como financiamiento.

La SEKN (2006) menciona que otro mecanismo de financiar un emprendimiento social es mediante la obtención de recursos por transacciones

comerciales, ventas de bienes o servicios al público en general, cuotas de los beneficiarios del emprendimiento social y marketing de causa.

Black (2020) menciona que la mayoría de los emprendimientos sociales, en el Perú, dependen de sus fundadores, amigos y familiares para financiarse. Otros emprendimientos recurren a bancos e instituciones financieras. Cabe resaltar que el acceso al financiamiento privado o público es muy limitado cuando los emprendimientos sociales están en etapa inicial.

Arizaga, Zambrano y Luna (2017) encontraron que en los emprendimientos sociales ecuatorianos, el acceso al financiamiento es un factor determinante para los emprendimientos, y menciona que el financiamiento público es uno de los que impulsa a los emprendimientos en etapas iniciales.

### *Políticas y programas del gobierno*

Tener un marco para el desarrollo de los emprendimientos sociales es importante y necesario. En el nivel mundial, los Objetivos de Desarrollo Sostenible se han convertido en el marco general para fortalecer el ecosistema del emprendimiento social (Black, 2020). Pantoja (2013) menciona que tener condiciones políticas y económicas permiten el desarrollo de emprendimientos sociales.

Muchos países han creado programas de financiamiento que promuevan los emprendimientos sociales, la mayoría de estos programas proporcionan subvenciones no reembolsables. Según la Asociación de Emprendedores de Perú (2018), en México, Colombia, Chile y Perú son 51 los programas de apoyo que ofrece el gobierno, siendo Colombia quien tiene más programas vigentes (23 programas de apoyo). Algunos de los programas son: Innóvate Perú, Innovación Chilena, Fondo Semilla para emprendimientos sociales en Argentina, RITA en México, Colombiafintech.

Mora y Martínez (2018) explican que un programa de gobierno será efectivo, si es que éste es descentralizado, ya que la cercanía de las entidades a la población generará estímulos por medio de gobiernos locales, los cuales respaldan las iniciativas de los emprendedores sociales en su localidad. Asimismo, los autores recomiendan una buena coordinación entre los agentes clave, y que las actuaciones o decisiones que se tomen para fomentar los emprendimientos sociales tengan coherencia.

### *Educación para el emprendimiento*

En este aspecto, las universidades son una pieza fundamental para fortalecer el ecosistema de los emprendimientos sociales. Valenzuela-Klagges, Valenzuela-Klagges y Irarrazaval (2018) mencionan que la educación actúa como función preparatoria. En efecto, Giraldo-Mejía y Vara-Horna (2018) mencionan que las universidades están formando a emprendedores sociales con el fin que aporten al desarrollo sostenible de los países.

Giraldo-Mejía y Vara-Horna (2018) concluyen que las universidades latinoamericanas tienen que reenfocar sus estrategias pedagógicas con el fin de aumentar la eficacia en su objetivo de formar emprendedores sociales.

Al respecto Chafloque-Céspedes *et al.* (2021) mencionan que las universidades promueven las intenciones y comportamientos del emprendimiento social en los estudiantes universitarios. Los autores mencionan que es importante considerar la educación en el ecosistema del emprendimiento social, porque es donde los estudiantes desarrollan sus habilidades blandas, actitudes y valores que fortalecen su perfil creativo e innovador. Asimismo, las universidades fortalecen su vínculo con el entorno para dar respuesta a los requerimientos de la sociedad, para lo que promueven estudios longitudinales y evalúan estrategias y programas educativos encaminados a promover el comportamiento emprendedor, proponiendo y validando procesos y escalas de medición de intención emprendedora, entre otros.

### *Apertura de mercados*

Valenzuela-Klagges *et al.* (2018) mencionan que la apertura de mercados contribuye al aumento de los niveles de productividad. Asimismo, Altamirano-Analuisa, Zamora-Sánchez y Mancheno-Saá (2018) mencionan que las políticas públicas pueden generar que se aperturen nuevos mercados. Al igual que otras empresas, los emprendimientos sociales presentan características de empresas privadas para mantenerse en el mercado (García, Thoene, Figueroa y Murillo, 2020).

Otros investigadores mencionan que los países competitivos y con economías desarrolladas se distinguen por generar tejidos comerciales que se basan en conocimiento, creatividad y tecnología avanzada (Moreira, Bajaña, Pico, Guerrero y Villarroel, 2018).

### *Infraestructura básica, legal y comercial*

Mora y Martínez (2018) mencionan que para se desarrollen los emprendimientos sociales de forma local, resulta necesario que existan servicios básicos e infraestructuras de comunicación que sean el soporte de iniciativas sociales.

La infraestructura legal tiene mucho que ver con los impuestos y procedimientos tributarios que tienen como estímulo los emprendimientos sociales. Alamo y Romero (2015) mencionan que un país debe tener políticas fiscales que consideren subsidios o exoneraciones en cuestiones de impuestos, esto servirá como estímulo a los emprendimientos que tienen como fin valores sociales y económicos. En la misma línea Altamirano-Analuís *et al.* (2018) mencionan que los marcos legales generan dinámicas empresariales y son necesarias dentro del ecosistema de emprendimientos sociales.

Valenzuela-Klagges *et al.* (2018) mencionan que las regulaciones restrictivas e impositivas son un factor importante dentro del ecosistema del emprendimiento social, ya que estas pueden facilitar o dificultar la entrada al mercado.

Es importante mencionar que en Latinoamérica los impuestos y la burocracia son un tema latente, ya que en el reporte GEM (2017) este indicador fue el más bajo. A esto se le suma lo mencionado por Mora y Martínez (2018) quienes agregan que hasta el momento no existe un estatus de las empresas sociales dentro de un marco legal.

### *Normas sociales y culturales*

Valenzuela-Klagges *et al.* (2018) mencionan que los valores y normas culturales relacionadas con el emprendimiento, aportan de forma favorable en la aceptación de los emprendimientos sociales dentro del ecosistema en el que se desarrollan. Por su parte, Mora y Martínez (2018) mencionan que la vía de introducción de emprendimientos sociales en una comunidad es fomentando la cultura emprendedora.

Por este motivo, es recomendable que en los centros de capacitación y/o universidades se considere el fomento de la cultura emprendedora y se coloque énfasis en la proactividad, asertividad, creatividad, conversión de ideas en actos y orientación al éxito.

Por otro lado, los emprendedores sociales deben cultivar la cualidad de tomar decisiones que se enfoquen en la búsqueda de nuevas alternativas en un ecosistema de constantes cambios (Mora y Martínez, 2018).

## Debilidades del emprendimiento social

### *Instituciones públicas*

La falta de apoyo de las instituciones públicas en diferentes aspectos es uno de los grandes problemas para mejorar la creación y sostenimiento de los emprendimientos sociales.

Casimir y Samuel (2015) señalan que en el negocio social, innovador o emprendedor, se tienen las mejores habilidades del emprendimiento, filosofía social, trabajo social e innovador. Asimismo, mencionan que existe un cuestionamiento por la conjunción entre el emprendedor comercial agresivo que se orienta a las ganancias y el organizador no gubernamental orientado a la caridad que se preocupa y trabaja por la felicidad de los demás. En África, tales cuestionamientos y preguntas conducen a un cambio de paradigma en la comprensión popular del área emergente del emprendimiento social y el desafío de resolver los problemas sociales de pobreza y crisis en África. Artículo que busca contribuir a la resolución de este problema social mejorando la conciencia pública y la educación sobre las posibilidades de desarrollo del emprendimiento social en África.

### *Infraestructura*

La falta de infraestructura es una dificultad para el desarrollo de los emprendimientos.

Mendoza y Manjarrez (2018) estructuraron una empresa social, con un enfoque de emprendimiento socio productivo, para fomentar el deporte en niños económicamente vulnerables en Toluca, en el año 2017. Mencionan que la principal actividad del Centro para el Fomento del Deporte “Cuahuítl” es la enseñanza y práctica del deporte como alternativa para el fomento del olimpismo en niños económicamente vulnerables, desarrollando en cada uno de ellos capacidades y virtudes, los recursos físicos son indispensables, particularmente las instalaciones en las que se llevarán a cabo las actividades deportivas, pues deberán contar con el espacio necesario para el desarrollo de dos clases al mismo tiempo, cada una con un máximo de 25 niños. Además, será necesario el equipamiento especializado para la enseñanza de cada uno de los deportes que se practicarán dentro de *Cuahuítl*. Por lo que los recursos claves además del factor humano es la infraestructura, según los autores.

## *Estabilidad macroeconómica*

Los emprendimientos sociales se enfrentan a un reto de estabilidad macroeconómica por el tipo de negocios y la falta de políticas públicas. Sarabia y Delhumeau (2019) señalan que para mantener a flote el desarrollo económico y consolidar la creación de nuevas empresas, los principales actores del ecosistema de emprendimiento deberán interactuar entre sí y vincular sus estrategias.

Asimismo, Fuentes y Valenzuela-García (2019) ponen de manifiesto uno de los retos más críticos a los que se enfrenta el emprendimiento social español: bien sea priorizar objetivos éticos, sociales y medioambientales o la búsqueda de beneficios. El emprendimiento social se ha convertido en un sector muy celebrado, recibido por líderes políticos, corporaciones internacionales, grandes actores financieros y la opinión pública por igual. El lema de que otra economía es posible está cobrando impulso mientras una enorme cantidad y variedad de programas de promoción públicos y privados están fomentando y dinamizando un sector tan prometedor en prácticamente cualquier lugar del mundo. Sin embargo, a diferencia de las empresas más convencionales, el emprendimiento social enfrenta algunos desafíos cruciales debido a su propia naturaleza híbrida y al objetivo de compatibilizar la filantropía con las ganancias.

## *Tecnología*

La tecnología es un desafío que enfrentan los emprendimientos sociales, siendo necesario para avanzar como lo muestran Hinostroza, Linares y Sotomayor (2020), resaltan la iniciativa privada “Kunan” para conectar emprendimientos sociales con empresas del patronato Perú 2021, por lo que se constituye una red que debe ser analizada para definir los tipos de vínculos, los cuales generaron grados que permitieron el análisis de los vínculos de una muestra de 132 emprendimientos sociales y ambientales, los cuales se registraron en el software WebQDa. Proponen una línea base compuesta por 3 etapas: Inmersión, análisis y proposición. En la fase de inmersión, se buscó empatizar con los actores involucrados dentro de la red. Durante la fase de análisis, se empleó el software de redes sociales Gephi, con el cual se obtuvieron los resultados de densidad, intermediación y cercanía de los vínculos de los actores de la red. Finalmente, en la fase de proposición, se incluyó el planTEAMIENTO de la línea base. Concluye con un modelo de gestión de red que

genera oportunidades vinculadas al desarrollo del capital social en los emprendimientos sociales que la conforman, a través de sus ejes comercial y de networking. Ejes enfocados en relaciones internas y externas entre los emprendimientos sociales y ambientales de la red y entre estos con las empresas del Patronato Perú 2021.

Se puede observar que en el mundo actual para que los emprendimientos sociales sean sostenibles se tienen que desarrollar la tecnología.

### *Educación superior*

En América latina, aún es necesario promover los emprendimientos sociales en las instituciones de educación superior. Stoffers, Gunawan y Kleefstra (2018) se centraron en el emprendedor social cuyo objetivo principal es generar y realizar soluciones para problemas sociales. La organización que dirige justifica su existencia por sus ideas, ardor y compasión. Añaden que el emprendimiento social se asocia a menudo con jóvenes que hacen cambios y que son idealistas, como muestra la encuesta del *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) en 58 países cuyo resultado dice que este es el caso en Oriente Medio y África del Norte, África Subsahariana y Europa Occidental. Sin embargo, no es el caso en Europa del Este, América Latina y el Caribe, Asia sudoriental, Australia y Estados Unidos de América.

En las instituciones de educación superior se debe promover el emprendimiento social.

### *Eficiencia de mercados laborales*

Los emprendimientos sociales a diferencia de los emprendimientos comerciales aún están por debajo en competitividad. Prasetyo y Kistanti (2020) explican el importante papel del factor empresarial social en el fomento de oportunidades comerciales que luego pueden aumentar el crecimiento económico, la competitividad sostenible y la prosperidad. El resultado muestra que el factor de emprendimiento social es capaz de mejorar las oportunidades por encima del capital humano y los factores de nuevos productos. Sin embargo, a pesar de ser positivo y significativo, el papel del emprendimiento social y las oportunidades comerciales en el fomento de la competitividad es todavía bajo en comparación con el papel del nuevo producto que puede producirse y el papel del factor clave, el capital humano. La implicación

de la política recomendada es que todavía requiere una regulación económica para fomentar el papel de la cultura empresarial social de manera más amplia e integral.

### *Mercado financiero*

El mercado financiero para los emprendimientos sociales carece de políticas y marco regulador, como el Banco Europeo de Inversiones (2017) señala:

Con todo, teniendo en cuenta sus características específicas, el acceso al crédito en las fuentes tradicionales puede ser problemático para empresas sociales. Los acreedores y potenciales inversores suelen pensar que suponen mayor riesgo y menor beneficio debido a sus limitaciones en la redistribución de ganancias o porque dan empleo a trabajadores vulnerables. Más que otras empresas, las empresas sociales se ven expuestas a lagunas en los mercados financieros. También carecen del marco regulador y político en muchos Estados miembros de la UE, lo que hace más difícil el acceso a la financiación pública.

### **Tamaño del mercado**

Banco Europeo de Inversiones (2017) en su investigación manifiesta que las empresas sociales pueden desarrollar una amplia gama de actividades o misiones sociales, como: a) La integración social y económica de personas excluidas, por ejemplo, la integración en el trabajo y el empleo protegido; b) Los servicios sociales como el cuidado de ancianos y personas con discapacidad, la educación y el cuidado de niños, el empleo y la formación, la vivienda social, la sanidad y los servicios médicos; c) Otros servicios públicos como el transporte público o el mantenimiento de espacios públicos; d) El refuerzo de la democracia, incluyendo derechos humanos y la participación digital; e) Actividades medioambientales como la reducción de emisiones y residuos o la promoción de energías renovables, y f) La práctica de la solidaridad con países en desarrollo (pág. 5).

### **Casos de emprendimientos sociales sostenibles**

*Inka Moss*, calidad de altura. Nadie hubiese imaginado que aquella planta nacida a más de 3500 msnm, comúnmente quemada para ser reemplazada por

sembríos comunes, llegase a revolucionar la vida de más de 15 mil personas. El musgo de la sierra, o *sphagnum moss*, se exporta a las industrias de producción de orquídeas, bayas y plantas ornamentales más importantes de Japón y Taiwán.

¿El valor diferencial? *Inka Moss* propone una visión social conjunta en la que se destinan recursos para crear puentes, salas de cómputo en colegios y antenas de comunicación en las zonas donde labora; fomenta la equidad de género laboral revalorando a la mujer como agente económico importante en la familia; y da soporte a la sostenibilidad medioambiental al conservar ecosistemas antes desaprovechados.

*Evea Ecofashion*, moda sostenible. Calzar un par de zapatillas *Evea* no sólo ayuda a movilizarse con estilo: adquirir este producto moviliza, paso a paso, una lucha contra el efecto medioambiental negativo de la manufactura en masa y el consumismo que fomentan las grandes compañías de moda.

Por ello, este emprendimiento social respalda la sostenibilidad del medio ambiente, involucrando a las familias en la recolección responsable de látex, con el fin de generar un comercio justo y, a la vez, evitar la tala de árboles de los bosques de Pasco, Madre de Dios, Amazonas y Loreto.

*Frutiaguajún*, naturaleza y cultura. Concretar acuerdos empresariales entre el comerciante occidental y el agricultor amazónico no resulta complicado si ambas partes ponen en valor la biodiversidad de los bosques amazónicos sobre cualquier procedimiento industrial.

Ése es el pacto que alienta hasta hoy la sostenibilidad de *Frutiaguajún*, un emprendimiento social que revaloriza las tradiciones de la comunidad aguajún del valle del Alto Mayo, en San Martín, con la comercialización de café y la pulpa de frutas nativas como el aguaje y el ungurahui.

*LABOR* es un laboratorio multidisciplinario que formula, diseña e implementa estrategias que impulsan empresas para fortalecer la economía en Venezuela, mediante la implementación de modelos novedosos de negocios en donde la pieza central es la alianza entre una empresa sólida en capital y tecnología y una asociación cooperativa con fortalezas sociales y fuertes vínculos con la comunidad. *LABOR* está alineado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 8, 10 y 17.

Su propósito fundamental es organizar a los trabajadores y promover el cooperativismo generando un ambiente de trabajo estable dentro las empresas.

*Koga, impact lab* ofrece servicios innovadores, que apoyan a emprendedores y emprendedoras a crecer y generar modelos de negocios sólidos y sustentables. Al mismo tiempo, promueve emprendimientos de triple impacto como referencia de modelos de negocios. Además, colabora con empresas

ya consolidadas para que desarrollen programas de valor compartido con triple impacto, y apoyen al emprendimiento y la innovación. Koga es el primer emprendimiento social paraguayo con certificado B.

*Rhizomatica.* Este emprendimiento social mexicano busca ayudar a las comunidades a construir y mantener una infraestructura de comunicación propia y autónoma. Su enfoque combina activismo y reforma regulatoria, compromiso crítico con la tecnología y el desarrollo de infraestructura de telecomunicaciones descentralizada, y participación y participación directa de la comunidad.

Asimismo, crea tecnología de código abierto que ayuda a las personas y las comunidades a construir sus propias redes de comunicación. Aboga, agita y organiza para obtener acceso al espectro de las redes o las que la gente podría querer construir en el futuro. También crea estrategias de organización y sostenibilidad para que las redes puedan prosperar sin explotar a los usuarios.

*Soil* tiene la misión es promover la dignidad, la salud y los medios de vida sostenibles a través de la transformación de desechos en recursos. Desde la construcción del primer inodoro EcoSan de Haití en 2006 y la primera instalación de tratamiento de desechos en 2009, el emprendimiento se ha convertido en uno de los proveedores de saneamiento más respetados del país.

Su equipo son ecologistas y contadores, carpinteros y escritores, raperos y futbolistas, madres y camioneros, unidos por promover la dignidad, salud y los medios de vida sostenibles en Haití. Compartimos la creencia de que, al transformar los desechos en recursos, podemos ayudar a restaurar la belleza y la vitalidad de Haití.

### *Casos de impulsoras de emprendimientos sociales sostenibles*

*Mayma – Argentina.* Tiene el fin de apoyar a una economía más humana a través de la formación, conexión y visibilización de emprendedores de Latinoamérica. Fue fundada en 2007 y desde entonces ha fomentado el surgimiento de 1,550 emprendimientos en 5 países latinoamericanos: Chile, Uruguay, Colombia y México y Argentina. En 2018, lanzó su aceleradora. Luego, en julio de 2020, en alianza con Mercado Libre, inició la segunda etapa de su programa de formación empresarial “Emprender con Impacto” en apoyo a emprendedores sustentables.

*Kunan – Perú.* Es la plataforma peruana de emprendimiento socio-ambiental de mayor alcance, cuya finalidad es fortalecer el ecosistema de

emprendimiento en ambos campos. Lo hace a través de sinergias entre distintos actores con interés en desarrollar este tipo de negocios en el Perú. Kunan ha impulsado una red de más de 190 emprendimientos sociales y ambientales dentro de la Red Kunan. Esta red incluye a iniciativas como Proyecto Mama, Techo y D1 Asociación Cultural, por nombrar algunos de los más conocidos.

*CoLab – Chile.* Es el laboratorio de innovación social de la Universidad Católica de Chile. Enfocados en el desarrollo socioambiental, CoLab facilita la coproducción de conocimiento, estimula el surgimiento de agentes de cambio y colabora con los distintos actores del ecosistema. CoLab es responsable de diversas iniciativas dentro de los campos de la investigación, formación y vinculación de emprendimientos sociales, desde la academia hacia la sociedad.

De este modo, están aliados con empresas y organizaciones como, por ejemplo, Entel, para la promoción de emprendimientos vinculados a la Agenda 2030 en Chile. Uno de dichos emprendimientos es Aukio, dedicado a vincular instituciones educativas con profesores suplentes; y Tayú, que fabrica recipientes comestibles de alga cochayuyo para eventos sociales, generando una cadena de valor para sus productores.

*NESTsT- Internacional.* Se encuentra en Argentina, Perú y Brasil, además de tres países de Europa del Este. Su filosofía se basa en la idea de que las empresas tradicionales no están generando suficiente trabajo en los países de mercados emergentes. Y de esto destaca dos datos: el 25% de los trabajadores viven en pobreza extrema o moderada y el 46.8% enfrenta bajos ingresos y condiciones laborales difíciles.

Es tal vez la organización más grande en el rubro de la inversión en emprendimientos que empoderan a las comunidades para acceder a trabajos de calidad. Ha invertido más de US\$ 19.9 millones en 189 empresas sociales que han generado 58,000 empleos y mejorado la vida de más de 667,822 personas. Así, busca generar una cadena: buenos trabajos con ingresos confiables que permiten a las personas a apoyar a sus familias y contribuir con sus comunidades.

## Conclusiones

La presente investigación tuvo como objetivo encontrar las fortalezas y debilidades del emprendimiento social, mediante una revisión de literatura.

Como conclusión general, se observa que las fortalezas de los emprendimientos sociales están relacionadas entre sí, por ejemplo: las políticas y programas del gobierno pueden estar relacionadas con el fomento de programas que promuevan la infraestructura, financiamiento y aperturas de mercado. Otro ejemplo, es la relación que tiene la educación superior y las normas culturales, ya que cada que la educación superior se enfoque en generar programas para desarrollar el emprendimiento social este entorno generará cambios positivos en los estudiantes.

Por otro lado, se concluye con las fortalezas del emprendimiento social:

El financiamiento al emprendimiento social es un factor determinante para su desarrollo, el ecosistema está conformado por inversionistas ángeles, fondos de impacto, fundaciones e instituciones financieras. Los mecanismos de financiamiento son donaciones en efectivo, recursos públicos y presupuesto interno de empresas, así como transacciones comerciales, venta de bienes o servicios al público en general, cuotas de los beneficiarios del emprendimiento social entre otros. En países como Ecuador, el financiamiento en etapa inicial es realizado por el sector público, que impulsa a los emprendimientos; en Perú esta etapa depende de sus fundadores, amigos y familiares, otros recurren a bancos e instituciones financieras, el acceso al financiamiento privado o público es muy limitado.

Referente a las políticas y programas del gobierno en América Latina se han creado, programas de financiamiento que promocionan los emprendimientos sociales, la mayoría proporcionan subvenciones no reembolsables. Un programa de gobierno será efectivo, si es descentralizado, ya que la cercanía de las entidades a la población generará estímulos por medio de gobiernos locales, así como la coordinación entre los agentes clave para las decisiones que se tomen.

Los centros de educación superior y universidades deben ser parte del ecosistema del emprendimiento social, ya que en esta etapa los estudiantes incrementan su capacidad de resolver problemas y habilidades que refuerzan su creatividad e innovación, para dar respuesta a los requerimientos de la sociedad. Siendo elemental la educación para el emprendimiento social.

La apertura de mercados contribuye al aumento de los niveles de productividad, las políticas públicas pueden contribuir a este incremento ya que los emprendimientos sociales presentan características de empresas privadas para mantenerse en el mercado.

Infraestructura básica, legal y comercial son esenciales para los emprendimientos sociales, los servicios básicos e infraestructuras de comunicación

son un soporte, la infraestructura legal tiene que ver con los impuestos y procedimientos tributarios, que estimulan los emprendimientos sociales, los marcos legales generan dinámicas empresariales y las regulaciones restrictivas e impositivas ya que pueden facilitar o dificultar la entrada al mercado.

Las Normas sociales y culturales, como los valores, aportan de forma favorable en la aceptación de los emprendimientos sociales dentro del ecosistema en el que se desarrolla. La vía de introducción en una comunidad es fomentando la cultura emprendedora que los centros de capacitación y/o universidades deben considerar colocando énfasis en la proactividad, asertividad, creatividad, conversión de ideas en actos y orientación al éxito.

Finalmente, en cuanto a las debilidades del emprendimiento social:

La falta de apoyo de las instituciones públicas es uno de los grandes inconvenientes para mejorar la creación y sostenimiento de los emprendimientos, ya que en el negocio social innovador o emprendedor se tiene las mejores habilidades para la solución de los problemas sociales que se debe superar mejorando la conciencia pública y la educación.

Los recursos clave además de ser el factor humano es la infraestructura, los recursos físicos son indispensables, particularmente las instalaciones que deben contar con el espacio necesario y equipamiento para las actividades,

En la estabilidad macroeconómica, la amenaza más crítica es priorizar objetivos éticos, sociales y medioambientales a la búsqueda de beneficios, enfrenta a desafíos cruciales debido a su propia naturaleza híbrida y al objetivo de compatibilizar la filantropía con las ganancias.

La tecnología es un reto que enfrentan los emprendimientos sociales, siendo esencial para su avance y desarrollo sostenible. En América Latina, hay iniciativas privadas sociales que se han desarrollado utilizando la tecnología para el proceso, así como para relaciones internas y externas, pero aún se necesita abundante ayuda.

Los emprendimientos sociales se asocian a menudo con jóvenes que hacen cambios y que son idealistas; sin embargo, no es el caso en América Latina y el Caribe. La Educación superior tienen enorme responsabilidad.

La eficiencia de mercados laborales en los emprendimientos sociales a diferencia de los emprendimientos comerciales está por debajo en competitividad. Sin embargo, el emprendimiento social es capaz de mejorar las oportunidades por encima del capital humano y los factores de nuevos productos.

El mercado financiero para los emprendimientos sociales carece de un marco regulador y político que hace difícil el acceso a la financiación pública

y privada, los acreedores y potenciales inversores suelen pensar que suponen mayor riesgo y menor beneficio debido a sus limitaciones en la redistribución de ganancias o porque dan empleo a trabajadores vulnerables. Las empresas sociales se ven expuestas a lagunas en los mercados financieros.

En cuanto al tamaño del mercado, las empresas sociales pueden desarrollar una amplia gama de actividades como: la integración social y económica de personas excluidas, los servicios sociales como el cuidado de ancianos y personas con discapacidad, la educación y el cuidado de niños, el empleo y la formación, la vivienda social, la sanidad y los servicios médicos, servicios públicos como el transporte público o el mantenimiento de espacios públicos, el refuerzo de la democracia, incluyendo derechos humanos y la participación digital, actividades medioambientales como la reducción de emisiones y residuos o la promoción de energías renovables y la práctica de la solidaridad con países en desarrollo entre otros.

### *Recomendaciones*

La política pública es determinante en el desarrollo de los emprendimientos sociales, como en el financiamiento se debe promover el apoyo, considerando estímulos tributarios para motivar su crecimiento y facilitar la entrada al mercado ya que los emprendimientos sociales presentan características de empresas privadas.

La variedad de programas de promoción públicos y privados están fomentando y dinamizando un sector tan prometedor en prácticamente cualquier lugar del mundo, el gobierno debe impulsar programas que mejoren las habilidades de los emprendedores concientizando a la población. Los programas deben ser descentralizados, ya que la cercanía de las entidades a la población generará estímulos por medio de gobiernos locales.

Los emprendimientos sociales se asocian a menudo con jóvenes que hacen cambios y que son idealistas; los centros de educación superior y universidades deben ser parte del ecosistema del emprendimiento social, ya que por medio de éstos se puede fomentar la cultura emprendedora, colocando énfasis en la proactividad, asertividad, creatividad, conversión de ideas en actos y orientación al éxito.

El emprendimiento social es capaz de mejorar las oportunidades por encima del capital humano y los factores de nuevos productos, razón por la que se debe impulsar desde los sectores público y privado.

Para el desarrollo económico y consolidar la creación de nuevas empresas sociales, los principales actores del ecosistema deben interactuar entre sí y vincular sus estrategias.

El mercado en las empresas sociales es muy grande y puede estar en cualquier parte del mundo.

## Referencias

- Alamo, R. y Romero, L. (2015). La ley de emprendedores y su efectividad. *Revista ICE: Información Comercial Española*. Vol. 3059, pp. 51–59. Recuperado de <https://ruidera.uclm.es/xmlui/bitstream/handle/10578/8538/0214-8307.2015.3059.51.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Altamirano-Amaluisa, D., Zamora- Sánchez, R. y Mancheno-Saá, M. (2018). Emprendimiento social en Ecuador: Análisis del enfoque social vs. Enfoque de mercado. *Polo del conocimiento*, 28(3), pp. 336 – 350. doi: 10.23857/pc.v3i12.842
- Arízaga, F., Zambrano, R. y Luna, G. (2017). Microproyectos, emprendimientos sociales y sus limitaciones en el acceso a financiamiento durante el último trienio. *Revista Publicando*, 12(2), pp. 931-943. Recuperado de <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/1169>
- Asociación de Emprendedores de Perú [ASEP] (4 de julio de 2018). Sólo 3 programas del Estado apoyan el emprendimiento femenino en el Perú. *Comunicaciones Asep*. Recuperado de <https://asep.pe/index.php/solo-3-programas-del-estado-apoyan-el-emprendimiento-femenino-en-el-peru/>
- Banco Europeo de Inversiones (2017). Instrumentos financieros y el emprendimiento social. Recuperado de [https://www.fi-compass.eu/sites/default/files/publications/SOCIAL\\_ENTREPRISES\\_ES.pdf](https://www.fi-compass.eu/sites/default/files/publications/SOCIAL_ENTREPRISES_ES.pdf)
- Bartesaghi, A., De Souza, S., Lasio, M., Varela, R., Veiga, L., Kew, P. y Herrington, M. (2017). *Global Entrepreneurship Monitor América Latina y El Caribe 2015/16*. Recuperado de <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2015-2016-latin-america-and-caribbean-regional-report-spanish>

- Black, C. (2020). *Financiamiento para el emprendimiento social en el Perú*. Asia Pacific Foundation of Canada. Recuperado de [https://apf-canada-msme.ca/sites/default/files/2020-10/Peru\\_Deetken\\_ES.PDF](https://apf-canada-msme.ca/sites/default/files/2020-10/Peru_Deetken_ES.PDF)
- Casimir, A. y Samuel, E. (2015). Social Work and the Challenge of Entrepreneurship in Africa. *Open Journal of Political Science*. Vol. 5, pp. 155-165. doi: 10.4236/ojps.2015.52017
- Chafloque-Céspedes, R., Álvarez-Risco, A., Robayo-Acuña, P., Gamarra-Chávez, C., Martínez-Toro, G. y Vicente-Ramos, W. (2021), Effect of Sociodemographic Factors in Entrepreneurial Orientation and Entrepreneurial Intention in University Students of Latin American Business Schools, en Jones, P., Apostolopoulos, N., Kakouris, A., Moon, C., Ratten, V. y Walmsley, A. (Ed.) *Universities and Entrepreneurship: Meeting the Educational and Social Challenges Contemporary Issues in Entrepreneurship Research*. Vol. 11, pp. 151-165.), Emerald Publishing Limited, Bingley. doi: 10.1108/S2040-724620210000011010
- Fuentes, S. y Valenzuela-García, H. (2019). A Crossroads for Social Entrepreneurship: Profits versus Ethics. *Open Journal of Business and Management*. Vol. 7, pp. 848-860. doi: 10.4236/ojbm.2019.72058
- García, R., Thoene, U., Figueroa, A. y Murillo, E. (2020). El Emprendimiento Social en el marco de la Alianza del Pacífico. *Revista de Estudios Cooperativos, volumen 133*, 1 -12. doi: 10.5209/REVE.67341
- Giraldo-Mejía, W. y Vara-Horna, A. (2018). El emprendimiento social de base universitaria en Latinoamérica. Lima: Accreditation Council for Business Schools and Programs y Fondo Editorial de la Universidad de San Martín de Porres.
- Hinostroza, D., Linares, M., Sotomayor, L. (2020). El constructor de ecosistema de emprendimientos sociales en el Perú: Lima: El caso red “Kunan” durante el periodo de setiembre del 2018 a junio del 2019. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/15616>
- Mendoza, A. y Manjarrez, D. (2018). Empresa social y emprendimiento socio productivo. Una alternativa para el fomento del deporte en niños económicamente vulnerables. Recuperado de <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/95056/TESIS%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mora, M. y Martínez, F. (2018). Desarrollo local sostenible, responsabilidad social corporativa y emprendimiento social. *Equidad y Desarrollo*. Vol. 31, pp. 27-46. doi: 10.19052/ed.4375

- Moreira, M., Bajaña, I., Pico, B., Guerrero, G. y Villarroel, J. (2018). Factores que Influyen en el Emprendimiento y su Incidencia en el Desarrollo Económico del Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*. Vol. 2, pp. 1-22. doi: 10.18779/csye.v2i1.263
- Nga, J., Priale, M., Darmohraj, A., Moschetti, M., Fuchs, R. y Sáenz, M. (2018). Personality traits and social entrepreneurship dimensions in Peru and Argentina. *Compedium*, 5(11), pp. 120 -143. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6602306>
- Pantoja, J. (2013). Factores que inciden en el emprendimiento social de la Parroquia San José de Quinchinche Cantón Otavalo-Ecuador. *Revista de Investigación y Cultura*, 2(2), 27-36. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=521752181004>
- Pol, E., y Ville, S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term? *The Journal of Socioeconomics*, 38(6), pp. 878-885. doi: 10.1016/j.socec.2009.02.011
- Prasetyo, P. y Kistanti, N. (2020). Papel del emprendimiento social en el apoyo a las oportunidades comerciales y la competitividad del emprendimiento. *Open Journal of Business and Management*. Vol. 8, pp. 1412-1425. doi: 10.4236/ojbm.2020.84090
- Santos, F., Barroso, M. y Guzmán, C. (2013). La economía global y los emprendimientos sociales. *Revista de Economía Mundial*. Vol. 35, pp. 17-196.
- Sarabia A. y Delhumeau S. (2019). *Aproximación al concepto de ecosistema de emprendimiento*. México: UABC Universidad Autónoma de Baja California, Unidad Valle Dorado, Ensenada.
- Social Enterprise Knowledge Network [SEKN] (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Gesti%C3%B3n-efectiva-de-emprendimientos-sociales-Lecciones-extra%C3%ADdas-de-empresas-y-organizaciones-de-la-sociedad-civil-en-Iberoam%C3%A9rica.pdf>
- Stoffers, J., Gunawan, A. y Kleefstra, A. (2018). Social Entrepreneurship, An International Perspective. *Open Journal of Social Sciences*. Vol. 6, pp. 10-24. doi: 10.4236/jss.2018.610002
- Vásquez, M., Portales, L. y Bellido, I. (2017). Indigenous Social Enterprises as Driver of Sustainable Development: Insights from Mexico and Peru. *Critical Sociology*, 1-18. doi: 10.1177/0896920516688757

- Vásquez-Maguirre, M. (2020). Building Sustainable Rural Communities through Indigenous Social Enterprises: A Humanistic Approach. *Sustainability*. Vol. 12, pp. 9643. doi: 10.3390/su12229643
- Valenzuela-Klagges, I., Valenzuela-Klagges, B. y Irarrazaval, J. (2018). Desarrollo Emprendedor Latinoamericano y sus Determinantes: Evidencias y Desafíos. *Revista Pilquen*, 21(3), pp. 55–63. Recuperado de <http://revel.uncoma.edu.ar/htdoc/revel/index.php/Sociales/article/view/2088/pdf>

# Anexo 1

## Cuestionario

---

### **FODA (DOFA) del emprendimiento social en Latinoamérica**

Agradecemos su participación.

Tenemos el propósito de encuestar a destacados emprendedores sociales de América Latina.

Las respuestas que proporcione serán utilizadas para fines exclusivamente académicos. Los resultados podrán ser publicados en libros, artículos de investigación o de divulgación.

Esta encuesta consta de 23 preguntas organizadas en 7 páginas. Valoramos mucho el tiempo que dedique a responderlas.

Nota: Como se puede observar, se decidió incorporar tanto la sigla FODA como DOFA, mismas que hacen referencia a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, pero en diferente orden. Lo anterior, debido a que en algunos países de Latinoamérica se conoce de una forma y en otros de otra.

## I. Fortalezas del emprendedor social: atributos personales

1. ¿Cuáles de las siguientes opciones considera usted que son **fortalezas personales** de un emprendedor social? Seleccione las 5 más relevantes.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación técnica-académica en el ámbito de la problemática que enfrenta</li> <li>• Alta capacidad intelectual</li> <li>• Firme convicción en la búsqueda del bien común</li> <li>• Capacidad para analizar información relevante</li> <li>• Convicciones espirituales de orden místico religiosas</li> <li>• Perseverancia e inquebrantable determinación para superar obstáculos</li> <li>• Disposición para trabajar duramente</li> <li>• Honestidad para aceptar errores</li> <li>• Agudeza y perspicacia para comprender los retos esenciales</li> <li>• Habilidad para trabajar en equipo reconociendo el talento y experiencia de otros</li> <li>• Experiencia administrativa o directiva</li> <li>• Educación en negocios y gestión de empresas</li> <li>• Habilidad para crear alianzas estratégicas</li> <li>• Adecuado manejo de nuevas tecnologías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseer suficiente capital</li> <li>• Contar con buenas relaciones (<i>Networking</i>)</li> <li>• Un sueño por lograr: Visión clara de los objetivos de la empresa social</li> <li>• Resiliencia a los fracasos y críticas destructivas</li> <li>• Capacidad de persuasión para “vender la idea”</li> <li>• Capacidad de atracción de voluntarios o de empleo de integrantes de los propios grupos vulnerables</li> <li>• Profunda comprensión de la cultura de la gente que se pretenda ayudar</li> <li>• Creatividad y capacidad de innovación para resolver problemas sociales</li> <li>• Visión empresarial</li> <li>• Capacidad para gestionar recursos económicos y generar retornos financieros</li> <li>• Liderazgo personal</li> <li>• Disciplina personal</li> </ul>
--	--

Notas: (1) Con el fin de evitar algún sesgo derivado del orden en el que aparece este listado, en la plataforma electrónica de SurveyMonkey se utilizó la opción de reordenarlo aleatoriamente con cada uno de los encuestados. (2) La plataforma fue programada para que el encuestado seleccione las cinco opciones requeridas.

2. ¿Existe alguna **fortaleza personal** que no esté considerada en el listado anterior y que desde su punto de vista debería incluirse?

Sí	
No	

3. Si la respuesta anterior fue afirmativa, favor de escribir las **fortalezas personales** que considere que deben incluirse.  
(Cuenta con un máximo de 200 caracteres)

---



---



---

## II. Fortalezas del emprendimiento social (de la empresa, iniciativa u organización)

4. ¿Cuáles de las siguientes opciones considera usted que son **fortalezas organizacionales** relevantes para un emprendimiento social? Seleccione las 5 más importantes.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción de bienes o servicios socialmente significativos</li> <li>• Eficiente equipo de colaboradores</li> <li>• Financiamiento ángel</li> <li>• Socios estratégicos</li> <li>• Reparto justo de beneficios</li> <li>• Contar con reglamentos y claros procesos administrativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios técnicos fiables y convincentes, que respalden la propuesta de solución</li> <li>• Gestión incluyente y procesos democráticos en la toma de decisiones</li> <li>• Competitividad y eficiencia comercial</li> <li>• Política de reinversión de utilidades</li> <li>• Prototipado del bien o servicio que ofrecerá</li> </ul>
--	---

Notas: (1) Con el fin de evitar algún sesgo derivado del orden en el que aparece este listado, en la plataforma electrónica de SurveyMonkey se utilizó la opción de reordenarlo aleatoriamente con cada uno de los encuestados (2) La plataforma fue programada para que el encuestado seleccione las cinco opciones requeridas.

5. ¿Existe alguna **fortaleza organizacional** que no esté considerada en el listado anterior y que desde su punto de vista debería incluirse?

Sí	
No	

6. Si la respuesta anterior fue afirmativa, favor de escribir las **fortalezas organizacionales** que considere que deben incluirse.  
(Cuenta con un máximo de 200 caracteres)

---



---



---

### III. Debilidades del emprendedor social: rasgos personales

7. ¿Cuáles de las siguientes opciones considera usted que son **debilidades personales** de un emprendedor social? Seleccione las 5 más relevantes.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tener preparación técnica-académica en el ámbito de la problemática que enfrenta</li> <li>• Poca laboriosidad</li> <li>• Desistir ante el fracaso y las dificultades</li> <li>• No saber aceptar errores</li> <li>• No comprender los retos esenciales de la empresa social</li> <li>• No saber delegar ni trabajar en equipo</li> <li>• Baja autoestima</li> <li>• No poseer entrenamiento/experiencia empresarial</li> <li>• Falta de habilidad para crear alianzas</li> <li>• No contar con suficiente capital</li> <li>• Parálisis ante el miedo y la duda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No saber “vender su idea”</li> <li>• Incapacidad para sumar voluntarios a su causa</li> <li>• No comprender la cultura de la gente que se pretenda ayudar</li> <li>• Falta de creatividad y poca disposición hacia la innovación</li> <li>• Falta de visión empresarial</li> <li>• No saber gestionar los recursos económicos</li> <li>• Falta de liderazgo (incapacidad de influir en los demás)</li> <li>• Escasos vínculos personales (poco <i>Networking</i>)</li> <li>• Desconocimiento de herramientas tecnológicas</li> <li>• Escaso altruismo o interés por el bien del prójimo</li> </ul>
---	---

Notas: (1) Con el fin de evitar algún sesgo derivado del orden en el que aparece este listado, en la plataforma electrónica de SurveyMonkey se utilizó la opción de reordenarlo aleatoriamente con cada uno de los encuestados (2) La plataforma fue programada para que el encuestado seleccione las cinco opciones requeridas.

8. ¿Existe alguna **debilidad personal** que no esté considerada en el listado anterior y que desde su punto de vista debería incluirse?

Sí	
No	

9. Si la respuesta anterior fue afirmativa, favor de escribir las **debilidades personales** que considere que deben incluirse.  
(Cuenta con un máximo de 200 caracteres)

---



---



---

#### IV. Debilidades del emprendimiento social (de la empresa, iniciativa u organización)

10. ¿Cuáles de las siguientes opciones considera usted que son **debilidades organizacionales** relevantes para un emprendimiento social?  
Seleccione las 5 más importantes.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ineficiente sistema de gestión</li> <li>• Bajo nivel de cualificación del personal</li> <li>• Desorden administrativo y poca organización</li> <li>• Caudillismo del fundador</li> <li>• Falta de financiamiento y recursos económicos</li> <li>• Falta de investigación (formal o informal) del mercado</li> <li>• Bajo nivel de ventas</li> <li>• Personal con escaso o nulo altruismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar acciones riesgosas</li> <li>• Mirada cortoplacista</li> <li>• Inestabilidad financiera de la empresa/organización</li> <li>• Falta de planeación y de control administrativo</li> <li>• Falta de planeación y control del dinero</li> <li>• Incumplimiento de obligaciones fiscales o laborales</li> <li>• Obsolescencia tecnológica</li> <li>• Personal/equipo poco capacitado</li> </ul>
--	---

Notas: (1) Con el fin de evitar algún sesgo derivado del orden en el que aparece este listado, en la plataforma electrónica de SurveyMonkey se utilizó la opción de reordenarlo aleatoriamente con cada uno de los encuestados (2) La plataforma fue programada para que el encuestado seleccione las cinco opciones requeridas.

11. ¿Existe alguna **debilidad organizacional** que no esté considerada en el listado anterior y que desde su punto de vista debería incluirse?

Sí	
No	

12. Si la respuesta anterior fue afirmativa, favor de escribir las **debilidades organizacionales** que considere que deben incluirse.  
(Cuenta con un máximo de 200 caracteres)

---



---



---

## V. Oportunidades para el emprendimiento social (Factores del entorno que favorecen a un emprendimiento social)

13. ¿Cuáles de las siguientes opciones considera usted que son **oportunidades** que favorecen al emprendimiento social? Seleccione las 5 más relevantes.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociedades conscientes e informadas sobre los beneficios y retos de una empresa social</li> <li>• Sociedades democráticas</li> <li>• Economías con excedentes de efectivo</li> <li>• Asociaciones de emprendedores sociales para el intercambio de experiencias</li> <li>• Redes de colaboración</li> <li>• TIC's disponibles para coordinar esfuerzos colectivos</li> <li>• Amenaza medioambiental, como impulso a la acción</li> <li>• Aceleradoras o incubadoras que impulsen emprendimientos sociales</li> <li>• Fondos para el microemprendimiento y el desarrollo de empresas sociales</li> <li>• Sociedades comprometidas con el consumo ético y comercio justo</li> <li>• El creciente auge por el emprendimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un problema (necesidad) latente y generalizado</li> <li>• Apoyo gubernamental: subsidios, créditos preferenciales, políticas públicas eficaces</li> <li>• El sentido comunitario o solidario de ciertos sectores sociales</li> <li>• Entorno jurídico favorable: adecuada legislación fiscal preferencial</li> <li>• Escuelas de negocios que capaciten a los emprendedores sociales y al personal</li> <li>• Legislación idónea para el emprendimiento social</li> <li>• Existencia de beneficios tributarios o facilidades administrativas</li> <li>• Apoyo y receptividad de grupos de interés y de la comunidad</li> </ul>
---	---

Notas: (1) Con el fin de evitar algún sesgo derivado del orden en el que aparece este listado, en la plataforma electrónica de SurveyMonkey se utilizó la opción de reordenarlo aleatoriamente con cada uno de los encuestados (2) La plataforma fue programada para que el encuestado seleccione las cinco opciones requeridas.

14. ¿Existe alguna otra **oportunidad** que no esté considerada en el listado anterior y que desde su punto de vista debería incluirse?

Sí	
No	

15. Si la respuesta anterior fue afirmativa, favor de escribir las **oportunidades** que considere que deben incluirse.  
(Cuenta con un máximo de 200 caracteres)

---



---



---

## VI. Amenazas para el emprendimiento social (Factores situacionales que atentan contra la puesta en marcha, estabilidad y permanencia del emprendimiento social)

16. ¿Cuáles de las siguientes opciones considera usted **amenazas** relevantes para el emprendimiento social? Seleccione las 5 más importantes.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poderes fácticos afectados</li> <li>• Resistencia al cambio</li> <li>• Falta de legislación específica y apropiada</li> <li>• Gobiernos autoritarios</li> <li>• Cultura incipiente respecto a esta nueva práctica</li> <li>• Poder comercial de las grandes empresas</li> <li>• Sociedades indiferentes a la economía social y solidaria</li> <li>• Corrupción respecto al otorgamiento de apoyos gubernamentales</li> <li>• Complicaciones burocráticas gubernamentales para la creación de empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de apoyo gubernamental</li> <li>• Falta de motivación/incentivos para la creación de empresas sociales</li> <li>• Escasa conciencia de la ciudadanía</li> <li>• Insuficiente divulgación y conocimiento del emprendimiento social</li> <li>• Falta de conciencia y constancia de las mismas personas a las cuales se desea ayudar</li> <li>• Crimen organizado (tráfico de drogas, trata, contrabando, abigeato, etc.)</li> </ul>
---	--

Notas: (1) Con el fin de evitar algún sesgo derivado del orden en el que aparece este listado, en la plataforma electrónica de SurveyMonkey se utilizó la opción de reordenarlo aleatoriamente con cada uno de los encuestados (2) La plataforma fue programada para que el encuestado seleccione las cinco opciones requeridas.

17. ¿Existe alguna **amenaza** que no esté considerada en el listado anterior y que desde su punto de vista debería incluirse?

Sí	
No	

18. Si la respuesta anterior fue afirmativa, favor de escribir las **amenazas** que considere que deben incluirse.  
(Cuenta con un máximo de 200 caracteres)

---



---



---

## VII. Preguntas sobre su experiencia como emprendedor social

(Favor de proporcionar respuestas muy concretas. Tiene un máximo de 200 caracteres)

19. ¿Cuál considera que ha sido su principal fortaleza como emprendedor social?
20. ¿Cuál considera que ha sido su principal debilidad como emprendedor social?
21. ¿Cuál ha sido el principal obstáculo que ha enfrentado como emprendedor social?
22. ¿Cuál es en su opinión el principal motivo de fracaso de las empresas sociales?
23. ¿Cuál ha sido el principal factor de éxito de su emprendimiento social?

Datos personales

Nombre: \_\_\_\_\_

País: \_\_\_\_\_

Rango de edad: \_\_\_\_\_ (se muestra un rango de edades)

Gracias por completar nuestra encuesta.

## Anexo 2

### Coautores

---

#### **Gloria Almeida Parra (UDES - Colombia)**

Contadora Pública por la Universidad Autónoma de Bucaramanga, Colombia; Especialista en Administración y Docencia Universitaria de la Universidad de Santander (UDES) de Bucaramanga, Colombia; Doctora en Educación de la Universidad Central de Caracas, Venezuela. Certificada en normas internacionales de información financiera de ICAEW. Profesora y directiva de instituciones de educación superior como la Universidad Industrial de Santander, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Unidades Tecnológicas de Santander y Universidad de Santander. Investigadora en temas contables, económicos, de mercadeo, educación, administrativos y de emprendimiento, en proyectos con entidades del orden público y privado y, universidades del medio nacional e internacional. Trabajo por más de 10 años como par académico del Ministerio de Ciencias en Colombia.

#### **Isabel Cristina Arroyo Venegas (UCR - Costa Rica)**

Contadora Pública Autorizada y Máster en Administración Universitaria por la Universidad de Costa Rica (UCR). Áreas de especialidad: Emprendedurismo social, Gestión del talento humano y Administración estratégica. Exdirectora de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica (EAN-UCR) y gestora de los programas sociales en la misma institución. Coordinadora académica del Primer Congreso Internacional de

Emprendedurismo Social (Junio de 2013, San José, Costa Rica). Miembro Honorario del Consejo Ejecutivo de la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (Alafec), miembro de la Junta Directiva de Junior *Achievement* Costa Rica y Asesora de la Junta Directiva de la empresa ÉNHMED Costa Rica.

### **Gustavo Bado Zúñiga (UCR - Costa Rica)**

Director de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica (EAN-UCR) y docente e investigador. Máster en Dirección de Empresas de la UCR y Doctorando en la Universidad de Málaga. Miembro del Consejo Consultivo de la Agencia Universitaria para la Gestión del Emprendimiento. Vicepresidente de la Región Centroamericana de la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (Alafec).

### **Carlos Julio Camacho Sanabria (UNIMINUTO - Colombia)**

Administrador de empresas, Especialista en pedagogía para el desarrollo del aprendizaje autónomo, Magister en administración de organizaciones. Ha fundado y dirigido diversas empresas en los sectores de producción y servicios, entre las que destacan: Alimentación (Industria panificadora Santa Catalina), Transporte (Rapi-entregas), Salud (Droguería Charly, Droguería Alkana, Centro médico Alkana) y Hogar (Fábrica de muebles Punto centro). Es Investigador y catedrático de varias universidades colombianas.

### **María Cerdio Lara (Ashoka - México, Centroamérica y el Caribe)**

Coordinadora de Impulso de Emprendedores Sociales en Ashoka, donde apoya a líderes innovadores para desarrollar y escalar soluciones a desafíos socio-ambientales en México, Centroamérica y el Caribe. Es consultora para Latinoamérica del Fondo Global de Mujeres y Asociada del Programa de Jóvenes del Consejo Mexicano de Asuntos Internacionales (COMEXI). Colaboró como consultora de impacto social en Nosótrikas, como voluntaria en el Centro de Información de las Naciones Unidas en México. Es Licenciada

en Antropología Social por la *London School of Economics*, ha desarrollado investigación en materia de equidad de género, educación, seguridad y desarrollo sostenible.

### **María Raquel Chafloque Céspedes (USMP - Perú)**

Investigadora de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres (USMP). Doctoranda en Filosofía con especialidad en Administración por la Universidad Autónoma de Nuevo León (México) y la Universidad de San Martín de Porres (Perú). Magíster *Scientiae* en Estadística Aplicada por la Universidad Nacional Agraria de La Molina. Economista por la USMP. Calificada como investigadora por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. Cuenta con experiencia en trabajos de investigación en el área de violencia contra la mujer, sostenibilidad, emprendimiento e informalidad y en la edición de artículos científicos y análisis de datos. Autora de libros y artículos publicados en revistas indexadas.

### **Jorge Hernán Cifuentes Valenzuela (UNIMINUTO - Colombia)**

Economista. Doctor en Administración de Negocios con Maestría en Gestión de las Organizaciones. Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO), Bogotá, Colombia. Consultor y docente en Gerencia integral con énfasis en Gestión estratégica, Innovación, Responsabilidad Social Empresarial y Emprendimiento en diferentes universidades en Colombia. Par evaluador de proyectos en Colciencias, Colombia. Experiencia gerencial en empresas privadas en Colombia y Chile. Director del grupo de investigación GEPADES. Miembro de la junta directiva de una empresa especializada en la importación de insumos y equipos médicos y de laboratorio en biología molecular con más de 22 años de existencia.

### **José Rafael Cogollos Pérez (UNIMINUTO - Colombia)**

Ingeniero de sistemas, Especialista en soluciones telemáticas, Magister en Administración de Empresas, candidato a doctor en administración por la

Universidad de Celaya, México. Emprendedor empresarial en MiPymes en leche, cosméticos y metalmecánica. Trabajador en el área informática en la Fundación Social área financiera Banco Caja Social. Analista en Coopidrogas, desarrollador en cadena de almacenas Carulla. Docente universitario de pregrado y posgrado Investigador y catedrático de varias universidades colombianas. Líder se semillero de investigación SADES en UNIMINUTO.

### **Martha Rocío Godoy Rodríguez (UCC - Colombia)**

Administradora Financiera, Magíster en Pensamiento Estratégico y Prospectiva, y doctorante en Administración gerencial. Investigadora asociada de la Universidad Cooperativa de Colombia (UCC) vinculada al programa de Contaduría Pública. Es integrante del grupo de investigación Contabilidad y entorno social, categorizado en A y registrado en el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. Líder en procesos de acreditación de alta calidad y registros calificados en instituciones de educación superior. Tiene experiencia en la gestión, dirección y fortalecimiento organizacional mediante productos de consultoría de transferencia a empresa. Ha estado vinculada al desarrollo de proyectos de investigación en la línea de contabilidad de gestión e innovación, emprendimiento social y empresa, en alianza con redes académicas nacionales e internacionales.

### **Alba Lucía Gómez Ramírez (AMIGÓ - Colombia)**

Contadora Pública, Especialista en Revisoría Fiscal por la Universidad de Manizales, Magíster en Medio Ambiente y Desarrollo por la Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín. Es docente en las áreas de Investigación y Teoría Contable, Historia de la Contaduría Pública y Contabilidad social y ambiental de la Universidad Católica Luis Amigó (AMIGÓ). Actualmente, es integrante del grupo de investigación CONTAS.

### **María José González Calle (UDA – Ecuador)**

Cuencana, madre de 3 hijos, Ingeniera en Producción y Operaciones y Magíster en Administración de Empresas, por la Universidad del Azuay (UDA).

Actualmente se desempeña como docente investigadora y coordinadora de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay. Además, es directora del proyecto de investigación “Desempeño Empresarial a través de la medición y análisis de las actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor de los diferentes sectores o industrias de la ciudad de Cuenca” en el Observatorio Empresarial de la Universidad del Azuay. Hasta el momento ha dirigido cinco proyectos de investigación, se encuentra escribiendo un libro en la temática de gestión de operaciones, ha publicado varios artículos científicos y participado en ponencias.

### **Pedro Fernando Guerrero Maxi (UDA - Ecuador)**

Ingeniero en Producción y Operaciones y Magíster en Salud Ocupacional y Seguridad en el Trabajo, por la Universidad del Azuay (UDA). Se desempeña como coordinador de Carrera de la Tecnología Superior en Control de Incendios y Operaciones de Rescate. Es miembro del Órgano Colegiado Superior del Instituto Superior Tecnológico del Azuay, docente de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay y docente investigador del Observatorio Empresarial de la misma Universidad. Doctorando en Gestión Empresarial de la Universidad Pablo de Olavide de España.

### **Claudia Ibarra Baidón (ITESO - México)**

Directora del Departamento de Economía, Administración y Mercadología en la Escuela de Negocios ITESO, Universidad Jesuita de Guadalajara. Profesora de emprendimiento sostenible, innovación frugal y empresas sociales. Candidata al Doctorado en Ciencias de la Administración por la Facultad de Contaduría y Administración (FCA - UNAM), su tesis aborda el estudio de la empresa social y la legitimidad percibida por sus grupos de interés. Colaboró en el servicio público para el Programa Jalisco Emprende, y en áreas para el desarrollo de nuevos productos en diferentes sectores de la industria alimenticia. Es cofundadora de la Red Latinoamericana de Innovación Frugal, voluntaria para Ashoka México-Centroamérica y miembro del comité editorial de la revista *Stanford Social Innovation Review* en español (SSIRÑ).

## **Juan Manuel Maldonado Matute (UDA - Ecuador)**

Ingeniero de Producción y Operaciones, Ingeniero Comercial y Magíster en Matemática Aplicada por la Universidad del Azuay (UDA), Magíster en Ingeniería con especialidad en Sistemas de Calidad y Productividad por el ITESM, y Doctorando en Gestión Empresarial de la Universidad Pablo de Olavide de España. Miembro de la Junta Académica de la Escuela de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay. Profesor-Investigador asociado a las Escuelas de Administración de Empresas e Ingeniería de Producción y al Observatorio Empresarial de la Universidad del Azuay. Profesor en programas de posgrado de la Universidad del Azuay y director de trabajos de titulación tanto en carreras de grado como de posgrado.

## **José Luis Monzón Campos (UV – España)**

Economista, Máster en Economía Social y Entidades no Lucrativas y Doctorado en Ciencias Económicas de la Universidad de Valencia (UV). Fue Director de la Escuela de Estudios Empresariales de la UV y del UIDESCOOP y Presidente del CIRIEC-Internacional. Actualmente es catedrático de Economía Aplicada en la UV y Director del CIRIEC-España y del Observatorio Español de la Economía Social, y Vicepresidente del CIRIEC-Internacional. Ha dirigido proyectos de investigación en materia de economía social y cooperativa, tercer sector, formación profesional y mercado de trabajo. Autor de numerosos artículos y libros de economía social, destacando el Informe sobre la Economía Social en la Unión Europea y el Manual de la Comisión Europea para la Elaboración de Cuentas Satélite de Cooperativas y Mutuas.

## **Patricia Padilla Vento (UCV - Perú)**

Ph.D. en Ética, Responsabilidad Social y Derechos Humanos por la Universidad Abat Oliba de Barcelona, España (UAO). Doctora en Contabilidad por la Universidad Nacional Federico Villarreal (UNFV), Perú. Máster en Gestión y Comunicación de Entidades Sociales y Solidarias (UAO), España, Maestra en Auditoría Contable y Financiera (UNFV), Maestra en Gestión Pública por la Universidad César Vallejo (UCV), Contadora Pública (UNFV) y Licenciada en Ciencias de la Educación (UNEGV). Auditora Independiente.

Amplia experiencia como contadora general y auditora de organizaciones públicas y privadas. En el ámbito académico ha sido Directora Nacional de la Escuela de Contabilidad, docente, asesora de proyectos y desarrollo de tesis, Coordinadora de Investigación (UCV). Conferencista invitada en Perú, Colombia y Brasil.

### **Linda Palacio Vásquez (USB - Colombia)**

Trabajadora Social graduada con Mención de Honor, Magíster en Desarrollo y Gestión de Empresas Sociales por la Universidad Simón Bolívar (USB). Amplia trayectoria en consultoría para la gestión social de proyectos con el sector público y privado. Docente de pregrado y posgrados en temas de desarrollo social, gerencia social, proyectos sociales e investigación con más de 10 años de experiencia. Actualmente, directora de la Especialización en Gobierno y Asuntos Públicos y Maestría en Desarrollo y Gestión de Empresas Sociales. Reconocimiento a la excelencia profesoral Universidad Simón Bolívar 2019. Investigadora en temas de Derechos Humanos y Emprendimientos social. Visitante distinguido del Gobierno de Zapotlán el Grande y del Centro Universitario del Sur de la Universidad de Guadalajara, Jalisco, México 2019.

### **Marlín Plácido Marmolejos (UASD - República Dominicana)**

Licenciada en Administración de Empresas y Derecho. Magíster en Administración de Empresas por la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD) y egresada de la maestría en Dirección Hotelera y de Restauración por la Universidad de Barcelona, España. Con más de 15 años en el ejercicio profesional en distintas funciones gerenciales en organizaciones públicas, privadas y sin fines de lucro, tanto nacionales como internacionales. Docente Universitaria y asesora de tesis de grado y postgrado. Profesora de la Escuela de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UASD, ha sido parte del cuerpo docente de la Universidad Tecnológica de Santiago (UTESA). Docente en emprendimiento con metodología IMESUN-OIT. Forma parte de los facilitadores del Instituto Técnico Profesional INFOTEP.

---

## **Adalberto Ríos Szalay (UAEM - México)**

Doctor Honoris Causa por la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM), institución de la cual también es catedrático. Licenciado en Administración con estudios de posgrado en Antropología. Fue profesor-investigador en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Se desempeñó como director del Instituto de Cultura del Estado de Morelos, coordinador de los seis institutos de cultura de la zona centro de México y asesor del Director General del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt). Ha ejercido el periodismo y la fotografía en 52 países. Es autor de 54 libros y de una vasta producción audiovisual mediante los cuales ha divulgado el patrimonio natural y cultural de México y América Latina. Es fundador del banco de imágenes para la docencia, la investigación y la cultura de la UAEM, integrado al sistema de Repositorios Universitarios UNAM. Ha obtenido reconocimientos de la UNESCO, el Ministerio de Cultura de la República de Hungría, el Fondo Cubano de Bienes Culturales y la Secretaría de Relaciones Exteriores.

## **Jorge Ríos Szalay (UNAM - México)**

Licenciado en Administración por la UNAM, Maestro en Desarrollo por la Universidad de Cambridge, Inglaterra, y Doctor en Ciencias de la Administración por la UNAM. Ha desempeñado cargos directivos en la administración pública mexicana y en la Facultad de Contaduría y Administración (FCA, UNAM), donde actualmente es profesor-investigador de carrera. Autor o coautor de 7 libros y decenas de artículos de investigación o de divulgación. Es miembro del Consejo Asesor del programa educativo Comunidades Rurales que Aprenden –desarrollado en la UNAM con el apoyo de la Fundación *Kellog*–, del Comité Editorial o Científico de dos revistas mexicanas, una francesa, una colombiana y una argentina. Obtuvo el Premio de Investigación Arturo Díaz Alonso 2010 y 2014 (FCA, UNAM).

## **Angelika Roth (Ashoka – México, Centroamérica y el Caribe)**

Tiene más de 10 años de experiencia en el sector de emprendimiento social en México, Centroamérica y el Caribe por su rol en Ashoka de identificar y apoyar a emprendedores sociales líderes de la región. Actualmente se

desempeña como *Co Lead* de *Fellowship* Latinoamérica y *Global Co Lead* para el *Ashoka Support Network*. También ha trabajado en diferentes organizaciones sociales en Argentina y Ecuador y ha participado en proyectos de la cooperación internacional con la GIZ e Inwent en Brasil y Alemania. Recibió sus títulos en Estudios Latinoamericanos y Economía de la Universidad de Passau en Alemania y en Relaciones Internacionales en la Universidad Católica de Córdoba en Argentina.

### **Carlos Sandoval Álvarez (UCR - Costa Rica)**

Subdirector de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica (EAN-UCR), docente e investigador. Maestría (MBA) en Administración de Empresas por la UCR y Doctor *rer. pol.* Economía y Ciencias Sociales por la Universidad de Friburgo, Alemania.

### **Leonel Sebastián Chavarría (UNAM - México)**

Licenciado en Contaduría y Especialista en Finanzas, ambos con Mención Honorífica. Maestro en Evaluación y Administración de Proyectos. Candidato a Doctor en Ciencias de la Administración por la UNAM. Estudió los cursos *Social Entrepreneurship* y *Business Strategies for Social Impact* por *University of Pennsylvania*, en Responsabilidad Social Empresarial (UBA-PNUD-AECID) y Multiplicador B. Profesor titular de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM de la cual fue Secretario General, posición desde la que participó en la fundación de la Escuela de Emprendedores Sociales (EES). Coautor de los libros *Educación para el emprendimiento social, un reto para la universidad latinoamericana* y *La Alafec: Pasado y presente con visión al futuro*. En 2014 le fue conferida por unanimidad la designación de Maestro Emérito de la Alafec.

### **Jorge Torres Ortega (USACH - Chile)**

Ingeniero Civil Industrial y Magíster en Ingeniería Industrial por la Universidad de Santiago de Chile (USACH), y Doctorado en Economía Social por la Universidad de Valencia. Actualmente ocupa el cargo de Rector de la

---

Universidad de Santiago de Chile. Como investigador ha mostrado un profundo interés por las temáticas vinculadas al emprendimiento adolescente y juvenil tanto comercial como social, y su promoción como motor clave del desarrollo. Este interés se ha traducido en una importante labor en esta área, la cual abarca aspectos tanto académicos como prácticos, estos últimos desde el punto de vista de la implementación de iniciativas de apoyo y formación en emprendimiento, especialmente en el nivel de la educación técnico-profesional.

### **Olga Patricia Vásquez Montoya (AMIGÓ - Colombia)**

Contadora Pública de la Universidad de Medellín, Especialista en Finanzas de la Universidad Católica Luis Amigó (AMIGÓ), Magíster en Dirección Estratégica y Auditoría de la Universidad Internacional Iberoamericana de Puerto Rico. Es docente y coordinadora del área contable básica de la Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Contables de la Universidad Católica Luis Amigó, con más de 15 años de experiencia en la docencia. Se desempeña como docente investigadora del grupo de investigación CONTAS.

### **José Luis Villarreal (UMARIANA - Colombia)**

Contador Público, Especialista en Revisoría Fiscal y Magister en Gestión Empresarial. Se ha desempeñado como auditor y asesor empresarial en PYMES de Pasto e Ipiales. Docente investigador, categoría Investigador Asociado por MINCIENCIAS (Colombia). Profesor en pregrado y posgrado por más de 15 años en Universidades Mariana (UMARIANA) de Nariño y de Medellín. Publicación de 4 libros y artículos en revistas indexadas a nivel nacional e internacional. Ponente y conferencista invitado a congresos de manera presencial en: Brasil, Ecuador, México, Chile y Perú. Ha participado en proyectos de investigación a nivel nacional e internacional (en universidades de Ecuador, Perú y la red Alafec – UNAM, México). Capacidad para planear y desarrollar estrategias. Habilidad para trabajar en equipo, motivar y hablar en público.

## **Factores limitantes y factores impulsores del desarrollo del emprendimiento social en América Latina**

Editado por la Universidad Nacional Autónoma de México,  
Publicaciones Empresariales UNAM. FCA Publishing de la  
Facultad de Contaduría y Administración.

Se terminó de imprimir el 16 de diciembre de 2022,  
Para su consulta y descarga *online*.

Tipo de impresión: digital

Se utilizó en la composición tipo  
Simoncini Garamond Std, 18:21.6, 21:25.2, 13:16, 14:17, 11:13.2,  
10:12.2, 9:11.2 puntos.

Idioma original: español

Producción Editorial: Secretaría de Divulgación y Fomento Editorial:

**Dr. José Ricardo Méndez Cruz**

Coordinador Editorial: **Mtro. Víctor A. Hernández Arteaga**

Edición y corrección: **L.C.C. Iván Ventura González López**

Diseño de portada: **Mtro. Víctor A. Hernández Arteaga**

El libro *Factores limitantes y factores impulsores del desarrollo del emprendimiento social en América Latina* enfatiza la importancia de conversar acerca del emprendimiento social desde distintos ejes de trabajo. Uno de ellos es la formación de habilidades y desarrollo de competencias del sistema educativo, tan importante como el impacto que tiene este tipo de emprendimiento en la atención de desafíos que enfrentamos como sociedad. Además, nos invita a reflexionar sobre las condiciones óptimas para propiciar y acompañar el desarrollo de los emprendimientos.

Como sociedad, nos enfrentamos a retos que se transforman o incrementan, producto de situaciones no previstas. Ejemplo de ello fue el aprendizaje que nos dejó la pandemia de COVID-19. Desde la Universidad de Costa Rica, la formación humanista de nuestros estudiantes busca generar conciencia social y empática, y la escucha activa de su entorno para aportar valores como la igualdad y la equidad, en beneficio de todas las personas. Este fin es algo que no se aleja de una persona emprendedora social, quien se propone solucionar un problema para crear bienestar en una población específica.

El libro nos ilustra de forma clara que una persona emprendedora social está atenta a los desafíos de su entorno y que cuenta con una habilidad de interpretar un contexto con el fin de generar un cambio sistémico en la realidad. Eso puede significar acercarnos cada vez más a una sociedad inclusiva en todos los ámbitos social, educacional, ambiental y económico.

Este libro nos invita a pensar en los cambios sistémicos que como sociedad debemos enfrentar. Además, a pensar que se requiere una estrategia y herramientas que nos permitan colaborar desde cada uno de los espacios en los que nos encontremos: academia, gobierno y sector empresarial. Con la promoción de emprendimientos sociales, la búsqueda de transformación de la realidad puede significar espacios de encuentro entre estos actores.

Dr. Gustavo Gutiérrez Espeleta  
Rector  
Universidad de Costa Rica

