

# SERIE DE CIENCIAS DE LA GESTIÓN

---

N° 11

## VACÍOS INSTITUCIONALES EN LAS ORGANIZACIONES: UNA MIRADA A CÓMO LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES LOS ENFRENTAN

HELLEN LÓPEZ, ANA PAULA VEGA,  
VANNIA ROBLES Y GERARDO ARROYO



Departamento  
Académico de  
Ciencias de la Gestión

# **VACÍOS INSTITUCIONALES EN LAS ORGANIZACIONES: UNA MIRADA A CÓMO LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES LOS ENFRENTAN**

Serie de Ciencias de la Gestión # 11

## **Autores:**

Hellen López

Departamento Académico Ciencias de la Gestión  
Pontificia Universidad Católica del Perú (Perú)

Ana Paula Vega

Departamento Académico Ciencias de la Gestión  
Pontificia Universidad Católica del Perú (Perú)

Vannia Robles

Departamento Académico Ciencias de la Gestión  
Pontificia Universidad Católica del Perú (Perú)

Gerardo Arroyo

Departamento Académico Ciencias de la Gestión  
Pontificia Universidad Católica del Perú (Perú)

Vacíos institucionales en las organizaciones: una mirada a cómo los emprendimientos sociales los enfrentan

*Serie de Ciencias de la Gestión # 11*

© Hellen López, Ana Paula Vega, Vannia Robles y Gerardo Arroyo, 2023

© Departamento Académico de Ciencias de la Gestión

© Pontificia Universidad Católica del Perú

Av. Universitaria 1801, San Miguel, Lima, Perú

Teléfono: +51 6262000 | [www.pucp.edu.pe](http://www.pucp.edu.pe)

Editoras de la serie de Ciencias de la Gestión

Mg. Neride Sotomarinó

Mg. Hellen López

Departamento Académico de Ciencias de la Gestión - PUCP

ISSN: 2520-3312

DOI: <https://doi.org/10.18800/2520-3312.011>

Corrección, diagramación y cuidado de edición

Pesopluma S.A.C. | [www.pesopluma.net](http://www.pesopluma.net)

## Resumen

La teoría institucional aporta a las ciencias de la gestión en la comprensión del entorno en el cual operan las organizaciones, dado que las instituciones sólidas son necesarias para reducir la incertidumbre en las transacciones y hacer cumplir las reglas; no obstante, en países emergentes cobra más relevancia el estudio de los vacíos institucionales puesto que en estos escenarios las instituciones se encuentran ausentes o son débiles. Entre los principales vacíos institucionales se encuentran la falta de acceso al talento por parte de las organizaciones, la asimetría en la información, la falta de capital de trabajo, la infraestructura, la falta de confianza y la exclusión social. Estos vacíos, formales e informales, obstaculizan las transacciones en el mercado y, por ende, el desarrollo de su sociedad. Un modelo organizacional que atiende tanto los vacíos formales como los informales es el de los emprendimientos sociales, organizaciones que crean valor social y económico a la vez desde un modelo de negocio. A partir del análisis de casos de emprendimientos sociales peruanos se encuentra que estos llenan los vacíos tanto formales como informales, pues crean productos y servicios que fomentan la inversión en infraestructura, acceso al mercado laboral, etc., con la finalidad de cerrar las brechas creadas por la exclusión social en las comunidades vulnerables.

**Palabras clave:** instituciones, vacíos institucionales, emprendimientos sociales, institucionales formales, institucionales informales

## 1. Introducción

El ambiente institucional impacta significativamente en las decisiones de las organizaciones y en sus acciones estratégicas (Peng, 2003; Wright *et al.*, 2005). Por ello, las empresas y organizaciones sin fines de lucro invierten diferentes recursos para aprovechar las oportunidades del entorno, además de prepararse ante las posibles amenazas que pueden socavar su éxito. El contexto institucional cambia cuando hablamos de los países desarrollados, que son aquellos que han alcanzado un desarrollo humano alto y poseen un mercado desarrollado en comparación a los países emergentes, los cuales se caracterizan por ser recientemente industrializados, tener altas expectativas de crecimiento y presentar un alto nivel de riesgo, junto con la posibilidad de una alta rentabilidad (Hoskisson & Wright, 2000; Kim, 2017). Sobre esto, Khanna y Palepu (1997) mencionan que, en los países desarrollados, las instituciones suelen apoyar todos los procesos del mercado y sirven como base para que empresas y organizaciones prosperen; sin embargo, en los países emergentes estas suelen estar ausentes o ser insuficientes. A esta ausencia se le conoce como «vacíos institucionales», término que hace referencia a cuando los arreglos institucionales que deberían respaldar el mercado no existen, son débiles o no cumplen el papel que se espera de ellos (Mair & Marti, 2009). Como consecuencia de estos vacíos, las transacciones en el mercado se obstaculizan debido a que los costos de transacción —como el acceso al talento, la información, el capital de trabajo y la infraestructura, entre otros— se pueden incrementar, lo cual termina generando pérdidas económicas.

La mayor parte de investigaciones sobre los vacíos institucionales se focalizó en los países desarrollados debido a que las principales industrias y empresas desplegaron diversas estrategias para superar las debilidades presentes en las instituciones (Liedong *et al.*, 2016). No obstante, en la última década se ha prestado mayor atención a los países emergentes y sus economías por presentar escenarios con mayores desafíos socioeconómicos y, a su vez, con un bajo grado de institucionalidad. Como varios autores señalan, estos vacíos institucionales en países que enfrentan diversos problemas sociales amplían las brechas de pobreza y desigualdad, por lo que urge su investigación (Agosti *et al.*, 2016; Webb *et al.*, 2010; Parmigiani & Rivera-Santos, 2015).

En este escenario frágil, las organizaciones buscan soluciones innovadoras para mitigar los problemas sociales. Entre la diversidad organizacional se encuentran los emprendimientos sociales, organizaciones híbridas que tienen como fin la creación de valor social, para lo cual crean un modelo de negocio que les permite generar ingresos que sustenten sus iniciativas. Los emprendimientos sociales ven a los vacíos institucionales como oportunidades para el desarrollo (Hockerts, 2006) y, ante un entorno con recursos limitados, la variedad de vacíos institucionales y el bajo grado

de institucionalización en los países emergentes dan como resultado distintos tipos de acciones emprendidas (Turker & Altuntas, 2017). De esta forma, nace el interés por conocer cuáles son las distintas alternativas por las que se inclinan los emprendimientos, considerando el contexto de los vacíos institucionales.

La presente investigación busca unir la literatura sobre vacíos institucionales y emprendimientos sociales para conocer de qué manera estas unidades de negocio, en su objetivo por llenar vacíos institucionales, se enfrentan a los que afectan su sostenibilidad. Para ello, se parte de la teoría institucional, que permite reconocer la interacción con las organizaciones, además de cómo evolucionan y cambian para adaptarse a diversos contextos. A partir de ello, se da cuenta de qué son los vacíos institucionales y la tipología para, luego, explicar los emprendimientos sociales y los modelos de negocio que usan para enfrentar dichos vacíos. Con la finalidad de explicar de forma más detallada cómo opera este tipo de organización, que crea valor social y económico, se usan casos peruanos, a los cuales se tuvo acceso por medio de fuentes secundarias.

Esta investigación usó la metodología de revisión bibliográfica de revistas académicas reconocidas, así como de libros y estudios de caso de emprendimientos sociales. Respecto de los emprendimientos sociales que se ejemplificarán en el presente estudio, todos son parte del ecosistema de emprendimiento peruano y cuentan con menos de una década de funcionamiento, pero ya vienen generando un impacto social a nivel local o regional. A partir de esta revisión bibliográfica y la aplicación a estudios de caso peruanos, se espera que se puedan explorar nuevos caminos de investigación con base en los hallazgos encontrados. Por un lado, desde la teoría institucional, se puede ampliar el entendimiento sobre el nivel de institucionalidad de cada tipo de vacío, así como sobre las causas y los efectos que producen en el accionar de las organizaciones. Por otro lado, desde la teoría de los emprendimientos sociales, se busca comprender el impacto que tienen los modelos operativos en las reglas formales e informales más allá del plano local, a la vez que a nivel organizacional y en su contribución para influir en las decisiones de políticas públicas o gremial-corporativas.

## **2. La teoría institucional y los vacíos institucionales**

Diversos autores coinciden en la contribución de las instituciones para el desarrollo económico y social en las naciones (Coase, 1984; North, 1990; Easterly, 2006), dado que la creación o instalación de instituciones que promueven el desarrollo de mercados genera crecimiento económico y, como consecuencia, la inclusión de las poblaciones desatendidas (World Bank, 2020). De la misma manera, se ha demostrado cómo la ausencia de las mismas puede generar barreras a este desarrollo (Nee, 1996; Powell

& DiMaggio, 1991). Justamente, en los países emergentes no se tienen instituciones sólidas que permitan garantizar un desarrollo de mercado justo y equitativo para todos sus ciudadanos. Esta carencia de instituciones sólidas es también llamada «vacíos institucionales» (Khanna & Palepu, 2010), concepto que será atendido en la presente sección. Pero antes de llegar a ello, se repasará brevemente la teoría institucional.

La acepción económica desarrollada por Douglas North (1990) permite estudiar más de cerca las instituciones y sus ausencias en las economías emergentes, así como las oportunidades que estas ofrecen para que surjan nuevos modelos organizacionales. El autor desarrolla un enfoque en el cual las instituciones son una serie de estructuras que le dan sentido a la vida diaria. En otras palabras, es un marco de acción que limita cómo los ciudadanos de una sociedad pueden, por ejemplo, interactuar con sus conocidos, conducir un automóvil, comprar tomates en un supermercado, prestarse dinero de un banco y formar una empresa, entre otras actividades. En ese sentido, las instituciones definen y limitan las elecciones que tienen los individuos, asumiendo que existe una cantidad limitada de recursos a los cuales los ciudadanos tienen acceso.

De esta manera, se da a entender que las instituciones son la base que da forma a la interacción de los seres humanos, la misma que puede provenir de instituciones formales o informales. En el primer caso, las instituciones formales son las reglas que el mismo ser humano ha creado para que sean respetadas, como las constituciones que rigen en distintas naciones, o los reglamentos y políticas que se encuentran dentro de las organizaciones. En el segundo caso, las instituciones informales son códigos asumidos por una sociedad en específico, como los distintos comportamientos que se tiene frente a determinados eventos; por ello, las instituciones informales pueden diferir, dependiendo del contexto cultural y geográfico. En la misma línea, las instituciones pueden ser creadas, como las leyes y los reglamentos de marco nacional, o pueden ser modificadas como consecuencia de su evolución durante un largo periodo de tiempo (North, 1990).

Teniendo en cuenta lo antes descrito, es claro precisar que las instituciones afectan la realidad de las organizaciones que pertenecen a una determinada sociedad o mercado. En ese sentido, las organizaciones deben «jugar el juego» con las reglas que las instituciones han establecido. En algunas ocasiones, las instituciones limitarán el espectro sobre el cual las organizaciones pueden operar y, en otras, promoverán la actuación de estas (North, 1990). Independientemente de cuál sea el caso, las organizaciones combinan capacidades, estrategias y acciones para poder evolucionar o sobrevivir en un contexto en específico. Precisamente, esta relación existente entre las instituciones y las organizaciones es de crucial importancia para el entendimiento de los vacíos institucionales, pues se ha estudiado que la interdependencia entre estos campos genera distintos mecanismos, como la coerción, para que se cumplan las reglas

y leyes, la adopción de responsabilidades, la creación de normativas dentro de las organizaciones o la creación de símbolos, rituales que adquieren significado a partir de la convivencia y que, como señala Williamson (1996), afectan el comportamiento individual de los trabajadores.

El contexto institucional donde se mueven las organizaciones que operan en mercados emergentes presenta la ausencia de un Estado de derecho fuerte o, como se le empezó a llamar hace unas décadas, vacíos institucionales. De acuerdo con Khanna y Palepu (1997), los autores que acuñaron este término, los vacíos se refieren a la ausencia o el mal funcionamiento de los agentes económicos para reunir a compradores y vendedores en los mercados. El concepto fue mayormente usado en los países emergentes dado que reúnen ciertas condiciones como costos de transacción y desafíos operacionales más altos que dificultan el funcionamiento de los mercados. Asimismo, los vacíos institucionales impiden que las empresas de mercados desarrollados entren al mercado nuevo o son la causa del bajo rendimiento o, incluso, del fracaso de las mismas (Khanna & Palepu, 2010). Más de una década después, Mair y Marti (2009) sostuvieron que se puede decir que en un país existen vacíos institucionales cuando los arreglos institucionales y los intermediarios que apoyan a los mercados están ausentes, son débiles o no cumplen el papel que se espera de ellos. Estas son condiciones que dificultan el normal funcionamiento de los mercados, excluyendo, por ejemplo, a personas en situación de pobreza de poder participar en las actividades del mercado.

Entre los vacíos institucionales más presentes en los países emergentes se encuentra la falta de mecanismos de ejecución de contratos, sistemas de control, estructura de gobierno, infraestructura, derechos de propiedad, reglas y sistema regulatorio, y/o expertos intermediarios (Campbell & Lindberg, 1990; Khanna & Palepu, 1997). Estos vacíos representan dificultades para la gestión de organizaciones, dado que les restan competitividad y conllevan bajos rendimientos económicos. Asimismo, entre las principales estrategias que las grandes empresas que operan en países emergentes han tenido que aplicar para contrarrestar los vacíos se encuentran la integración horizontal (Khanna & Palepu, 2000), puesto que permite tener más control sobre sus proveedores; el agrupamiento vía clústeres (Schrammel, 2014), que reduce costos de transacción ante la falta de infraestructura o agentes intermediarios; y, finalmente, estrategias como las alianzas, el trabajo en red y los vínculos sociales (Miller *et al.*, 2009; Puffer *et al.*, 2010) para acceder a mayor infraestructura y no perder su productividad.

Si bien es cierto que los vacíos institucionales traen consigo consecuencias negativas, como la presencia de informalidad en agentes económicos públicos y privados, diversos autores coinciden en que también se abren ventanas de oportunidad para empresarios, ofreciendo ventajas competitivas a aquellas empresas locales y extranjeras



que tienen las habilidades y los recursos para abordarlos (Doh, 2017; Rodríguez, 2013). Un campo de acción, por ejemplo, es el de la innovación social, que permite el desarrollo de productos, servicios, modelos de negocios o procesos que rompen las barreras para la creación del valor social, como las barreras de precio-ingreso y las barreras geográficas, entre otras presentes en los países emergentes (SEKN, 2006). En teoría, estos vacíos deberían ser cubiertos por el Estado mediante normas y arreglos institucionales que faciliten las transacciones económicas; sin embargo, si el Estado es débil, los empresarios pueden asumir este papel promoviendo la autorregulación (Mair & Marti, 2009), así como la creación de propuestas de valor que desarrollen talento local, creen canales de comunicación y renueven la confianza en las comunidades.

Tal como se desarrollará en el acápite 4, las empresas sociales han demostrado que pueden liderar un cambio sistémico, partiendo de cubrir y superar los vacíos institucionales en los espacios donde tienen alcance. A continuación, se pasará a explicar los tipos de vacíos institucionales agrupados dentro de la teoría de instituciones formales e informales.

### **3. Tipos de vacíos institucionales**

Para conocer con mayor profundidad los vacíos institucionales, diversos autores han propuesto tipologías siguiendo la división en instituciones formales e informales, las cuales serán explicadas en los siguientes apartados.

#### **3.1. Vacíos institucionales formales**

Los vacíos institucionales formales hacen referencia a la ausencia o el subdesarrollo de instituciones reguladoras o de una estructura de leyes formalmente codificada, promulgada y aplicada en una comunidad, sociedad o nación (DiMaggio & Powell, 1983). Estos vacíos se existen por 3 causas: falta de información para conectar consumidores y productores, intereses políticos sobre la eficiencia económica o un sistema judicial ineficiente. En efecto, existen diversas maneras en las que los mercados pueden fallar o trabajar inefectivamente, por lo cual se definen a continuación 4 vacíos, relacionados al mercado de capitales, el mercado de productos, la infraestructura y el mercado de trabajo.

El vacío de mercado de capitales hace referencia, por su lado, a la falta de fuentes de inversión en los mercados emergentes y a la dificultad para la adquisición de capital (Khanna & Palepu, 1997). Esto puede suceder debido a que el limitado acceso a la información y la incertidumbre que ello genera no permiten que los inversores depositen su confianza en el intercambio de recursos financieros. Como consecuencia, se incrementa el riesgo asociado con la adversidad financiera, a la par que se debilitan los

esfuerzos de personas y empresas para acceder al capital (Kim & Song, 2016; Webb *et al.*, 2020). Por esta razón, es evidente que dicho vacío institucional retrasa el crecimiento de los mercados en cuestión, motivo por el cual es necesario contar con «instituciones de apoyo que aseguren la credibilidad de los acreedores» (Schrammel, 2013, p. 127).

El vacío de mercado de productos se basa en la escasez de información que existe tanto respecto a la oferta como a la demanda, así como en toda la cadena de valor en diversas industrias. Por un lado, encontramos la escasa información a la que tienen acceso las empresas, que debería ser proporcionada por los intermediarios del mercado; sin embargo, esta no se comparte debido a que es vista como una mercancía necesaria para el poder (Khanna, 2000). Además, según Ngwenyama y Morawczynski (2009), si la información es de difícil acceso, su costo resulta mayor, aumentando los costos de transacción para los actores del entorno. Entonces, cuanto mayor sea el vacío de información, mayor será la dificultad de las empresas para tomar buenas decisiones de inversión (Doh *et al.*, 2017). En este sentido, es necesario que la información esté disponible y sea de fácil acceso para que las empresas puedan tomar mejores decisiones en torno a sus operaciones y logren crecer junto con la economía de un país.

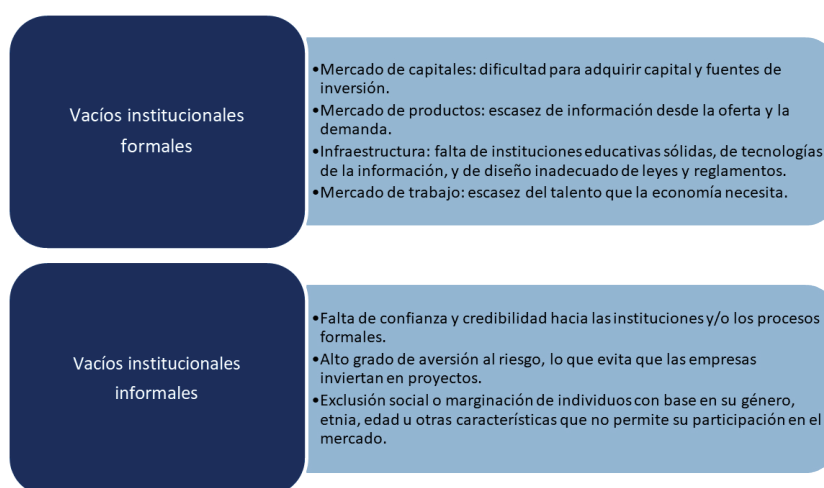
Por otro lado, está la escasez de información para los consumidores, la cual se puede dar por 3 razones: una infraestructura de comunicaciones subdesarrollada, la falta de organizaciones independientes de información al consumidor y la falta de mecanismos de reparación a los consumidores cuando un producto no cumple su promesa (Khanna & Palepu, 1997). Debido a esto, las empresas enfrentan mayores inconvenientes para crear marcas confiables. Es el caso de las microempresas, unidades de negocio que abundan en los países emergentes, las cuales suelen invertir pocos recursos en comunicación dado que tienen otros desafíos que atender para la sobrevivencia. Algunos indicadores con los cuales se puede analizar la escasez de información son la calidad de infraestructura para transporte y logística, la decisión de los consumidores basada en el precio o la calidad, y la facilidad para hacer cumplir los contratos con proveedores (Miksa, 2020). En esa línea, se puede ver que este tipo de vacío institucional afecta tanto a las empresas como a los consumidores, ya que las primeras no logran dar a conocer su marca y se les dificulta la toma de decisiones, mientras que los consumidores no logran tener la suficiente confianza en que las marcas que adquieren les ofrecerán un buen producto.

Sobre el vacío de infraestructura, este no se refiere únicamente a la infraestructura física. Según la definición de Schrammel (2013), el vacío de infraestructura se manifiesta de 3 maneras: limitada infraestructura de tecnologías de la información y comunicación, la inexistencia o el diseño inadecuado de leyes y reglamentos, y la falta de infraestructuras educativas sólidas. En los 3 escenarios posibles, este vacío interfiere en el desarrollo

de las instituciones e impacta sobre la confianza en ellas, dado que la presencia de asimetría en la información dificulta la detección de comportamientos oportunistas que buscan tomar ventaja de algunos actores en la cadena de valor. Un ejemplo de ello se da en las leyes y los reglamentos ambiguos, que suelen ser mal monitoreados y, por ende, mal aplicados, de tal forma que facilitan dichos comportamientos (Webb *et al.*, 2020). En países emergentes, las reguladoras no se suelen dar abasto para monitorear la provisión de servicios públicos o privados; y, a veces, este control (o su falta) favorece a ciertos grupos empresariales o élites. En el caso de aquellas empresas que se alejan de los comportamientos oportunistas y buscan invertir en desarrollar algún tipo de infraestructura, ello les suele generar altos costos operativos, de tiempo y personal, puesto que tienen que destinar fondos a mecanismos y normas que protejan sus intereses para mantener su competitividad.

Por último, el vacío de mercado de trabajo se basa en la escasez de personas bien capacitadas necesarias para la economía (Khanna & Palepu, 1997), y se manifiesta cuando el capital humano faltante o no debidamente capacitado aumenta los costos de búsqueda y formación para las empresas. Esto es producto de la existencia de vacíos en los sistemas educativos de un país, lo que puede crear escasez de habilidades o insuficiencias de capacidad para las empresas (Liedong *et al.*, 2020). En ese sentido, el capital humano no especializado carece de competencias y actitudes necesarias para afrontar las situaciones que se presentan en las organizaciones, lo cual limita la productividad de las mismas y genera costos en las empresas, ya que les resulta más difícil encontrar a las personas adecuadas para los puestos de trabajo necesarios o se ven obligadas a incurrir en mayores costos de capacitación. Este vacío también hace referencia a la dificultad para ajustar la fuerza laboral a las condiciones económicas cambiantes debido a las rígidas leyes de los Estados, que suelen dificultar a las empresas el despido a sus empleados para adaptarse a la realidad económica (Khanna & Palepu, 1997).

**Figura 1. Tipos de vacíos institucionales**



Fuente: elaboración propia.

### 3.2. Vacíos institucionales informales

Según lo definido por Webb *et al.* (2020), los vacíos institucionales informales se manifiestan cuando el uso de mecanismos relacionales, el acceso a los mercados de factores y productos, y los medios para asegurar inversiones son manipulados de manera injusta o no están disponibles para todas las personas, lo cual resulta en una falta de facilitación estable, eficiente y eficaz. En este apartado hablaremos sobre la credibilidad, confianza y aversión al riesgo, así como de las normas socioculturales y la exclusión social/marginación.

Uno de los tipos de vacío institucional informal es la barrera de relación producida por la pérdida de credibilidad y confianza hacia las instituciones y/o los procesos formales. Dichos vacíos, causados por la falta de credibilidad y confianza, pueden darse por diversos motivos, entre ellos corrupción, promesas electorales incumplidas, falta de transparencia o desigualdad política. Entre los factores que más afectan a las instituciones destaca la corrupción en sus diversas facetas, que puede generar desconfianza en las transacciones o el trato con actores específicos (Webb *et al.*, 2020). Por otro lado, las promesas electorales que benefician a un sector social sobre otro y perpetúan la desigualdad demuestran que el interés individual prima sobre el bien común, logrando que la sociedad y sus instituciones formales creen sus propios mecanismos de acción y dejen de creer en el bien común que deberían crear las autoridades elegidas.

Debido a la baja confianza que existe entre las personas y las instituciones, surge el vacío de aversión al riesgo, que crea una barrera para que las empresas inviertan en proyectos ya que, como mencionan Khanna y Palepu (2000), un alto grado de aversión al riesgo y/o la poca confianza en la sociedad podrían obstaculizar tales desarrollos, como se observa comúnmente en las economías emergentes y en transición. Así, corporaciones que cuentan con buena imagen y una cartera de proyectos de calidad preferirán destinar sus inversiones en países con mayor estabilidad política y económica, en donde no tendrán que recurrir a soluciones legales que elevarán sus costos planificados. Ciertamente, las empresas pueden sustituir las instituciones que faltan a través de medios tales como la confianza en una red segura para mitigar los riesgos (Doh *et al.*, 2017); no obstante, el proceso de creación de nuevas redes toma más tiempo y no todas las compañías están dispuestas a llevarlo adelante, por lo que un gran grupo decide invertir en países que tengan un mejor ambiente macroeconómico y mayor confianza en sus instituciones.

Por último, el vacío institucional de exclusión social o marginación surge de normas y creencias instaladas en la sociedad respecto de que ciertos individuos, con base en su género, etnia, edad u otros atributos demográficos, carecen del estatus para participar

en el mercado, poseer propiedades y/o ser parte de ciertos tipos de intercambio relacional (Khoury & Prasad, 2016). Este vacío demuestra que, debido a estas normas sociales, las empresas excluyen a ciertos grupos humanos de su estrategia de mercado o a lo largo de su cadena de valor por diversos motivos, como un elevado costo de inversión, sesgos individuales o patrones colectivos sobre la *performance* de estos colectivos, entre otros. Esto se puede ver en las formas de reclutamiento y selección que existen, en donde los grupos minoritarios, como las personas con discapacidad o la comunidad LGBTQ+, son los más invisibilizados. Es más, el mismo Estado, al no ofrecer leyes y reglamentos que protejan a los grupos en exclusión, perpetúa las causas estructurales que existen en los países en desarrollo, como la discriminación y la débil presencia de gobiernos protectores.

#### **4. Las organizaciones y los vacíos institucionales**

La existencia de los vacíos institucionales dentro de los mercados emergentes genera el debate acerca de quién es el encargado de cerrar las brechas que existen en estos y cómo garantizar el correcto funcionamiento de las instituciones. La primera instancia que debería salir a la palestra es el Estado con su función reguladora y promotora de servicios (Mair & Marti, 2009); no obstante, la literatura afirma que no necesariamente esto es cierto en todos los contextos de mercados emergentes. El presente capítulo pretende mostrar las distintas investigaciones que se han realizado acerca de los actores que han respondido frente a los vacíos institucionales, y profundiza en el rol de las empresas sociales y las estrategias que han desarrollado para impulsar sus iniciativas de impacto social y ambiental.

Como se mencionó, el Estado es el órgano llamado a resolver en primera instancia los problemas que puedan causar los vacíos institucionales pues, hasta cierto punto, la falta o carencia de estas instituciones se debe a la ausencia de mecanismos adecuados que puedan sostenerlas a través del Estado (North, 1990). Este crea y articula las instituciones formales e informales existentes en una sociedad para que se pueda contar con un conjunto de reglas de juego de cara a las organizaciones que pertenecen a un mercado determinado (Fligstein & Mara-Drita, 1996). Cuando este conjunto de reglas no funciona o, en su defecto, caduca, se puede afirmar que se ingresa en una crisis institucional (Stark, 2014). Esto suele pasar porque, en los países emergentes, el Estado no garantiza condiciones institucionales que permitan la igualdad de oportunidades para la participación en el mercado, lo que, en consecuencia, aumenta la probabilidad de oportunismo y la informalidad, limitando así la participación integral y el poder del mercado. Existe evidencia necesaria que indica que en algunas naciones, ante una determinada crisis institucional, la proposición de leyes a nivel nacional ha ayudado a reducir los vacíos institucionales; sin embargo, no se puede afirmar que esta estrategia

pueda ser extrapolable a todos los países emergentes (Fligstein & Mara-Drita, 1996; Stark, 2014).

Ante la falta de un Estado fuerte, aparecen diversos actores, como las compañías multinacionales, las cuales tienen un rol relevante en conectar las economías de los países desarrollados con los países en vías de desarrollo (Peng *et al.*, 2008). Estas empresas son responsables de transmitir conocimiento, capital, ideas y valor a través de las fronteras, propiciando desarrollo económico y bienestar en determinadas naciones (Meyer, 2004). No obstante, dependiendo del nivel de institucionalidad del país y de los posibles vacíos que se pueden encontrar, las compañías multinacionales pueden tener un impacto positivo o negativo. Dentro del impacto negativo que acarrearán las estrategias que ejecutan estas organizaciones, el incumplimiento de las regulaciones contractuales hacia los empleados —al no estar, normalmente, bajo el régimen local— o de las normativas éticas y ambientales —dado que son empresas que buscan el maximizar ganancias— se presentan como los perjuicios más comunes (Meyer, 2004). Sin embargo, no es el objetivo de esta investigación entrar en este escenario en particular.

Por otro lado, en el caso del impacto positivo que promueven las compañías multinacionales frente a los vacíos institucionales, se aprecia que ofrecen a los Gobiernos fuentes de inversión que generan desarrollo económico a través de la generación de empleo, la promoción de la competitividad y la introducción de nueva tecnología (Hoskisson *et al.*, 2000).

En la misma línea, una de las consecuencias de los vacíos institucionales que deben enfrentar los países emergentes es el contexto agreste e irregular en el cual las organizaciones interactúan. La alta rotación de personal y el poco compromiso que se tiene por parte de los miembros de las organizaciones son parte de ese contexto agreste. Ante este particular escenario, otro actor que aparece en escena son las empresas familiares, las cuales han demostrado ser una alternativa primordial en países emergentes, siendo este un tipo de organización que posee una identidad capaz de generar relaciones más cercanas entre los empleados y formar conexiones relevantes con los grupos de interés externos a las organizaciones. En ese sentido, las empresas familiares tienden a formar pequeñas comunidades en las que su principal capital social es la cohesión y sinergia de sus miembros frente a la potencial falta de capital, productos o infraestructura. De hecho, se afirma que las empresas familiares penalizan internamente el egoísmo y promueven la generosidad de sus miembros, de tal manera que generan una cultura organizacional sostenible a través de las generaciones que pueda hacer frente a los potenciales vacíos institucionales de un determinado país (Miller *et al.*, 2009).

La descripción de la injerencia y el rol de las empresas familiares pone el contexto adecuado para posicionar a los grupos corporativos frente a los vacíos institucionales. Dentro de los países emergentes que carecen de instituciones, pese a los beneficios que se han descrito al conformar una empresa o un emprendimiento familiar, estas tienen que asumir altos costos de transacción tan perjudiciales que en la mayoría de los casos terminan desapareciendo del mercado (Khanna & Palepu, 2000). Dicha realidad no se da en países desarrollados, pues las fallas del mercado son mínimas; es decir, existe una estructura para que las empresas que emergen puedan tener acceso a analistas financieros, fondos de inversión, banqueros de inversión y capitalistas de riesgo, entre otros recursos. En contraste, en los países emergentes existe el fenómeno contrario. Como ya se mencionó, la situación es tan adversa para estas empresas —y también para las empresas pequeñas y medianas— que terminan siendo absorbidas por grupos corporativos (Leff, 1978), también conocidos como «grupos empresariales», que son un conjunto de negocios que pertenecen a un mismo grupo accionario. A su vez, este posee un patrimonio de inversión que le permite manejar los costos de transacción que existen en sociedades con vacíos institucionales. La literatura afirma que las empresas que se adhieren a los grupos corporativos se vuelven más rentables. De esta forma, los grupos corporativos se han posicionado como una de las estrategias más visibles dentro de algunas economías emergentes en regiones como América Latina, África y Asia (Khanna & Rivkin, 2001).

En concordancia con lo anteriormente mencionado, se hace evidente la necesidad de diversos actores actuando a la vez o juntos para superar los vacíos institucionales. Según un estudio, los principios de la reestructuración participativa pueden ayudar a superar las barreras comunes a la sostenibilidad y vacíos institucionales tales como los de mercado de productos, mercado de capitales o provisión de la información, entre otros (McDermott, 2007). El concepto de reestructuración participativa facilita la colaboración y creación de conocimientos entre el Gobierno y grupos de partes interesadas previamente aislados. Este enfoque propone que la mejora y el cambio institucional son procesos incrementales, por lo cual es necesario que las empresas, asociaciones y los actores públicos involucrados examinen en conjunto nuevos roles y reglas. Asimismo, argumenta que, al construir poder político a través de la participación, puede dirigir el empoderamiento de diversos actores hacia un desarrollo económico adaptativo y coordinado.

En ese sentido, el Estado puede empoderar a diversos actores públicos y privados para participar de manera activa en la resolución de crisis y la construcción de nuevas instituciones para la reestructuración de algún sector. Es así como la reestructuración participativa se refleja en la creación de instituciones público-privadas, lo cual permite inducir la resolución colectiva de problemas, el intercambio de información, el monitoreo

mutuo, y programas de apoyo más receptivos a través de las deliberaciones iterativas sobre el diseño y la evaluación conjunta de los programas (McDermott, 2007).

Otro grupo de organizaciones es el denominado «clúster», el cual es una aglomeración regional de empresas relacionadas con un sector o una cadena de valor y otras organizaciones, las cuales obtienen ventajas económicas al estar agrupadas (Fromhold-Eisebith & Eisebith, 2005). Su tarea es proporcionar servicios para apoyar las ventajas competitivas de sus miembros, por ejemplo, disminuyendo los costos de transacción. Entonces, frente a los vacíos institucionales, los clústeres pueden tener el potencial de convertirse en intermediarios sustitutos que llenan ciertos vacíos institucionales (Schrammel, 2013).

Schrammel presentó una lista de servicios que los clústeres pueden brindar para enfrentar los vacíos institucionales según cada vacío. En primer lugar, en lo que se refiere al acceso a la información, los clústeres pueden establecer una cultura de intercambio de información y ejercer presión mediante *lobby* sobre la construcción o mejora de la infraestructura en TIC. En segundo lugar, sobre la seguridad de los derechos de propiedad, el clúster puede crear su propio código de conducta/ética, así como ejercer presión mediante *lobby* para contrarrestar este vacío. En tercer lugar, sobre la disponibilidad de capital humano especializado, los clústeres pueden proporcionar esquemas de educación adicionales y establecer cooperación con las universidades para que, por ejemplo, se converse sobre las nuevas capacidades que necesita el sector. Por último, respecto del acceso a capital, también pueden compensar la dificultad de acceder a capital brindando información y acceso a esquemas de provisión de capital.

Finalmente, debido al lento desarrollo de las instituciones formales en las economías emergentes, los empresarios se han apoyado en las instituciones informales para asegurar que las operaciones y ganancias de las empresas tengan mayor seguridad. Como se vio, las instituciones informales son redes que se basan en la confianza en una economía en transición con el objetivo de administrar sus negocios en un entorno inestable, dada la ausencia de instituciones formales eficientes. Mediante estas redes de confianza los empresarios pueden obtener favores tales como licencias, permisos, contratos gubernamentales o financiamiento. Además, suponen la existencia de algún tipo de reciprocidad entre las personas del grupo (Puffer *et al.*, 2010). Así, debido a que reciben beneficios, un grupo de los empresarios va a preferir utilizar las instituciones informales; mientras que otro grupo, que quisiera conectarse con empresarios de países desarrollados, va a preferir el desarrollo de las instituciones formales.

Si bien es cierto que las empresas han tratado de operar en un contexto de vacíos institucionales, la presencia de estos vacíos, como ya se mencionó, genera barreras



para generar desarrollo, dado que no garantiza un mercado justo y equitativo para los ciudadanos. Ante esto surge un nuevo actor, cuya misión social es permitir la inclusión de poblaciones desatendidas a través de la creación de un modelo de negocio innovador: los emprendimientos sociales. A continuación, se analizarán estas organizaciones y su vínculo con los vacíos institucionales.

## 5. Los emprendimientos sociales

Los emprendimientos sociales (ES) son un nuevo espectro de organizaciones con una misión y propósito social orientado a resolver las necesidades sociales de los usuarios en lugar de solo generar ganancias. La definición de los ES, así como de su tipología, siempre ha sido un desafío para la academia y los *practitioners*. Entre los criterios más debatidos para establecer si una iniciativa es un emprendimiento social y de qué tipo se encuentran el papel específico de los emprendedores sociales individuales, el lugar de la innovación social, la búsqueda de ingresos de mercado y la cuestión de la gobernanza (Defourny & Nyssens, 2017). La mayoría del enfoque ES en la literatura coincide en que la creación de valor social para generar progreso social, vinculado principalmente a poblaciones en situación de vulnerabilidad, es la misión central de estas organizaciones (Nicholls & Cho, 2006; Chell, 2007); y en que, para alcanzar este propósito social, deben de contar con un modelo de negocio que les permita generar valor económico. Sin embargo, la forma en que alcanzan el progreso social puede diferir, razón por la que se etiquetan como «organizaciones híbridas» (Doherty *et al.*, 2014) en tanto, para lograr la misión dual, tienen múltiples enfoques para crear y entregar valor.

Cada ES puede tener una forma distinta para adquirir sus recursos financieros y entregar los productos y servicios; no obstante, un elemento distintivo entre todos los ES, como señala Bornstein (2005), es que buscan transformar los modelos de conducta y las percepciones de sus clientes, aliados y/o beneficiarios. De esta manera, alientan un cambio sistémico en las personas y las organizaciones a partir de la búsqueda de soluciones que impulsen nuevas estructuras y relaciones de poder. Para lograrlo, usan la innovación social que corresponde a ideas novedosas que resuelven necesidades insatisfechas (Mulgan *et al.*, 2007) e incrementan la capacidad de la sociedad para actuar (BEPA, 2010).

Dado que la innovación social resuelve problemas complejos, como señalan Pol y Ville (2009), es necesario que exista no solo un ambiente que permita la creación de nuevas ideas, sino también un contexto en el cual estas sean socialmente innovadoras; es decir, que permitan impulsar el cambio social. Sin embargo, dado que los actores presentes en las diversas organizaciones tienen sus propios intereses, valores y percepciones, pueden actuar de formas muy impredecibles. Por ello, muchos autores

apuntan que los ES requieren trabajar en procesos colaborativos que se muevan de un contexto local hasta espacios de mayor alcance (Bradach, 2010; Evans & Clarke, 2011). Estas colaboraciones y alianzas entre los múltiples grupos de actores son la clave para el logro del valor social, pues permiten diseminar los nuevos productos y servicios a áreas geográficas nuevas y distintas, además de impactar en las personas y en la sociedad.

En estas organizaciones híbridas la figura de los emprendedores sociales emerge a medida que despliegan diversas estrategias para escalar sus iniciativas, lograr un cambio sistémico y, como afirma Wilf (2018), crear un movimiento o impulso hacia un ecosistema alineado con su misión social. La mayor parte de la literatura describe que el emprendedor social tiene la capacidad de asumir riesgos, alto nivel de compromiso, capacidad de generar confianza y credibilidad, apertura a las ideas y a sí mismos, y alto nivel de exigencia en el trabajo (Thomson *et al.*, 2000; Koe & Shamuganathan, 2010; Sullivan *et al.*, 2003). Si bien algunos autores mencionan que los rasgos y comportamientos de los emprendedores sociales son similares a los de cualquier otro tipo de emprendedor (Ernst, 2012; Martin & Osberg, 2007), ya que centran su visión en actividades que sumarán valor, hay aspectos como el liderazgo, las cualidades personales, y la capacidad de generar y transmitir ideas innovadoras, en las que pueden diferir de un emprendimiento tradicional.

Los emprendedores sociales hacen un despliegue de sus cualidades y estrategias para desarrollar emprendimientos que involucren un cambio en las reglas, el flujo de recursos, las creencias culturales y las relaciones de poder de todo un sistema social. No obstante, los arreglos institucionales ausentes o débiles impiden la participación efectiva de las personas en los mercados y la sociedad; es decir, en otros términos, provocan vacíos institucionales ya explicados que obstaculizan el desarrollo económico y social. Las empresas sociales intervienen para llenar estos vacíos mediante la construcción de plataformas para la participación (Mair & Marti, 2009), dado que estas empresas buscan el desarrollo sostenible mediante el progreso social, institucional y económico, teniendo como objetivo principal la creación de valor social.

En ese sentido, los emprendedores sociales desarrollan modelos o sistemas de negocios innovadores con los cuales tienden a reorganizar, deconstruir o renovar arreglos institucionales existentes, de modo que contribuyen también a la creación de empleos y oportunidades para diferentes actores de la sociedad. Asimismo, dichas empresas no solo lidian con las deficiencias del mercado respecto de las estructuras institucionales formales, como los vacíos del mercado laboral, el mercado de productos o el mercado de capitales; sino también con vacíos institucionales informales como los relativos a la confianza, el apoyo y la aceptación social (Ebrashi & Darrag, 2017).

A continuación, se exponen las diferentes formas de operar que han ido creando las empresas sociales con el objetivo de desenvolverse en un ecosistema como el peruano, que cuenta con diversos vacíos institucionales.

## **6. Casos de emprendimientos sociales peruanos y sus estrategias para afrontar los vacíos institucionales**

Los ES en el Perú y el mundo han desplegado diversas formas de operar, generar ingresos y entregar el producto o servicio, dado que actúan en espacios con fuerte ausencia de institucionalidad y han tenido que innovar en sus modelos operativos. De acuerdo con Alter (2003), los modelos operativos son una representación de la dinámica bajo la cual el valor económico y social es creado. Esto quiere decir que el modelo operativo establece cómo funciona un ES para entregar el valor social, haciendo uso del valor económico que obtiene. En este apartado se explicarán cinco casos peruanos con diversas formas de operar y se analizará cómo enfrentan los vacíos institucionales.

### **6.1. Caso 1: Pietà**

Pietà es un proyecto de moda social, irreverente y creativa llevado a cabo en cárceles del Perú desde el año 2012. Fue fundado por el diseñador francés Thomas Jacob al identificar que diversos internos contaban con herramientas y habilidades de confección textil, mas no con trabajo. Esta organización contribuye a la reinserción laboral y la formación profesional de los presidiarios puesto que, pese a que el objetivo principal es proveer de trabajo remunerado y digno a los internos, estos también pueden seguir libremente cursos de diseño, costura, serigrafía y acabado, al margen de si desean poner en práctica sus conocimientos en la organización o no, lo cual de igual manera les permitirá luego una reinserción más rápida en la sociedad.

De esta forma, Pietà opera ofreciendo empleo digno a grupos tradicionalmente en riesgo de ser excluidos y/o marginados en el mercado laboral actual. En este modelo, los grupos vulnerables se incorporan al emprendimiento como trabajadores para la producción de bienes o servicios que posteriormente son vendidos en el mercado, generando así un flujo de recursos financieros en la organización del cual se ven beneficiados. De esta manera, se puede observar que Pietà responde al vacío institucional de mercado de trabajo pues, a través de capacitaciones y talleres, aumenta el capital humano especializado en el sistema penitenciario, lo cual es beneficioso no solamente para la organización y los presidiarios, sino también para las empresas textiles próximas a iniciar operaciones en las cárceles en las que Pietà opera. Esta organización responde también al vacío de infraestructura al diseñar un modelo en el que explícitamente no

se permite la explotación, el exceso de trabajo, el acoso o el abuso, lo cual desde el año 2017 se encuentra especificado en el Decreto Legislativo N.° 1343 «para la promoción e implementación de cárceles productivas».

En la misma línea, Pietà atiende los vacíos institucionales informales de credibilidad/confianza y exclusión social/marginación. Primero, se afianzó la confianza en el proyecto, dado que en los inicios hubo una relación directa entre el fundador y los presidiarios. Además, la remuneración para estos trabajadores es justa, estando por encima de la media en el mercado local y siendo establecida en función al precio de venta de los productos. Asimismo, las capacitaciones ofrecidas por Pietà tienen como fin mejorar las habilidades de los presidiarios en diferentes oficios para que, de esta manera, al culminar su periodo en la cárcel, puedan tener mejores posibilidades de acceso a empleo digno, reduciendo la posibilidad de —en palabras del fundador— «encontrarse en un círculo vicioso de marginalidad, pobreza, exclusión y, tal vez, delincuencia».

## **6.2. Caso 2: SFT LatAm**

Esta empresa social inició su modelo de negocio al unir a pescadores artesanales del litoral peruano con famosos restaurantes del país, logrando que esta comunidad incremente sus ingresos al recibir un mejor precio por sus productos. Antes, los pescadores dependían del precio que intermediarios como los transportistas definían, el cual no reconocía el valor del trabajo de la pesca artesanal. Frente a ello, SFT —fundada por los emprendedores sociales Priscila, Omar y Beto— decidió intervenir, brindando capacitaciones a los pescadores en temas de sanidad, gestión y empaque, entre otros, además de articular a los restaurantes con los pescadores y de capacitar a los chefs sobre la relevancia de la pesca artesanal. De igual manera, han logrado conseguir fondos para proporcionar tecnología a las embarcaciones de los pescadores a través del uso de energía solar para habilitar mejores congeladoras.

Así, el modelo de negocio de SFT LatAm consiste en unir a la oferta con la demanda, eliminando a los intermediarios. La finalidad de este tipo de emprendimiento es que las comunidades que tienen un producto o servicio con alto valor potencial puedan generar mejores ingresos por medio de un precio justo que no se diluya con la presencia de empresas intermedias, las cuales suelen llevarse gran parte de las ganancias. En el Perú se han creado varias empresas sociales de tipo puente debido a que la lejanía geográfica no permite que productores como los agricultores, artesanos y pescadores lleven su mercadería hasta el consumidor final. Por otro lado, las fallas de mercado, como la exclusión y la ausencia de un Estado con servicios de educación y salud en zonas de la sierra y selva, no han permitido un adecuado desarrollo del capital humano y de los emprendimientos en otras regiones.

Se puede apreciar, entonces, que un primer vacío que SFT LatAm buscó solucionar es el de mercado de productos dado que, ante la escasez de información que tenían los pescadores artesanales sobre, por ejemplo, cuánto realmente vale 1 kilo de atún, estos continuaban vendiendo sus productos a un bajo precio. Los intermediarios tenían el poder de la información, pero también el de la infraestructura, puesto que poseen movi­lidades que garantizan la cadena de frío. Por ello, SFT LatAm también intervino en el vacío de infraestructura al dotar de innovación tecnológica a las embarcaciones con energía solar gracias al financiamiento que lograron de entidades nacionales e internacionales. Asimismo, dentro del vacío de infraestructura se encuentran las leyes y los reglamentos que responden, principalmente, a los intereses de la pesca industrial; y, a un nivel local, la corrupción en los puertos para entregar licencias. En ese contexto, SFT intervino haciendo activismo ante las autoridades para que los pescadores artesanales puedan tener mayor poder.

Finalmente, un vacío institucional informal enfrentado por SFT al trabajar con una comunidad olvidada como la de los pescadores artesanales es el de la exclusión social. La acumulación de activos que obtuvieron los pescadores gracias al incremento de sus ingresos los empoderó en varios niveles al, por ejemplo, permitirles ser considerados sujetos de crédito y negociar con los dueños de los restaurantes mejores precios en tanto sus productos son de mejor calidad gracias a las capacitaciones. Luego de la intervención de SFT, los pescadores tuvieron la capacidad de tomar decisiones efectivas y ejecutar sus actividades para obtener los resultados deseados; es decir, se incrementó su agencia.

### **6.3. Caso 3: Libélula**

Libélula es la primera consultora privada en el Perú en ofrecer servicios que ayudan a incorporar la sostenibilidad ambiental en las organizaciones a través de acciones que generan ecoeficiencia y reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>, a la par que inspiran para lograr cambios en las personas. Dentro de los servicios que ofrece Libélula con el objetivo de que las empresas reduzcan su impacto y mejoren su competitividad en el mercado están, en primer lugar, el de cuantificación del impacto ambiental; en segundo lugar, el diseño y la implementación de estrategias de sostenibilidad en organizaciones; en tercer lugar, capacitaciones en temas de sostenibilidad; en cuarto lugar, la comunicación y el posicionamiento de proyectos; en quinto lugar, el diseño y la facilitación de procesos para lograr acuerdos entre los actores que generen un impacto positivo; y, por último, la formulación e implementación de proyectos de responsabilidad social y ambiental.

Libélula diseña e implementa los proyectos de responsabilidad social de grandes, medianas y pequeñas empresas interesadas en mejorar sus indicadores

de sostenibilidad, dado que tiene mayor experiencia gestionando este tipo de proyectos y, además, en el rubro en el que la empresa desea generar valor social, de forma que la empresa ya no utiliza sus propios recursos al gestionar los proyectos. Adicionalmente, es quien interactúa con los beneficiarios en nombre de la empresa-cliente.

El principal vacío institucional que atiende Libélula es el vacío de exclusión social, ya que, por medio de los proyectos que gestiona, las organizaciones que le delegan su responsabilidad social tienen un impacto positivo en los beneficiarios, por ejemplo, mediante la reducción de emisiones de carbono de una empresa, lo que disminuye el impacto que esta tiene en el medio ambiente y en la vida de la comunidad en la que participa. El siguiente vacío que atiende la consultora es el de mercado de trabajo, ya que tiene al personal idóneo para gestionar proyectos de responsabilidad social porque posee el conocimiento y la experiencia en temas de sostenibilidad, cambio climático y gestión de proyectos. En ese sentido, las empresas que son clientes de la consultora no incurrir en costos de búsqueda de personal para el puesto o de capacitación, y tampoco limitan su productividad.

#### **6.4. Caso 4: Sanima**

La empresa social Sanima, además de tener 10 años dentro del ecosistema de emprendimientos, viene logrando un impacto social que es clave para el sector que atiende. La empresa brinda saneamiento inclusivo a personas de bajos recursos en la zona de Pamplona Alta, en San Juan de Miraflores. La tecnología que usa es la de baños secos, dispositivos que no requieren de agua ni estar conectados a la red para ser usados. Los residentes de Pamplona Alta, al no contar con un servicio convencional de saneamiento, recurren al uso de silos que pueden ser nocivos para la salud y peligrosos, al ser construidos en zonas con alta erosión. Las familias que optan por el servicio de Sanima pagan un *fee* mensual que incluye la instalación y el recojo de los residuos sólidos 3 veces a la semana en zonas cercanas a sus hogares. Para el año 2022, la empresa social ya contaba con más de 1200 familias clientes y ha recogido más de 350 toneladas de residuos que van a plantas de tratamiento.

Esta empresa social usa el modelo *fee for service*, en el que el emprendimiento social ofrece al mercado un producto o servicio que crea por sí mismo valor social; es decir, su uso puede eliminar algunas barreras precio-ingreso, fortalecer a poblaciones objetivo debilitadas, derribar los efectos secundarios de la actividad económica y/o dar voz a quienes no la tienen. Este valor puede ser entregado a los clientes, la sociedad en general o al medioambiente. Por ejemplo, los emprendimientos sociales del sector de belleza y cuidado personal que están diseñando productos con insumos orgánicos

le están brindando un valor a sus clientes-consumidores (y al medioambiente), quienes suelen carecer de voz al no estar organizados para que sus quejas sean atendidas.

Los vacíos institucionales que atiende Sanima con su modelo operativo de *fee for service* son los de mercado de productos, infraestructura, credibilidad y confianza, y exclusión social. En primer lugar, sobre el vacío de mercado de productos, Sanima ha logrado que las familias se concienticen y conozcan sobre los pros y contras de los servicios alternativos en saneamiento. La empresa brinda talleres en Pamplona Alta sobre salud y nutrición para que los clientes potenciales adquieran el servicio conscientes de que brindará beneficios a todos los miembros del hogar, lo que significa que toman decisiones de manera informada. Sobre el vacío de infraestructura, la empresa ha logrado establecer una comunidad con la cual tiene canales de comunicación muy ágiles para atender cualquier duda. Asimismo, para las cobranzas, Sanima ha incluido en el sistema financiero a sus clientes a través de la apertura de cuentas o el uso de medios de pago digitales, lo que ha permitido que estos puedan luego integrarse a otros mercados al contar con medios de inclusión financiera.

Finalmente, respecto de los vacíos de credibilidad y confianza, y centrándonos primero en la credibilidad, la empresa social ha logrado que sus clientes crean en una organización que brinda servicios de calidad a personas de bajos recursos, algo que no resulta frecuente. Las promesas políticas realizadas en contiendas electorales y la falta de transparencia de las autoridades públicas hizo que a los ciudadanos y las ciudadanas les cueste aceptar el ingreso de un nuevo actor. No obstante, la calidad del servicio brindado por la empresa y su empatía ante la crisis ocasionada por la pandemia ha permitido que sus clientes sigan demandando el servicio. Por el lado de la exclusión social, Pamplona Alta, a pesar de tener más de 50 años de fundada, aún no cuenta con los servicios de agua y saneamiento. La marginación que sufren por no contar con título de propiedad y el incumplimiento de su derecho a una vivienda digna posterga la inversión pública, perpetuando las causas estructurales de la pobreza. Ante ello, Sanima, al brindarles un saneamiento adecuado, los reconoce como ciudadanos que tienen derecho a una mejor calidad de vida dentro de sus hogares.

## **6.5. Caso 5: Höseg**

Dentro del espectro de los ES, uno de los retos es la obtención de ingresos dado que, a pesar de contar con un modelo de negocio, el retorno es lento y uno de los públicos objetivo, que es vulnerable, requiere de precios muy bajos. Por ello, algunas ES buscan financiarse a través de un público que sí pueda pagar un precio alto para invertir las ganancias en la población vulnerable. Este modelo, que se conoce como «subvención cruzada», se da cuando las empresas sociales desarrollan una actividad empresarial

con la cual, al ofertar un producto o servicio en el mercado, se permite destinar parte de los beneficios —fondos— a cubrir los gastos de funcionamiento, mientras que otra parte es destinada a financiar y ejecutar programas sociales sin afectar la sostenibilidad de la organización. Este modelo de negocio suele encontrarse en las empresas con certificación de sistema B, la cual garantiza el compromiso de forma personal, institucional y legal en la toma de decisiones, considerando las consecuencias de sus acciones a largo plazo en la sociedad y el medioambiente. Se trata, pues, de empresas que «asumen un compromiso de mejora continua y ponen su propósito empresarial socioambiental en el centro de su modelo de negocio» (Sistema B, 2023).

Un caso en Perú que desarrolla el modelo de negocio de subsidio cruzado es la marca de ropa colaborativa Höseg, que busca fomentar el consumo consecuente y responsable. En 2013, los hermanos Sznak identificaron la necesidad de abrigo de los niños de las zonas altoandinas peruanas en comunidades ubicadas por encima de los 3000 m. s. n. m., quienes sufrían a causa de los periodos de extremo friaje durante la mayor parte del año. Es así como, con la motivación por mejorar la calidad de vida de estos niños en condiciones remotas y de vulnerabilidad, y con el objetivo de redefinir la economía a través del triple impacto —personas, planeta y ganancias—, se creó Höseg. Esta empresa social inició operaciones bajo el modelo de impacto «compra 1, dona 1», en el cual por cada prenda de abrigo vendida (casaca, chaleco, chullo) se le entrega una casaca a un niño de la sierra andina; no obstante, la empresa también desarrolla el formato «compra 1, siembra 1», que consiste en plantar un cedro andino por cada polo, camisa o accesorio vendido.

Höseg atiende los vacíos institucionales informales de credibilidad y confianza, así como el de exclusión social. En primera instancia, pese a la desconfianza ciudadana, la empresa social ha logrado ser reconocida por los clientes como una con propósito que genera valor e impacto social. Además, a través de la herramienta de trazabilidad Impact Matchmaking Engine, comunican de manera transparente, efectiva y en tiempo real el impacto de las ventas realizadas, promoviendo la confianza en la organización. En cuanto al vacío por exclusión social, Höseg trabaja con proveedores nacionales de algodón orgánico, fibra de alpaca e hilo de poliéster reciclado (PET), afianzando así su participación y reconocimiento en el mercado local. En la misma línea, esta empresa social busca mitigar la débil presencia del Gobierno en las zonas altoandinas en situación de vulnerabilidad, que perpetúa la exclusión de las mismas; e intercambia información con sus aliados acerca de las poblaciones en zonas aisladas donde se debería hacer incidencia social.



## 7. Reflexiones finales

La teoría de los vacíos institucionales permite conocer a mayor profundidad las barreras que enfrentan las organizaciones y los emprendimientos que buscan operar en los países en desarrollo, los cuales dificultan el buen funcionamiento de los mercados y la sociedad al no contar con instituciones consolidadas. De esta manera, en el presente documento se hace una revisión literaria sobre el concepto de vacíos institucionales para ir más allá de la estrecha conceptualización generalizada, enfocada sólo en la falta de «reglas de juego» regulatorias que, como señalan Barnejee (2003) y Dar (2007), provienen únicamente de instituciones que operan en contextos occidentales privilegiados. En cambio, en el Perú y en otros países emergentes es necesaria una mirada más holística que incluya a las instituciones informales y contemple cómo las empresas pueden construir a partir de ciertas ausencias.

Como se ha podido observar, en los países con mercados emergentes puede confluír más de un vacío institucional. Por un lado, están los vacíos institucionales formales, como los de mercado de productos, mercado de capitales, mercado de talento e infraestructura. Por otro lado, encontramos los vacíos institucionales informales, que incluyen los de credibilidad y confianza, aversión al riesgo y exclusión social. Estos vacíos se encuentran tan asentados en la economía y en la forma de interactuar de los ciudadanos que viven en países en vías de desarrollo que se han creado mecanismos y diversas formas de operar para superarlos o, en el mejor de los casos, sobrellevarlos.

Por un lado, las multinacionales que se instalan en el país cuentan con grandes activos y estrategias que les ayudan a superar el vacío del mercado de talento y de infraestructura. Pueden atraer talento regional o, incluso, de otros continentes; asimismo, cuentan con un fuerte respaldo crediticio para realizar grandes inversiones. Por el lado de las empresas familiares, por ejemplo, sus mecanismos de sucesión y formación de los siguientes líderes permite que se cubra el vacío de mercado laboral; no obstante, tanto para las empresas multinacionales como para las empresas familiares resulta clave contar con un mínimo de condiciones que les permita seguir produciendo y generar inversiones.

La teoría institucional revisada en este trabajo se enfoca también en explicar los comportamientos de los empresarios al formar nuevas instituciones o cambiar las existentes para superar los vacíos institucionales en los países en desarrollo. En este escenario surge la figura de los emprendedores sociales, quienes ven los vacíos institucionales como oportunidades al servicio de sus intereses, junto con los de otros beneficiarios. Se ha comprobado cómo la debilidad institucional tiene mayores consecuencias en las poblaciones más vulnerables, dado que les impide desarrollarse

en los mercados y en la sociedad, pues retrasa la inversión en educación y en salud. En el Perú, es más común que sean las organizaciones sociales quienes busquen abordar los vacíos institucionales en pos del desarrollo social sostenible; sin embargo, la aparición de los emprendimientos sociales está demostrando que se puede acelerar el cambio social al trabajar de la mano del mercado para beneficiar a más personas.

Las empresas sociales, cuya misión es entregar valor social, usan la fuerza del mercado y, de esta manera, enfrentan y/o cierran los vacíos institucionales, puesto que desarrollan capacidades en las personas vulnerables, los trabajadores y las organizaciones para encontrar y avanzar en soluciones innovadoras. Por un lado, en el vacío del mercado de productos, brindan información a lo largo de la cadena de valor a través de la trazabilidad y la transparencia. Así, incrementan el poder de los proveedores y clientes, quienes pueden tomar decisiones más informadas. Por otro lado, en el vacío de mercado de trabajo, elevan la empleabilidad de personas desatendidas por el mercado y les dan una oportunidad para ser y hacer lo que ellos y ellas desean. Igualmente, descentralizan el talento humano para que también trabajen por el desarrollo de localidades y regiones fuera de Lima.

Respecto del vacío de infraestructura, las empresas sociales despliegan canales de comunicación para poder operar, creando redes solidarias y de confianza. Asimismo, han demostrado contribuir al desarrollo de reglamentos donde antes eran inexistentes o donde la legislación se encontraban en una zona gris. Adicionalmente, van más allá de ello, ya que en el camino desarrollan comunidad y atienden las dinámicas sociales y culturales en las poblaciones donde trabajan, impactando en específico sobre las relaciones de poder insertadas. De esta manera, se pone al centro la relevancia de atender otros vacíos, más allá de los centrados en las instituciones jurídicas creadores de mercado, prestando también atención a los de aquellas nuevas relaciones que buscan resolver las barreras sociales, precio-ingreso y geográficas, a la vez que dan protagonismo a actores con el potencial de contribuir al desarrollo del país.

Por ello, se puede concluir que la mayoría de los casos presentados aborda los vacíos institucionales informales, y más específicamente el de exclusión social, ya que dada la baja capacidad relacional y de gestión de los organismos públicos respecto de la población y el impacto de barreras como las geográficas, entre otras, ni el Estado ni las empresas privadas pueden atender las necesidades sociales de las poblaciones vulnerables. A pesar de lo comentado, es necesario que su alcance al cubrir los vacíos institucionales formales sea mayor. Para ello requieren de más inversión, mayor apoyo del Estado a través de alianzas público-privadas y de otros tipos de financiamiento que les permitan escalar como modelo de negocio; de lo contrario, la baja tasa de sobrevivencia

de las mismas puede hacer retroceder su avance en relación a la corrección de los vacíos institucionales en las localidades donde se encuentran trabajando.

Desde las ciencias de la gestión se cuenta con múltiples enfoques estratégicos, operativos y tácticos para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas que se encuentran en el contexto, «llenando» de esa forma los vacíos institucionales. No obstante, la mayor parte de estudios sobre cómo se enfrentan estos vacíos se ha enfocado en la gran empresa y los grupos empresariales, razón por la que surge la necesidad de estudiar a nuevos actores y a formas novedosas de gestionar que incluyen la innovación sistémica, la gestión del impacto colectivo y la gestión de *stakeholders*, entre otras que permitan entender que la gestión involucra a toda la complejidad de las instituciones. Ciertamente, estos nuevos estudios brindarán un mayor respaldo para la gestión contemporánea, que involucra más acuerdos y colaboraciones entre Gobiernos, empresas del sector privado, organizaciones de la sociedad civil, ciudadanos y el cuarto sector, compuesto por los emprendimientos sociales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agostini, M. R., Marques, L. V., & Bossle, M. B. (2016). Social innovation as a process to overcome institutional voids: a multidimensional overview. *Revista de Administração Mackenzie*, 17(6), 72-101. <https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n6p72-101>
- Alter, K., & Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2003). *Social Enterprise: A Typology of the Field Contextualized in Latin America*. <https://publications.iadb.org/en/social-enterprise-typology-field-contextualized-latin-america>
- Barnejee, S. B. (2003). Who Sustains Whose Development? Sustainable Development and Reinvention of Nature. *Organization Studies*, 24(1), 143180. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0170840603024001341>
- Bureau of European Policy Advisors (BEPA). (2010). *Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union*. [https://ec.europa.eu/migrant-integration/library-document/empowering-people-driving-change-social-innovation-european-union\\_en](https://ec.europa.eu/migrant-integration/library-document/empowering-people-driving-change-social-innovation-european-union_en)
- Bornstein, D. (2005). *Cómo cambiar el mundo*. España: Debate.
- Bradach, J. (2010). Foreword: from scaling organizations to scaling impact. En P. Bloom y E. Skloot (eds.), *Scaling Social Impact. New Thinking* (pp. 1-8). Nueva York: Palgrave Macmillan.
- Campbell, J. L., & Lindberg, L. N. (1990). Property Rights and the Organization of Economic Activity by the State. *American Sociological Review*, 55(5), 634-647. <https://www.jstor.org/stable/2095861>
- Chell, E. (2007). Social Enterprise and Entrepreneurship: Towards a Convergent Theory of the Entrepreneurial Process. *International Small Business Journal*, 25(1), 5-26.
- Coase, R. H. (1984). The New Institutional Economics. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 140, 229-231.
- Dar, S. (2017). De-Colonizing the Boundary Object. *Organization Studies*, 39(4), 565-583.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models. *Voluntas*, 28, 2469-2497. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9884-7>
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Doh, J., Rodrigues, S., Saka-Helmhout, A., & Makhija, M. (2017). International business responses to institutional voids. *Journal of International Business Studies*, 48(3), 293-307.

- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436.
- Easterly, W. (2006). *The White Man's Burden: Why the West's Efforts to Aid the Rest Have Done So Much Ill and So Little Good*. Nueva York: Penguin Press.
- Ebrashi, R. E., & Darrag, M. (2017). Social entrepreneurs' strategies for addressing institutional voids in developing markets. *European Journal of International Management*, 11(3), 325-346.
- Ernst, K. (2012). Social entrepreneurs and their personality. En C. K. Volkmann, K. O. Tokarski y K. Ernst (eds.), *Social Entrepreneurship and Social Business, An Introduction and Discussion with Case Studies* (pp. 51-64). Heidelberg: Springer.
- Evans, S. H., & Clarke, P. (2011). Disseminating orphan innovations. *Stanford Social Innovation Review*, 9(1), 42-47.
- Fligstein, N., & Mara-Drita, I. (1996). How to Make a Market: Reflections on the Attempt to Create a Single Market in the European Union. *American Journal of Sociology*, 102(1) 1-33.
- Fromhold-Eisebith, M., & Eisebith, G. (2005). How to institutionalize innovative clusters? Comparing explicit top-down and implicit bottom-up approaches. *Research Policy*, 34(8), 1250-1268.
- Hockerts, K. (2006). *Entrepreneurial Opportunity in Social Purpose Business Ventures*. En J. Mair y K. Hockerts (eds.), *Social entrepreneurship* (pp. 142-154). Londres: Palgrave Macmillan.
- Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., & Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43(3), 249-267. <https://www.si-drive.eu/?p=2283.%0Athis>
- Khanna, T. (2000). Business groups and social welfare in emerging markets: Existing evidence and unanswered questions. *European Economic Review*, 44(4-6), 748-761.
- Kaletka, C., Rehfeld, D., & Terstriep, J. (2016). *Social Innovation: Driving Force of Social Change*. <https://www.si-drive.eu/wp-content/uploads/2016/12/SI-DRIVE-CA-short-2016-11-30-Druckversion.pdf>
- Khanna, T., & Palepu, K. G. (1997). Why Focused Strategies May be Wrong for Emerging Markets. *Harvard Business Review*, 75(1), 41-51.
- Khanna, T., & Palepu, K. (2000). The Future of Business Groups in Emerging Markets: Long Run Evidence from Chile. *The Academy of Management Journal*, 43(3), 268-285. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=12431>
- Khanna, T., & Palepu, K. (2010). *Winning in Emerging Markets*. Boston: Harvard Business Press.

- Khanna, T., & Rivkin, J. (2001). Estimating the performance effects of business groups in emerging markets. *Strategic Management Journal*, 22(1), 45-74.
- Khoury, T. A., & Prasad, A. (2016). Entrepreneurship amid concurrent institutional constraints in less developed countries. *Business and Society*, 55(7), 934-969.
- Kim, H., & Song, J. (2017). Filling Institutional Voids in Emerging Economies: The impact of stock market development and business groups on M&A deal abandonment. *Journal of International Business Studies*, 48(3), 308-323.
- Koe Hwee Nga, K., & Shamuganathan, G. (2010). The Influence of Personality Traits and Demographic Factors on Social Entrepreneurship Start Up Intentions. *Journal of Business Ethics*, 95(2), 259-282.
- Leff, N. (1978). Industrial organization and entrepreneurship in developing countries: The economic groups. *Economic Development and Cultural Change*, 26(4), 661-675.
- Liedong, T. A., Peprah, A. A., Amartey, A. O., & Rajwani, T. (2020) Institutional voids and firms' resource commitment in emerging markets: A review and future research agenda. *Journal of International Management*, 26(3), 100-756.
- Mair, J., & Marti, I. (2009). Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 419-435.
- Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5(2), 29-39. [https://ssir.org/articles/entry/social\\_entrepreneurship\\_the\\_case\\_for\\_definition](https://ssir.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition)
- McDermott, G. A. (2007). The politics of institutional renovation and economic upgrading: Recombining the vines that bind in Argentina. *Politics & Society*, 35(1), 103-144.
- Meyer, K. E. (2004). Perspectives on multinational enterprises in emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 35(4), 259-276.
- Miksa, P. (2020). *Superar vacíos institucionales en mercados emergentes recomendaciones estratégicas para empresas multinacionales en Ruanda* (tesis de licenciatura en Negocios Internacionales, Escuela de Economía de la Universidad Pontificia Bolivariana). Bolivia.
- Miller, D., Lee, J., Chang, S., & Le Breton-Miller, I. (2009). Filling the institutional void: The social behaviour and performance of family vs non-family technology firms in emerging markets. *Journal of International Business Studies*, 40(5), 802-817.
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sander, B. (2007). *Social Innovation: What It Is, Why It Matters and How Can It Be Accelerated*. Oxford: Skoll Centre for Social Entrepreneurship.
- Nee, V. (1996). The emergence of a market society: Changing mechanisms for stratification in China. *American Journal of Sociology*, 101(4), 908-949.

- Ngwenyama, O., & Morawczynski, O. (2009). Factors affecting ICT expansion in emerging economies: An analysis of ICT infrastructure expansion in five Latin American countries. *Information Technology for Development, 15*(4), 237-258.
- Nicholls, A., & Cho, A. H. (2006). Social Entrepreneurship: The Structuration of a Field. En A Nicholls (ed.), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change* (pp. 99-118). Oxford: Oxford University Press.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Parmigiani, A., & Rivera-Santos, M. (2015). Sourcing for the base of the pyramid: Constructing supply chains to address voids in subsistence markets. *Journal of Operations Management, 33*(34), 60-70.
- Peng, M. (2003). Institutional transitions and strategic choices. *Academy of Management Review, 28*(2), 275-296.
- Peng, M. W., Wang, D. Y., & Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies, 39*(5), 920-936.
- Pol, E., & Ville, S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term? *The Journal of Socio-Economics, 38*(6), 878-885. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2009.02.011>
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Puffer, S. M., McCarthy, D. J., & Boisot, M. (2010). Entrepreneurship in Russia and China: The impact of formal institutional voids. *Entrepreneurship Theory and Practice, 34*(3), 441-467.
- Rodriguez, S. (2013). *Understanding the Environments of Emerging Markets: The Social Costs of Institutional Voids*. Erasmus Research Institute Management.
- Schrammel, T. (2013). Bridging the Institutional Void: An Analytical Concept to Develop Valuable Cluster Services. *Management Revue, 24*(2), 114-132.
- Sistema B. (s.f.). *¿Cómo ser Empresa B Certificada?* <https://www.sistemab.org/ser-b/>
- Stark, A., (2014). Sometimes the Government Must Solve the Case: The Example of a Minangkabau Land Conflict. *American Journal of Humanities and Social Sciences, 2*(2), 111-116.
- Sullivan, G., Weerawardena, J., & Carnegie, K. (2003). Social Entrepreneurship: Toward Conceptualisation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 8*(1), 76-88.

Thompson, J., Alvy, G., & Lees, A. (2000). Social Entrepreneurship: A New Look at the People and the Potential. *Management Decision*, 38(5), 328-338.

Turker, D., & Altuntas, C. (2017). Embedding social innovation process into the institutional context: Voids or supports. *Technological Forecasting and Social Change*, 119, 98-113.

Webb, J. W., Khoury, T. A., & Hitt, M. A. (2020). The influence of formal and informal institutional voids on entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(3), 504-526.

Wilf, S. (2018). How Ashoka Fellows Create Systems Change: New Learning and Insights from the 2018 Global Fellows Study. *Social Innovator Journal*, 53. <https://socialinnovationsjournal.org/editions/issue-52/75-disruptive-innovations/2905-how-ashoka-fellows-create-systems-change-new-learnings-and-insights-from-the-2018-global-fellows-study>

Williamson, O. (1996). *The Mechanism of Governance*. Nueva York: Oxford University Press.

World Bank. (2020). *World Development Report 2020. Trading for Development in the Age of Global Value Chains*. <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2020>