

The background is a dark grey color filled with various white line-art icons. These icons include a paper airplane, a lightbulb, an envelope, a hand holding a document, a dollar sign, a briefcase, a smartphone, a pie chart, a bar chart, a handshake, a hand pointing, a folder, a document, a pencil, a magnifying glass, a clock, a speech bubble, a person icon, a checklist, a line graph, a step chart, a tree diagram, a person in a suit, a stack of money, a wallet, and another line graph. The icons are scattered across the page, creating a busy, conceptual background.

# LAS 5 ESTRATEGIAS UTILIZADAS PARA ESCALAR IMPACTO

**VIVA**   
IDEA

REPORTE EMPRENDEDORES SOCIALES  
AMÉRICA LATINA





## Autores:

**Felipe Symmes**

Gestor de Proyectos e Investigación de VIVA Idea  
Investigador Senior de INCAE Business School

**Felipe.Symmes@vivaidea.org**

**Urs Jäger**

Director Académico de VIVA Idea  
Profesor Asociado de INCAE Business School

**Urs.Jager@incae.edu**

**Arturo Rodríguez**

Gestor de Proyectos de VIVA Idea

**Arturo.Rodriguez@vivaidea.org**

## Diseño y diagramación:

**Marcela Martínez**

Diseñadora Publicitaria de VIVA Idea

**Marcela.Martinez@vivaidea.org**

**Daniela Bolívar**

Gestora de proyectos y Comunicadora de VIVA Idea

**daniela.bolivar@vivaidea.org**

## Índice

1. Recomendaciones: Utilización de las estrategias para escalar impacto	6
2. Introducción: Las diferentes estrategias para escalar el impacto	8
3. Resumen de resultados	16
4. Emprendedores y emprendedoras de alto nivel educativo	20
5. Organizaciones que utilizan las primeras 3 estrategias para escalar impacto	26
6. Organizaciones que buscan fortalecer su sostenibilidad económica y gobernanza	38
7. Estrategias futuras para escalar impacto	46
8. Referencias	52



# 1. Recomendaciones: Utilización de estrategias para escalar el impacto

El análisis de la encuesta de emprendedores sociales VIVA Idea en base a datos del año 2015 muestra que sus organizaciones utilizan diferentes estrategias para escalar impacto, y permite definir las estrategias más recomendadas para hacerlo. En este

reporte, las cinco estrategias utilizadas para escalar el impacto son presentadas en la Tabla 1. Se pueden utilizar diferentes estrategias para alcanzar el objetivo de escalar impacto, ya sea una a la vez o varias de ellas al mismo tiempo.

**Tabla N°1. Definición y uso de estrategias**

Estrategia	Concepto	Resultados de la encuesta
Voluntario	Diferentes voluntarios se movilizan para solucionar un problema social.	81% de las organizaciones trabaja con voluntarios.
Intermediario social	La organización es un intermediario entre donantes y beneficiarios (los donantes no exigen directamente impacto en beneficiarios).	Para financiar sus actividades, 41% de las organizaciones acuden a individuos, 40% a donaciones, 33% a fundaciones, 27% a ONGs internacionales, y 23% a premios.
Participación en mercados	La organización entra y participa en mercados ya establecidos que no tienen relación con la misión social de la organización, con el objetivo de obtener una mayor cantidad de recursos económicos.	El 46% de organizaciones considera que las actividades económicas de mercado son fuentes importantes de su financiamiento.
Inversión de impacto	La organización atrae inversionistas a través de un sistema de medición de impacto que demuestra su retorno social. Además estos inversionistas pueden exigir un retorno financiero a los recursos que invierten en la organización.	El 42% de las organizaciones utiliza indicadores de impacto en beneficiarios. Sin embargo, el bajo uso de indicadores de sostenibilidad económica muestra que pocas organizaciones pueden ofrecer retornos financieros a inversionistas.
Transformación de mercados	La organización (a) transforma problemas sociales/amientales en oportunidades de negocio y/o (b) crea las reglas de un mercado nuevo.	Aunque no hay datos de cuántas organizaciones transforman o crean mercados, sabemos que 60% utiliza actividades económicas de mercado actualmente, y que un 77% planea hacerlo en el futuro.

Este reporte se basa en los resultados de una encuesta realizada por VIVA Idea e INCAE Business School a partir de datos del año 2015. Los resultados indican que la mayoría de los encuestados lideran organizaciones que tienen un impacto local (en cuanto a su alcance territorial y número de beneficiarios) a través del

uso de la estrategia de voluntarios, la estrategia de intermediario social, y la estrategia de participación en mercados. Sin embargo, en el futuro para lograr un mayor impacto la mayoría de los encuestados pretende usar la estrategia de inversión de impacto y la estrategia de transformación de mercados.



El resultado principal que entrega el análisis de las respuestas de la encuesta es que los participantes desean escalar el impacto de sus organizaciones<sup>1</sup> en el futuro a través de la estrategia de inversión de impacto y de transformación de mercados.

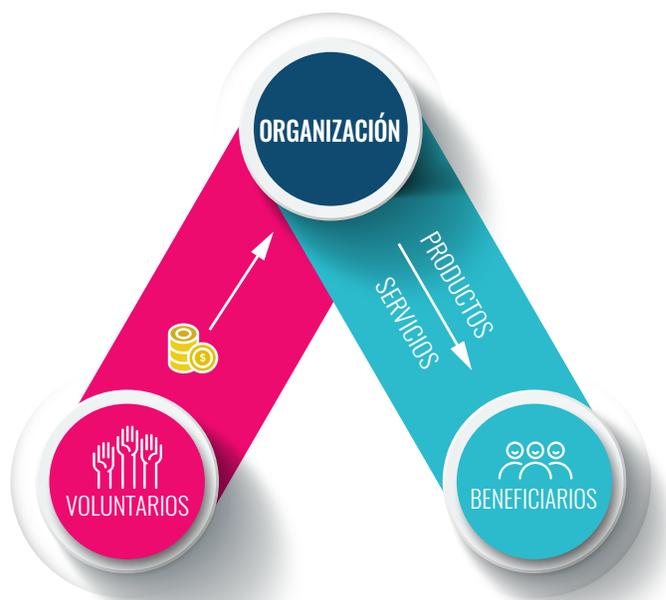
Definimos escalar impacto como la capacidad para servir un mayor número de beneficiarios y territorios a través de la realización de la misión de una organización (Symmes, Jäger, Rodríguez, 2015). Escalar el impacto es un proceso complejo ya que su ejecución implica diferentes áreas de una organización<sup>2</sup>. De acuerdo al impacto que se desea alcanzar, la misión, y nivel de maduración de la organización, se pueden utilizar diferentes estrategias para alcanzar el objetivo de escalar impacto, ya sea una a la vez o varias de ellas al mismo tiempo.

## 1. Estrategia de voluntarios

Esta organización se basa en un paradigma de ayuda a través de voluntarios. Es mayormente utilizada por aquellas organizaciones que tienen un foco en impacto local y a pequeña escala<sup>3</sup>. En esta estrategia son los voluntarios quienes sirven a la organización para crear y distribuir los productos o servicios a los beneficiarios.

A pesar de que, en general, las organizaciones usan esta estrategia más intensivamente en sus primeros años de actividad por la falta de recursos económicos para cubrir sus costos organizacionales, muchas organizaciones consideran útil seguir trabajando con voluntarios en etapas más maduras.

Figura n°1. Estrategia de voluntarios



## 2. Estrategia de intermediario social

Para tener más impacto, las organizaciones requieren más recursos. La estrategia de intermediario social se basa en el paradigma de ayuda y consiste en que la organización busca donantes de recursos económicos y funciona como intermediario entre éstos y los beneficiarios, a los que ofrece productos y servicios. Esta estrategia sigue en anglicismo el nombre de “fundraising” (recaudación de fondos). La organización solicita dinero a donantes y distribuye estos recursos económicos a los beneficiarios en forma de servicios o productos que mejoran su calidad de vida.

Estos donantes entregan recursos económicos a la organización sin exigir un sistema de medición de impacto. Más bien, éstos piden a lo más una rendición de cuentas que detalle

<sup>1</sup> Las personas encuestadas lideran organizaciones o proyectos que intentan solucionar problemáticas sociales. Estas iniciativas pueden darse también al interior de organizaciones ya existentes (proyecto de “intra-emprendimiento”). Para los fines de este reporte se utilizará a lo largo de este reporte la palabra “organizaciones” a pesar de que el encuestado puede liderar un proyecto.

<sup>2</sup> Escalar impacto de una organización no es lo mismo que escalar impacto a través de un modelo de replicación. Escalar el impacto de una organización en este reporte se refiere más bien a seguir modelos de negocio escalables. Esto se diferencia del marco de Dees, Battle y Wei-Skillern (2004) utilizado en el Reporte de Emprendedores en base a los datos del año 2014 (Symmes, Jäger, Rodríguez, 2015) que plantea cinco dimensiones para analizar antes de comenzar el proceso de escalamiento a través de modelos de replicación.

<sup>3</sup> Hay organizaciones sin fines de lucro con impacto de alta escala que usan la estrategia de voluntarios. Pero ellas regularmente usan también otras estrategias para cubrir los costos de la organización.

la profesionalización de la organización, la distribución de gastos, u otros items de carácter administrativo que no tienen que ver directamente con el impacto en beneficiarios.

La estrategia de intermediario social permite que la organización crezca, pero un reto que tiene es lograr la recaudación constante de recursos económicos por parte de donantes, por lo que esta actividad representará un esfuerzo diario. Además, obtener donaciones es una tarea cada vez más competitiva.

**Figura n°2. Estrategia de intermediario**



### 3. Estrategia de participación en mercados

El hecho de que la cantidad de donantes sea limitada hace que muchas organizaciones compitan por los recursos económicos que éstos entregan. Además, a los donantes no suele agradales que sus donaciones se destinen a cubrir salarios o gastos administrativos. Por otro lado, es necesario invertir mucho tiempo en recaudación de recursos económicos y en rendir cuentas sobre estos mismos recursos, lo que reduce el tiempo disponible para el desarrollo de

la organización y los productos y servicios destinados a los beneficiarios.

La estrategia de participación en mercados se basa en el paradigma de ayuda y refleja la presencia en mercados no directamente relacionados con los productos y servicios ofrecidos por la organización para generar impacto social. Para aumentar la cantidad de recursos económicos con que cuenta una organización y aumentar su impacto se hace necesario así entrar en mercados establecidos, ya que de esta forma las organizaciones pueden ser más autónomas. Las organizaciones son capaces así de generar ingresos sostenibles en el tiempo gracias a que son capaces de construir modelos de financiamiento híbridos, los cuales son una combinación de ingresos por donaciones (estrategia de intermediario social) y por mercados existentes (estrategia de participación en mercados).

**Figura n°3. Estrategia de participación en mercados**



### 4. Estrategia de inversión de impacto

Un inversionista de impacto puede ser un individuo o institución que esté interesado en potenciar el impacto de una organización con

sus recursos. Los inversionistas de impacto suelen diferenciarse en cuán exigentes son respecto al retorno social (impacto) y financiero de sus inversiones.

Esta estrategia se basa en un paradigma de negocio ya que el emprendedor negocia impacto por recursos económicos. Por esta razón, las organizaciones se posicionan en los mercados de inversión. La estrategia de inversión de impacto se enfoca así en inversionistas interesados en organizaciones que sean capaces de medir y tangibilizar el impacto social y el retorno financiero de sus inversiones. A diferencia de la estrategia de intermediario social, esta estrategia busca que los inversionistas perciban el impacto (a través de indicadores) que ellos causan con su dinero en los beneficiarios.

## 5. Estrategia de transformación de mercados

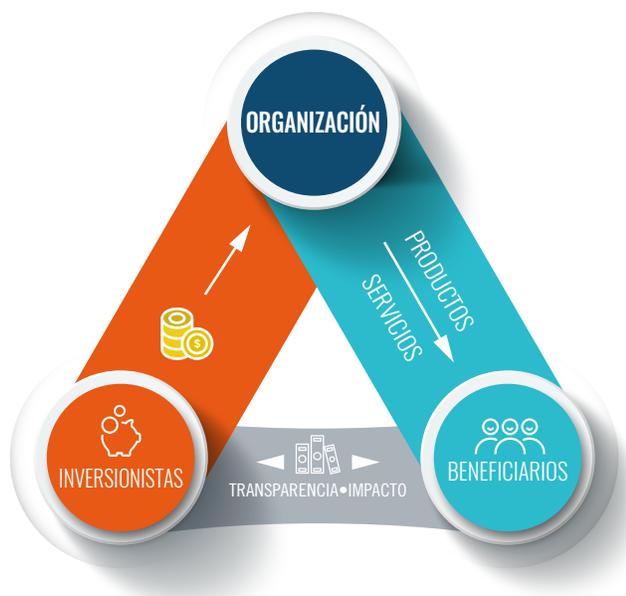
Con la estrategia de transformación de mercados la organización ofrece productos y servicios con impacto social en base a un

paradigma de negocio. De esta manera, la organización es capaz de transformar problemas sociales y ambientales en oportunidades de mercado, al lograr ser el precursor de nuevos actores y creador de redes entre compradores y vendedores. Por ejemplo, los beneficiarios pueden tomar un rol activo en la cadena de valor de los productos o servicios de la organización, volviéndose vendedores, mientras que los donantes pueden transformarse en compradores de esa oferta. Tal es el caso, por ejemplo, de empresas sociales que trabajan con recicladores de base. Estas empresas sociales suelen enseñar a las personas de bajos recursos que trabajan con desechos cómo ser profesionales en reciclaje, y además conectan e incluso negocian con empresas para que compren los residuos separados de estos recicladores, generando así ingresos directos para ellos.

Los mercados no siempre funcionan de manera justa. Es más, la mayor cantidad de mercados, especialmente en países en desarrollo, no son justos y suelen beneficiar a grupos particulares, agrandando las brechas que existen entre actores que tienen diferente acceso a oportunidades. La estructura y funcionamiento de los mercados se va construyendo en el tiempo ya que no suelen aparecer en entornos perfectos. Por lo tanto, para mejorar el funcionamiento de los mercados hay que cambiar las reglas de mercado que los dirigen. Éste es el objetivo principal de la estrategia de transformación de mercados.

Las reglas de mercado se definen como las instituciones formales (por ejemplo, leyes, reglamentos o lineamientos jurídicos) e informales (por ejemplo, cultura o comportamiento) de una sociedad que moldean la interacción de diversos actores del mercado (North, 1990). En otras palabras, las reglas del mercado son una estructura

*Figura n°4. Estrategia de inversión de impacto*



social que define la manera en que los actores de un mercado se desenvuelven y compiten. De esta manera, son las reglas del mercado las que definen las relaciones entre actores en mercados de capitales, mercados de productos o servicios y mercados laborales.

**Figura n°5. Estrategia de transformación de mercados**



## Metodología

Los resultados de este reporte se basan en las respuestas recibidas en una encuesta de organizaciones postulantes a los Premios Stephan Schmidheiny Innovación para la Sostenibilidad, en la que participaron 344<sup>4</sup> organizaciones sociales de 18 países de América Latina y 5 países de otras regiones del mundo<sup>5</sup>. La encuesta fue creada en base a una extensa revisión bibliográfica de todas las dimensiones que definen modelos de negocio de organizaciones sociales (Jäger, 2010), y se llevó a cabo entre enero y mayo de 2015. Para los fines de este reporte se define empresa social como aquella organización que demuestra impacto para el progreso social de

sus países y lo negocia a cambio de recursos en mercados (Jäger y Schröer, 2013).

Dado que el premio fue anunciado en prensa y medios de comunicación en línea con un enfoque principal en 19 países de América Latina<sup>6</sup>, el universo de la encuesta son todas las organizaciones sociales en América Latina (o que tienen el foco de trabajo en esta región) que hablan español y tienen acceso a internet. En la primera fase, los participantes de la encuesta respondieron 35 preguntas sobre temas como las características personales del emprendedor social, así como servicios, productos, clientes, beneficiarios, estructura, gestión, y recursos económicos y financieros disponibles para desarrollar sus iniciativas e innovaciones. Se recibieron 863 cuestionarios completos. Se evaluaron los resultados según su misión social o ambiental, servicio social y ambiental, y recursos financieros sostenibles.

Se seleccionaron 390 participantes para la segunda fase. Estos participantes fueron invitados vía correo electrónico a participar en una segunda encuesta de 46 preguntas, la cual amplió los temas tratados en el primer cuestionario, abordando monitoreo, evaluación, replicación del modelo organizacional, beneficios para la sociedad en su conjunto, información sobre voluntarios, y los valores y el rol de la mujer en la organización. Dada la comunicación por correo electrónico y el incentivo de que los emprendedores seleccionados podrían ganar el premio, se logró una devolución de 88% de cuestionarios. De las 390 encuestas, se excluyeron las no completas o las que ingresaron información inválida e ilegible. Al final, se incluyeron 344 cuestionarios en el análisis de este reporte.

Para analizar los datos, se utilizó estadística descriptiva y se compararon los resultados

<sup>4</sup> La encuesta constaba de dos fases con 863 y 390 respuestas respectivamente.

<sup>5</sup> Las organizaciones de estos 5 países (Canadá, Italia, España, Estados Unidos y Suiza) desarrollaban proyectos con impacto en países latinoamericanos; esta fue la razón de considerarlos para la muestra.

<sup>6</sup> Los 19 países en los que se enfocó la comunicación fueron: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay, Venezuela.

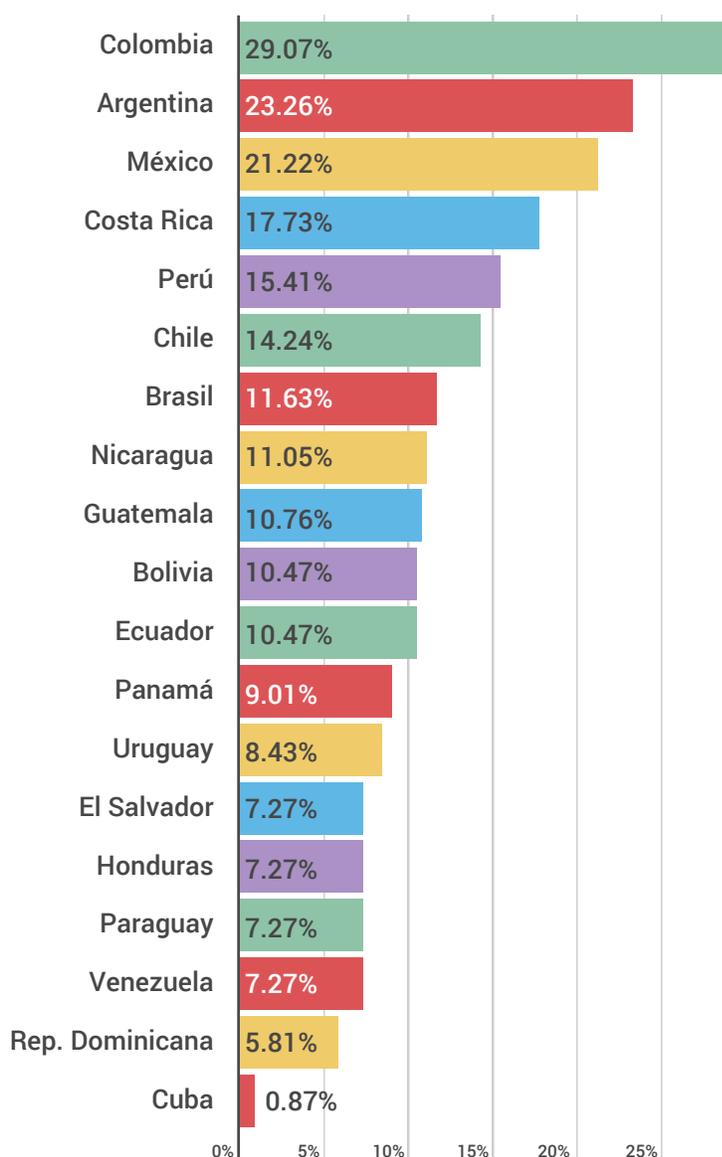
con las cinco estrategias para escalar impacto, que se explicaron en el capítulo anterior. Los resultados fueron discutidos por tres investigadores en tres repeticiones.

## Muestra

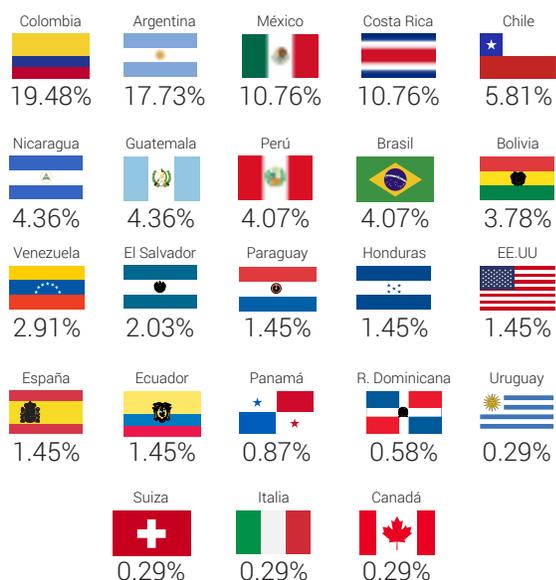
Los encuestados que completaron el formulario de la muestra final proceden de 23 países: 19% de Colombia, 18% de Argentina, 11% de México, 11% de Costa Rica, y 6% de Chile. Los demás se ubicaron en Nicaragua, Guatemala, Perú, Brasil, Bolivia, Venezuela, El Salvador, Paraguay, Honduras, Estados Unidos, España, Ecuador, Panamá, República Dominicana, Uruguay, Suiza, Italia, y Canadá. Sin embargo, las organizaciones no siempre se enfocan en generar impacto en el país de origen de los encuestados. La muestra final de los países donde tienen impacto las organizaciones alcanzó un total de 19 países de la región latinoamericana<sup>7</sup>: 29% de las organizaciones tienen impacto en Colombia, 23% en Argentina, 21% en México, 18% en Costa Rica, y 16% en Perú. Las demás organizaciones tienen impacto en Chile, Brasil, Nicaragua, Guatemala, Bolivia, Ecuador,

Panamá, Uruguay, El Salvador, Honduras, Paraguay, Venezuela, y República Dominicana. Además, 89% de las organizaciones que respondieron la encuesta están registradas legalmente o en proceso de registrarse (ver gráfico N°3). Este nivel de formalización es relativamente alto, especialmente dada la prevalencia de mercados informales existente en los países latinoamericanos, que se encuentra en 38.3% del PIB (Vuletin, 2008).

**Gráfico N°2. Países de Latinoamérica donde las organizaciones tienen impacto**

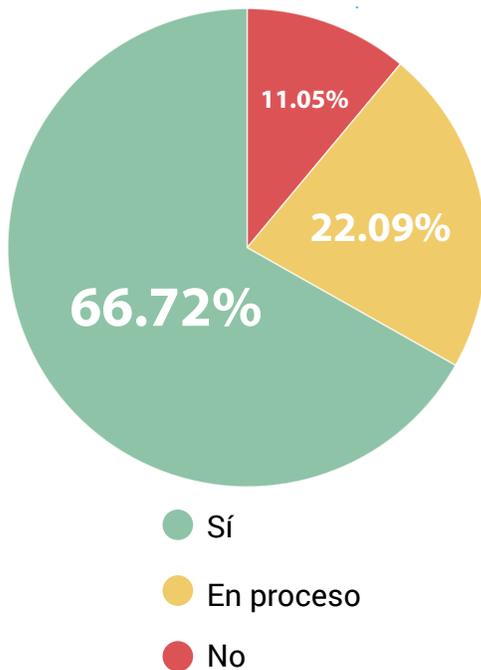


**Gráfico N°1. Encuestados según país**



<sup>7</sup> Los participantes podían escoger múltiples respuestas.

**Gráfico N°3. Registro legal de las iniciativas**



organizaciones sin acceso a internet o sin capacidad de usar una computadora no pudieron participar.

- Por lo tanto, no se puede considerar que la muestra de 344 iniciativas utilizada en este reporte sea totalmente representativa de todas las organizaciones sociales a nivel latinoamericano.

## Limitaciones

Tenemos que considerar las siguientes limitaciones al interpretar los datos:

- El cuestionario fue ejecutado en el contexto de un concurso que otorga USD 75.000 en premios, y los invita a participar en un taller para emprendedores sociales. Pueden existir limitaciones en la muestra, ya que las organizaciones con mayor necesidad económica pueden verse más representadas al estar motivadas por postularse para este tipo de premio. Por otro lado, la muestra podría sub-representar a organizaciones de mayor tamaño, para los que un premio individual de un máximo de \$15,000 no es mayor incentivo.
- Otra limitación de la muestra es la solicitud en línea y la difusión del premio principalmente por internet y redes sociales. Se puede suponer que las





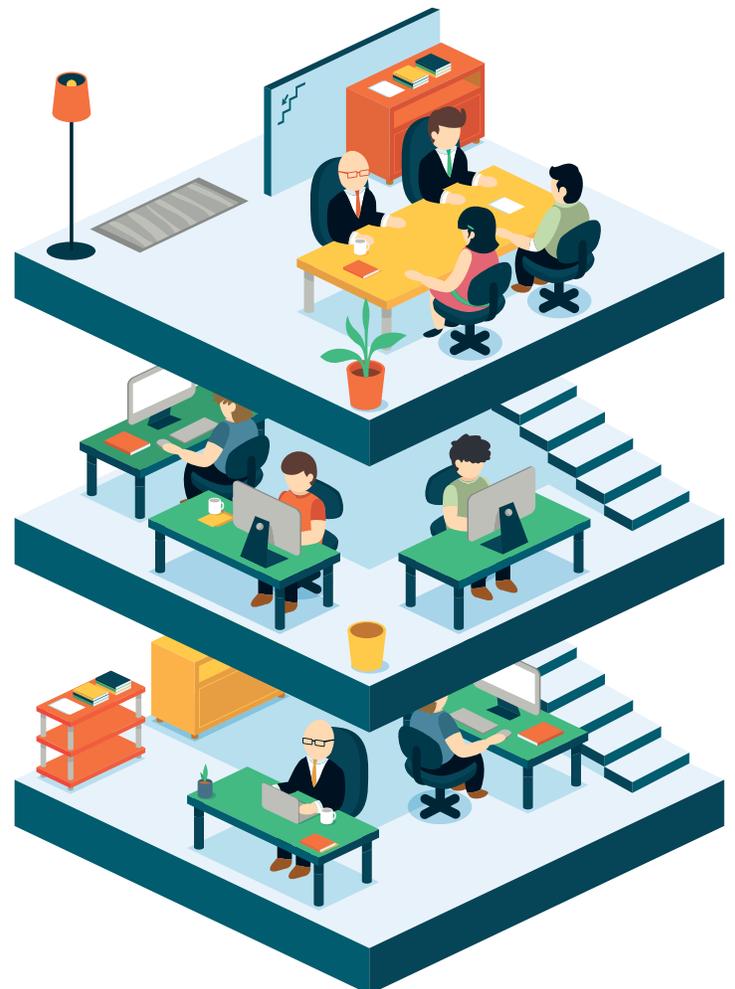
A continuación, se resumen los principales resultados de la encuesta en términos de las características de las organizaciones, además de las estrategias que utilizan para tener un impacto positivo en sus beneficiarios.

## a) Características de los emprendedores y las organizaciones

**1. Emprendimiento social como una opción de carrera.** Los participantes de la encuesta tienen en promedio 35 años y un alto nivel académico. De todos los participantes, 84% tiene un título universitario y 35% tiene incluso un grado de maestría o doctorado. Al igual que en la versión anterior de este reporte, basado en datos del año 2014, el nivel de educación de estos líderes y emprendedores es considerado alto, en relación con el acceso relativamente bajo a la educación superior en los países de América Latina, y con los datos del Índice de Progreso Social 2015 en los cuatro países más representados en la muestra. Así, se infiere que los emprendedores sociales han tomado una decisión de carrera de mediano y largo plazo relacionada con sus actividades.

**2. Organizaciones en etapa startup.** Un 40% de los encuestados respondió que lleva menos de dos años trabajando en su organización y 25% declaró que lleva entre 2 y 4 años trabajando en ella. Se observa por tanto entre los encuestados una alta proporción de organizaciones en etapas tempranas en Latinoamérica. Las organizaciones son así bastante dinámicas, pero no poseen la estabilidad o sostenibilidad necesarias que les permita un mayor impacto. Sin embargo,

existe a su vez un 35% de organizaciones que ha logrado evolucionar de esta etapa inicial y establecerse en el tiempo.



## b) Uso de las estrategias para escalar

### 1. Uso intenso de estrategia de voluntarios.

Los resultados exponen un importante uso de voluntarios por parte de las organizaciones (81% trabaja con voluntarios). Esto revela que la estrategia de voluntarios es una de las estrategias preferidas para abordar los problemas sociales. También el uso de esta estrategia puede reflejar el hecho de que en las organizaciones en etapa startup, es común que los emprendedores y sus colaboradores no reciban un salario debido a que las estructuras de recaudación de fondos aún no están establecidas.

### 2. Uso intenso de estrategia de intermediario social.

Los resultados también muestran un intenso uso de la estrategia de intermediario social. Esto lo inferimos principalmente por el uso prevalente de las siguientes fuentes de financiamiento en las organizaciones: individuos (en 41% de las organizaciones), donaciones (en 40%), fundaciones (en 33%), ONGs internacionales (en 27%), y premios (en 23%). Además, el 79% de los encuestados afirma tener una relación estrecha con fundaciones y ONGs internacionales, organizaciones que suelen entregar recursos económicos a través de donaciones, concursos, y premios.

### 3. Uso relativamente intenso de estrategia de participación en mercados.

Los resultados también describen un intenso uso de la estrategia de participación en mercados, inferido por el 46% de organizaciones en que las actividades económicas son fuentes

importantes de financiamiento de las organizaciones. Estas actividades no necesariamente tienen relación directa con los productos y servicios que generan impacto.

### 4. Mediciones enfocadas en retorno social en el uso de la estrategia de inversión de impacto.

De todos los participantes, 48% declaró utilizar indicadores de impacto centrados en el número de beneficiarios que compraron sus productos y servicios. Este número muestra que una parte importante de las organizaciones es consciente de la importancia de medir su impacto. Sin embargo, destaca que las organizaciones no parecen evaluar su propia sostenibilidad económica por lo que es difícil que puedan ofrecer un retorno financiero a inversionistas. Es posible que el bajo uso de este tipo de indicadores se deba a que no son importantes para los stakeholders que se adaptan a las estrategias de voluntarios y de intermediario social que parecen seguir mayormente los encuestados. Esta conclusión se refuerza por el bajo nivel de rendición de cuentas de las organizaciones. El hecho de que sólo 31% de las organizaciones tenga auditorías y realice informes de impacto (42%) refleja una falencia en la rendición de cuentas formales hacia el público exterior. Esto puede tener relación nuevamente con el intenso uso de la estrategia de voluntarios y la estrategia de intermediario social, en las cuales los stakeholders tradicionalmente son menos exigentes en la rendición de cuentas formales.



## c) Uso de las estrategias para escalar en el futuro

### 1. Uso de estrategias de participación en mercados, inversión de impacto, y transformación de mercados como herramientas para alcanzar sostenibilidad económica y mayor impacto en el futuro.

Los resultados de la encuesta señalan que las perspectivas de mejora para el futuro están relacionadas directamente con la sostenibilidad económica de las organizaciones. El 89% de los encuestados percibe la importancia de la estabilidad económica de su organización para sus estrategias en el futuro. Al responder sobre lo que debe mejorar para incrementar su impacto, 90% menciona factores que tienen que ver con el acceso a recursos y 84% menciona la necesidad de mejorar la demanda de los productos o servicios de las organizaciones. Se puede inferir que las organizaciones en el futuro desean enfocarse en la estrategia de participación en mercados (con ingresos por venta que no tienen relación con los productos y servicios que se entregan a sus beneficiarios), la estrategia de inversión de impacto (con una fuente de financiamiento compuesta por una gama de diversos tipos de inversores), y la estrategia de transformación

de mercados (con el cambio de las reglas de mercado). Esta sostenibilidad económica abre la posibilidad de desarrollar más recursos humanos profesionales, lo que permite gerenciar actividades más complejas en las organizaciones.

### 2. Uso de estrategias de participación en mercados y transformación de mercados, que buscan aumentar ingresos por actividades económicas en el futuro.

Las membresías y la participación en actividades económicas demuestran ser crecientemente importantes como fuente de ingreso de las organizaciones. Específicamente, el uso de actividades económicas es preferida por un 77% como estrategia futura. En este sentido, las organizaciones se encuentran buscando maneras en que puedan participar de mercados existentes o incluso transformar mercados al solucionar problemas sociales que intentan abordar.



# 4. Emprendedores y emprendedoras de alto nivel educativo



## Carrera como emprendedores sociales

### Principales aprendizajes

- La edad promedio y el nivel educativo de los emprendedores sociales permite inferir que han tomado la decisión de seguir este camino como carrera.
- La organización es una forma concreta en que el emprendedor asume una responsabilidad social para así impactar de manera positiva el desarrollo de la región en que su organización se desenvuelve.

### a) Edad

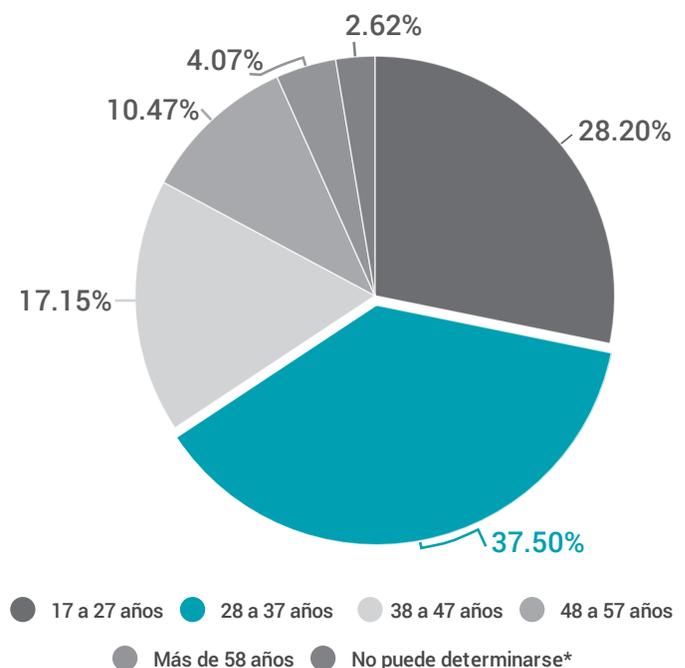
La edad promedio de 35 años, una edad relativamente madura, sugiere que los emprendedores sociales no están siguiendo este camino como algo momentáneo, sino que han decidido esto como un camino de carrera profesional.

También destaca el hecho de que el 54% de los encuestados se ubica en el rango etario entre 28 y 47 años. Este dato muestra una correlación con uno de los pocos estudios que ha caracterizado a los emprendedores sociales a nivel mundial llamado "2009 Report on Social Entrepreneurship" realizado por el Global Entrepreneurship Monitor (Terjesen, Lepoutre, Justo, Bosma, 2011). En este estudio se identificaron las edades entre 25-34 años y 35-44 años como aquellas en que se tienen las mayores posibilidades de verse envueltos en iniciativas sociales. Esto demuestra una similitud en la edad de los emprendedores sociales en Latinoamérica y el resto del mundo.

### Pregunta realizada

¿Qué edad tiene el emprendedor social?  
Número total de respuestas: 344

Gráfico N°4. Grupos de edad



\* Los encuestados indicaron el 2015 como año de nacimiento y por lo tanto, no es posible determinar su edad

## b) Motivaciones de los emprendedores sociales

Las principales causas que motivan la creación de las organizaciones parecen ser de responsabilidad social hacia la sociedad. Las organizaciones se transforman así en una forma concreta en que el emprendedor asume esta responsabilidad e impacta de manera

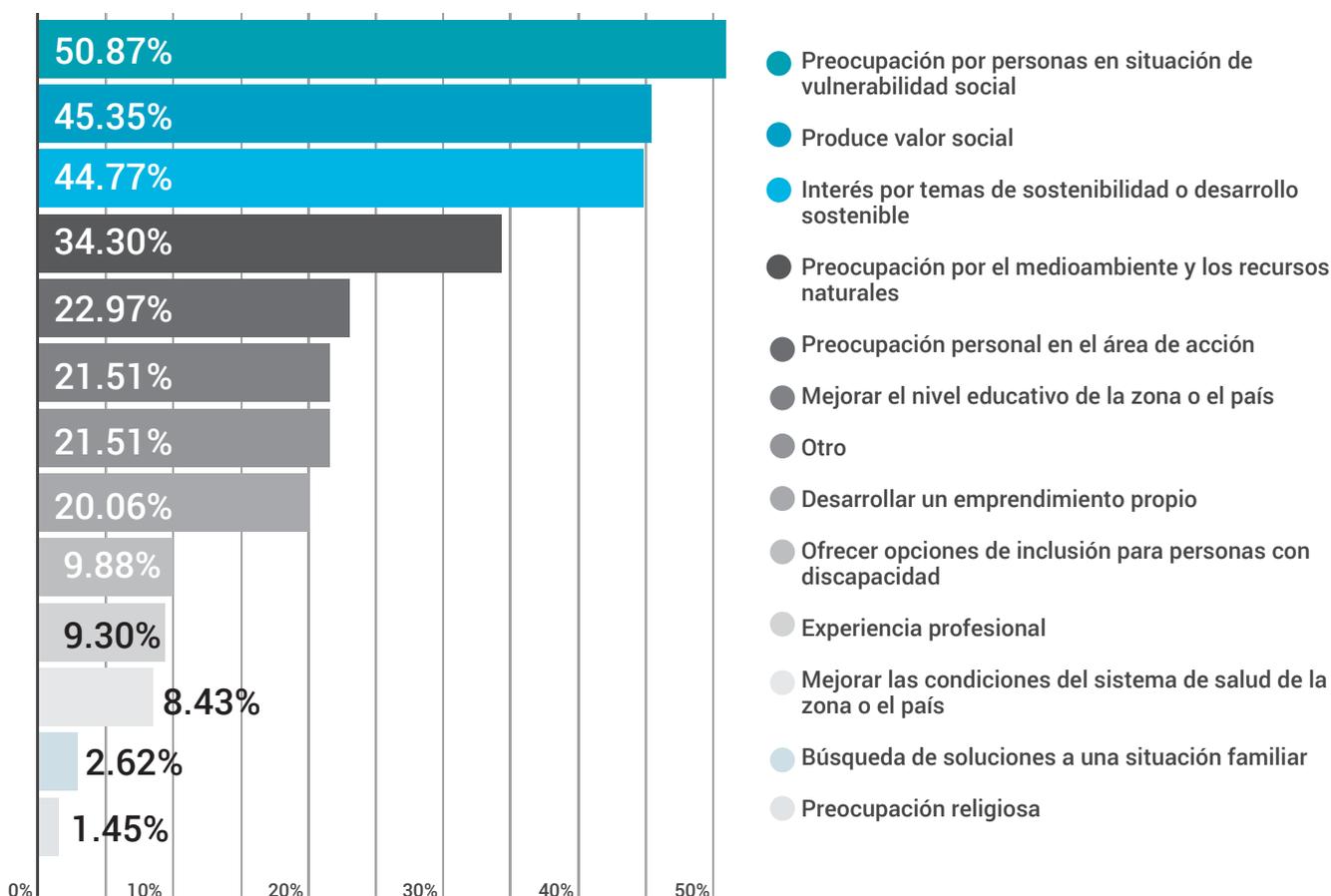
positiva el desarrollo de la región en que la organización se desenvuelve.

### Pregunta realizada

¿Qué motivó al fundador a crear la organización o proyecto? Puede marcar más de una alternativa.

Respuestas: 344

Gráfico N°5. Motivaciones para crear la organización



## Hombres y mujeres emprendedores sociales

### Principales aprendizajes

- El porcentaje de mujeres emprendedoras sociales, es elevado en comparación a otro tipo de organizaciones.



### a) Género de los emprendedores sociales

Los datos muestran un mayor porcentaje de hombres que mujeres liderando organizaciones. Sin embargo, esta brecha no es tan amplia en comparación con otro tipo de organizaciones. Esto tiene una similitud con Terjesen, Lepoutre, Justo, Bosma (2011<sup>8</sup>) al mostrar que la brecha de género disminuye o desaparece en organizaciones con foco social. También el estudio de Clancy (2012) muestra que las mujeres están poco representadas en los equipos de alta gerencia de las empresas privadas tradicionales, como por ejemplo en bancos, en los que menos de 20% de los equipos de alta gerencia están conformados por mujeres (Clancy, 2012). Por tanto, se infiere que las mujeres tienen una tasa alta de liderazgo de organizaciones sin fines de lucro

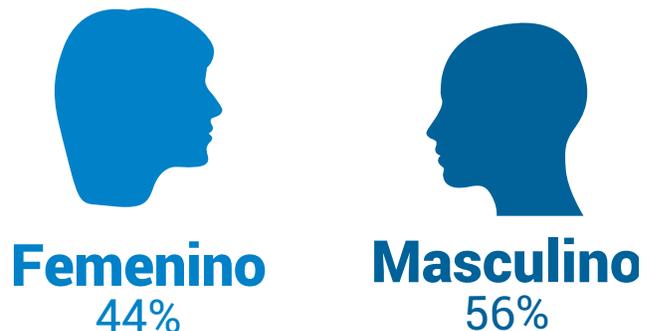
y empresas sociales en comparación a otras actividades de impacto económico.

### Pregunta realizada

¿Cuál es su género?

Número total de respuestas: 344

Gráfico N°6. Género de los emprendedores



### c) Equidad de género en empleados y colaboradores

Existe una mayor cantidad de empleados y colaboradores de sexo femenino que trabajan en las organizaciones. Además, es interesante destacar que más de la mitad de las organizaciones realiza esfuerzos adicionales para incluir a mujeres, lo que evidencia el valor que ven en tener representación femenina entre sus colaboradores.

<sup>8</sup> Este estudio intentó construir un perfil de emprendedores sociales a través de encuestas a emprendedores de diversos países del mundo. Éste ha sido el único estudio enfocado en emprendedores sociales publicado por el Global Entrepreneurship Monitor. El resto de sus estudios se enfoca en otras temáticas de emprendimiento.

### Pregunta realizada

¿Cuál es el porcentaje aproximado de hombres y mujeres que trabajan en tu organización o proyecto? Incluye a voluntarios y personas que reciben un salario.

Respuestas: 344

Gráfico N°7. Distribución por género de empleados y colaboradores de las iniciativas



**Hombres**  
43.87%



**Mujeres**  
56.33%

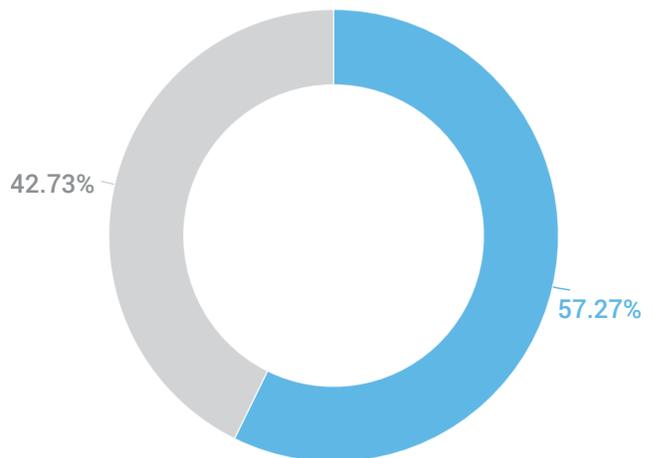
- Porcentaje de Hombres
- Porcentaje de Mujeres

### Pregunta realizada

¿Hace la organización un esfuerzo adicional por incluir mujeres?

Respuestas: 344

Gráfico N°8. Realización de esfuerzos adicionales para incluir mujeres



- Sí
- No



## Alto nivel educativo de los emprendedores sociales

### Principales aprendizajes

- El alto nivel educativo de los emprendedores sociales refleja su necesidad de prepararse bien para abordar problemáticas emergentes y la complejidad de liderar organizaciones que tienen impacto positivo en la sociedad.

### a) Educación

La educación de los emprendedores sociales encuestados es alta en relación con el bajo acceso a la educación superior en los países de América Latina. Según datos del Índice de Progreso Social 2015<sup>9</sup>, en los cinco países más representados en la muestra<sup>10</sup>, las personas mayores a 25 años han completado sólo un promedio de 0.6 años de educación terciaria. Esto contrasta con nuestra muestra, en la que un 84% de los emprendedores han completado su diplomado universitario o su posgrado.

Se infiere de los datos que para poder enfrentar la complejidad de las problemáticas

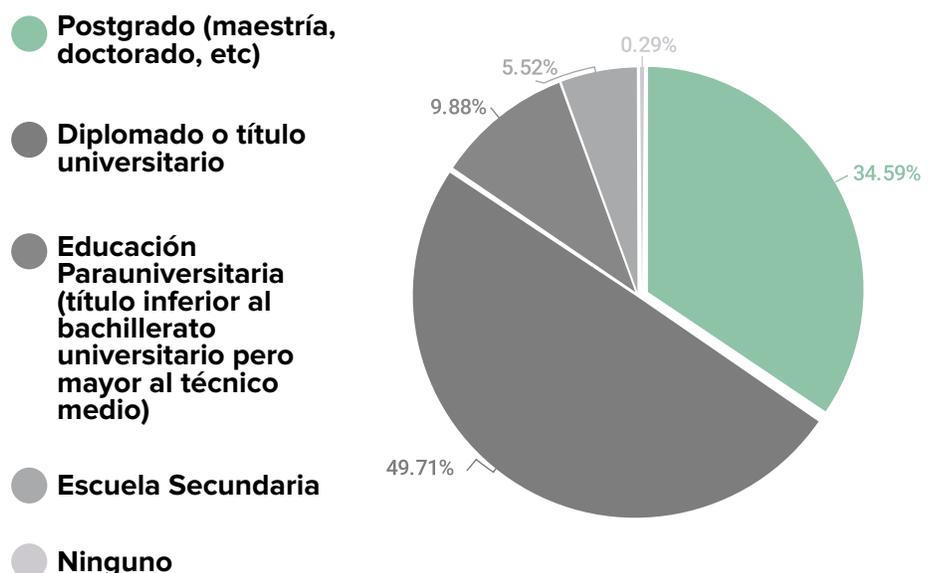
emergentes y de construir una organización que tenga un impacto positivo en la sociedad, los emprendedores sociales necesitan llevar a cabo estudios de pregrado y postgrado. Estos datos también coinciden con el trabajo de Lepoutre, Justo, Bosma (2011) en emprendedores sociales, en el cual se concluye que los emprendedores sociales son más educados que los emprendedores tradicionales.

### Pregunta realizada

¿Cuál es el nivel educativo más alto que ha recibido?

Número total de respuestas: 344

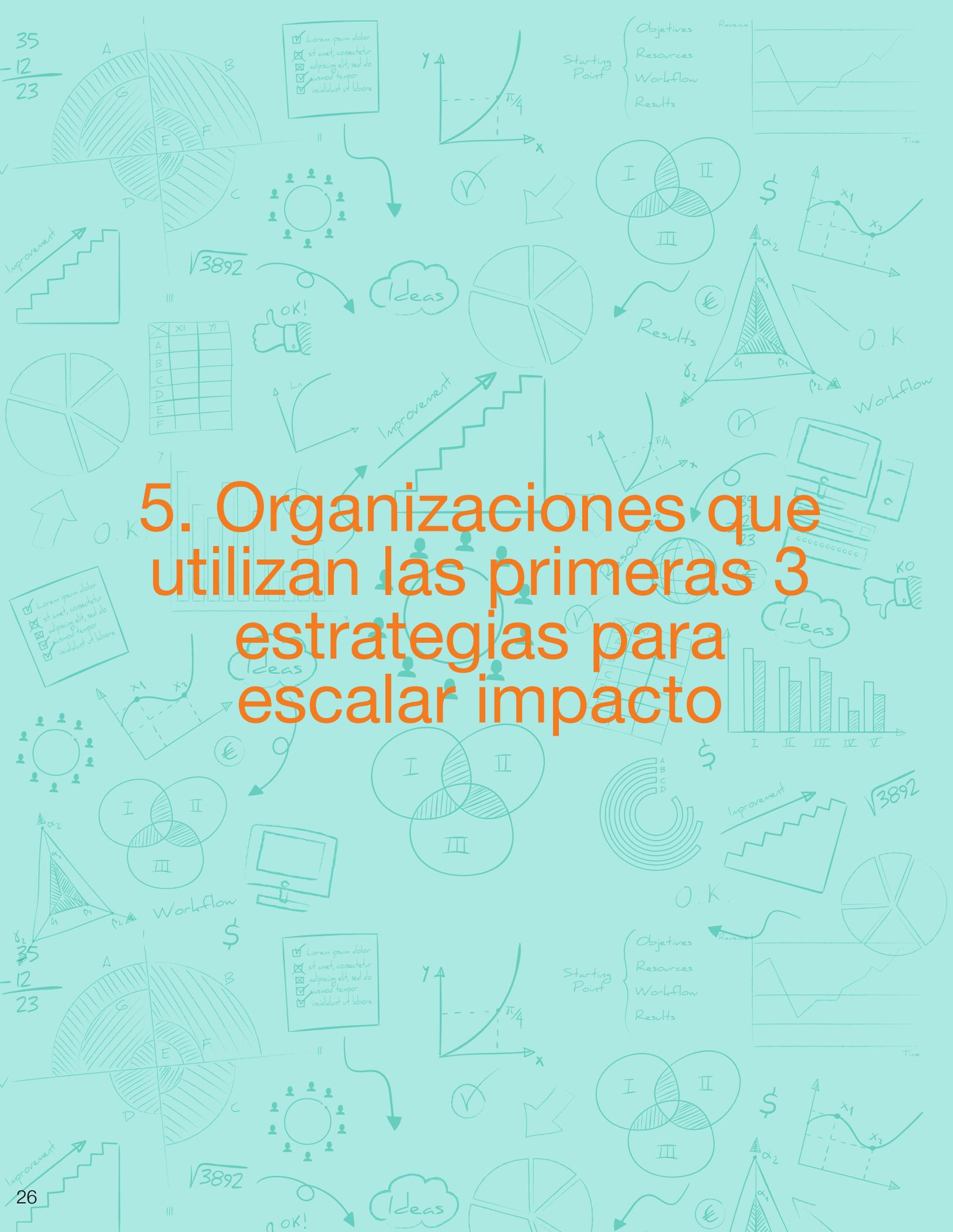
Gráfico N°9. Nivel de educación de emprendedores sociales



<sup>9</sup> Índice que mide el bienestar de los países en diferentes dimensiones. Para más información ver: [www.socialprogressimperative.org](http://www.socialprogressimperative.org).

<sup>10</sup> Colombia, Argentina, México, Costa Rica y Chile, representando un 65% de los emprendedores.

# 5. Organizaciones que utilizan las primeras 3 estrategias para escalar impacto



## Startups de impacto local que trabajan en pos del progreso social

### Principales aprendizajes

- Los pocos años que los emprendedores llevan trabajando en sus organizaciones muestran que la mayor parte de éstas se encuentran en periodo inicial o de startup. En consecuencia, un bajo porcentaje de organizaciones puede considerarse como bien establecidas y sustentables en el tiempo.
- Los servicios y productos que ofrecen las organizaciones impactan en diferentes áreas del progreso social.

### a) Tiempo de trabajo de la organización

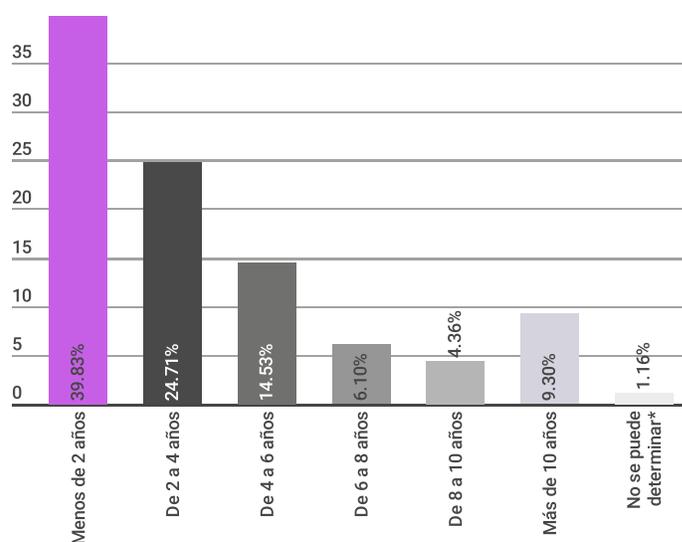
Los datos aquí analizados, así como los publicados en el GEM por Singer, Amorós, Moska (2015) muestran una alta proporción de organizaciones en etapas tempranas en Latinoamérica<sup>11</sup>. Podemos inferir de esto que las organizaciones de los participantes son bastante dinámicas, pero no poseen la estabilidad o sostenibilidad en el tiempo que generalmente trae consigo un mayor impacto.

#### Pregunta realizada

¿Durante cuántos años ha trabajado en la ejecución de su iniciativa?

Número total de respuestas: 344

Gráfico N°10. Tiempo de trabajo en su organización



\* El tiempo laborado no puede determinarse porque son fechas posteriores al cierre del formulario y por lo tanto, inválidas

<sup>11</sup> Al igual que en el marco teórico del GEM, "etapa temprana" se considera una iniciativa que lleva funcionando entre 3 y 42 meses

## b) Servicios y productos

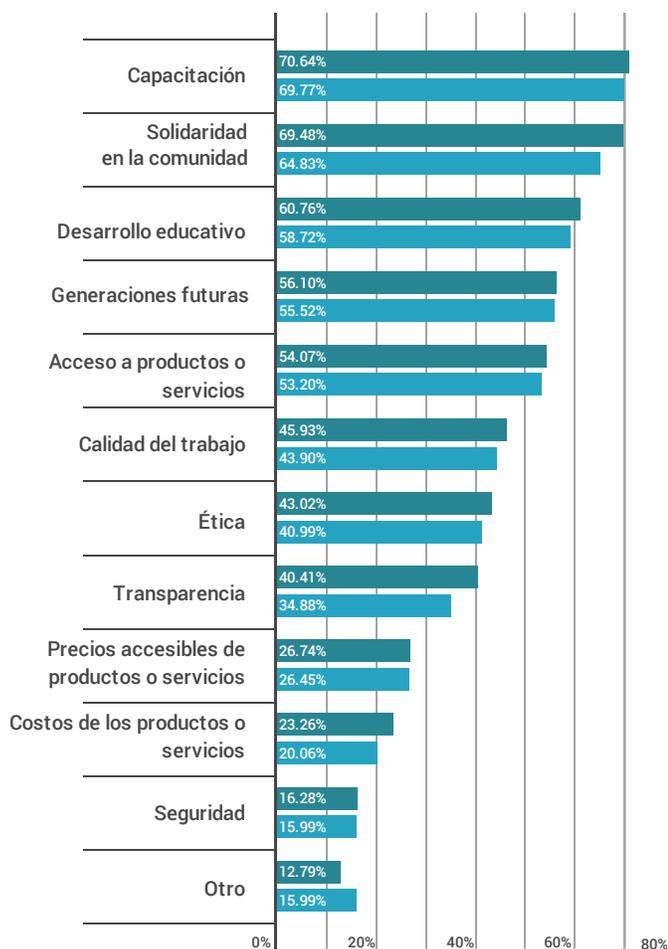
Los productos o servicios de las organizaciones generan impacto en los tres niveles del progreso social: necesidades humanas básicas, fundamentos de bienestar y oportunidades<sup>12</sup>.

### Pregunta realizada

*Selecciona los aspectos en los que tu organización o proyecto mejora la calidad de vida de los beneficiarios o clientes.*

Número total de respuestas: 344

**Gráfico N°11. Áreas en los que las organizaciones mejoran la calidad de vida de los beneficiarios**



## c) Planes estratégicos

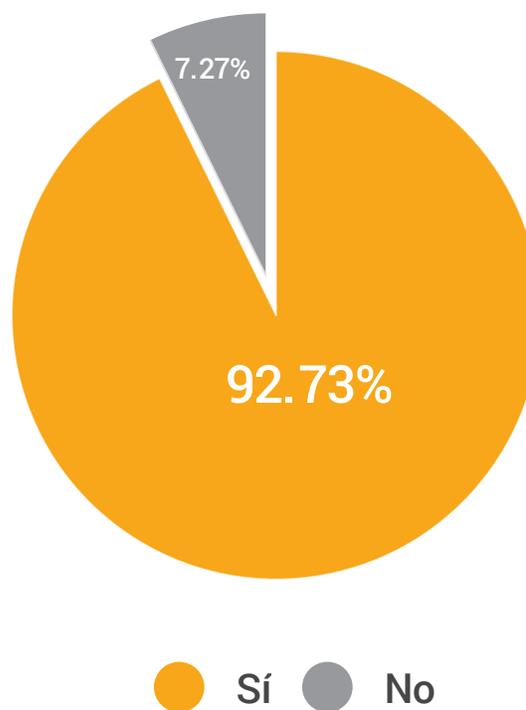
A pesar de que la mayor parte de las organizaciones se encuentran en etapa start up, la mayoría utiliza un plan estratégico para cumplir su misión y objetivos. Esto demuestra que las organizaciones encuestadas definen claramente su objetivo y misión.

### Pregunta realizada

*¿Tiene tu organización o empresa un plan estratégico?*

Respuestas totales: 344

**Gráfico N°12. Uso de planes estratégicos**



<sup>12</sup> Para más información ver: [www.socialprogressimperative.org](http://www.socialprogressimperative.org)

#### d) Número de beneficiarios

Al medir por número de beneficiarios, los resultados señalan un impacto de baja escala de las organizaciones ya que la mayor parte eligió la cota más baja de impacto propuesta. Esto es coherente con la alta tasa de startups de la muestra, ya que las organizaciones en etapas tempranas por lo general no generan impacto en proporciones altas.

#### Pregunta realizada

Indique el número aproximado de beneficiarios de su organización o proyecto  
Respuestas: 215<sup>13</sup>

Gráfico N°13. Número aproximado de beneficiarios o clientes



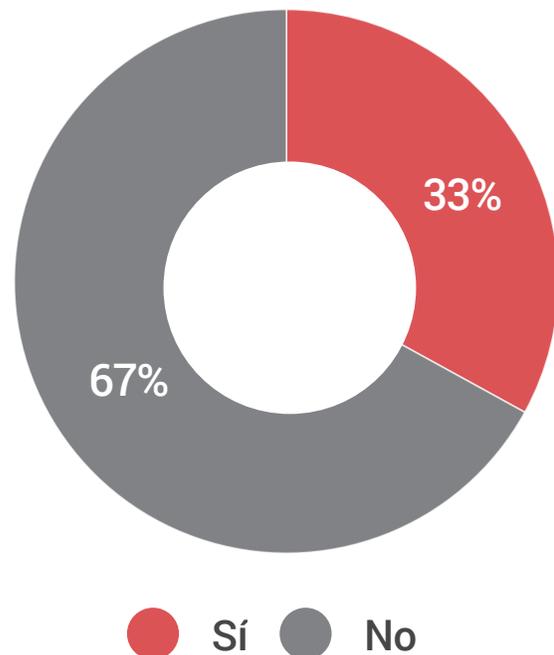
#### e) Replicación de modelo organizacional<sup>14</sup>

Más de 30% de los emprendedores sociales participantes han replicado sus modelos organizacionales en otra actividad o en otro país. Es un número alto, especialmente al considerar el impacto relativamente bajo y la etapa temprana en que están la mayoría de las organizaciones. A su vez este número refleja la necesidad de levantar más recursos para llevar a cabo estos procesos de duplicación con éxito.

#### Pregunta realizada

¿Ha sido el modelo organizacional replicado en otra actividad, o en otra ciudad/región?  
Respuestas: 344

Gráfico N°14. Réplica del modelo organizacional



<sup>13</sup> Hubo 344 respuestas, pero no se consideraron aquellos casos en que se respondió que los beneficiarios eran comunidades completas ya que era imposible aproximar el número de beneficiarios. Además, en algunos casos no fue posible determinar el número de beneficiarios porque sus respuestas eran muy vagas o porque indicaban no tener beneficiarios.

<sup>14</sup> Duplicación o replicación del modelo organizacional no es lo mismo que escalar impacto a través del modelo de negocio de una organización. Las estrategias de escalar el impacto de una organización en este reporte se refieren más bien a seguir modelos de negocio escalables. Esto se diferencia del marco de Dees, Battle y Wei-Skillern (2004) utilizado en el Reporte de Emprendedores en base a los datos del año 2014 que plantea cinco dimensiones para analizar antes de comenzar el proceso de escalamiento a través de modelos de replicación.

## Uso intenso de la estrategia de voluntarios

### Principales aprendizajes

- La estrategia de voluntarios es una de las estrategias preferidas por los emprendedores para sus organizaciones.
- Gran parte de las organizaciones lideradas por los emprendedores encuestados no genera empleos asalariados.

### a) Trabajo con voluntarios

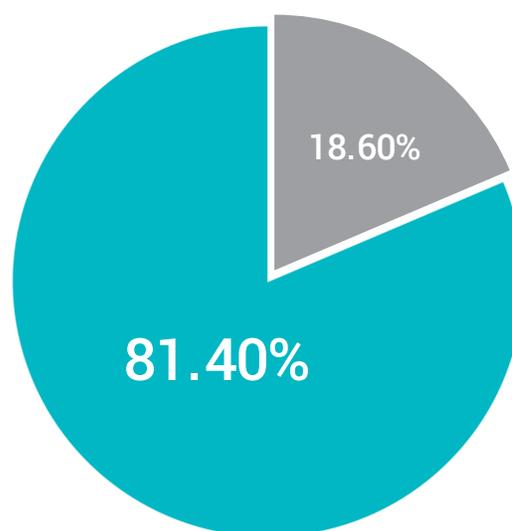
Los resultados exponen un importante uso de voluntarios por parte de los emprendedores encuestados (81% trabaja con voluntarios). Esto revela que la estrategia de voluntarios es una de las estrategias preferidas por los emprendedores sociales encuestados. En los primeros años es normal que los emprendedores mismos trabajen sin un salario, debido a que las estructuras de recaudación de fondos aún no están establecidas.

Sin embargo, la mayoría de las organizaciones utiliza un bajo número de voluntarios (75% trabaja con un rango entre 1 y 25). Esto puede ser un reflejo de la etapa temprana del ciclo de vida de la mayoría de las organizaciones. Otra interpretación es que estas organizaciones utilizan el recurso de voluntarios como complemento a sus estrategias de financiamiento, pero no dependen 100% de ellos.

### Pregunta realizada

¿Trabaja la organización con voluntarios?  
Respuestas: 344

Gráfico N°15. Organizaciones que trabajan con voluntarios



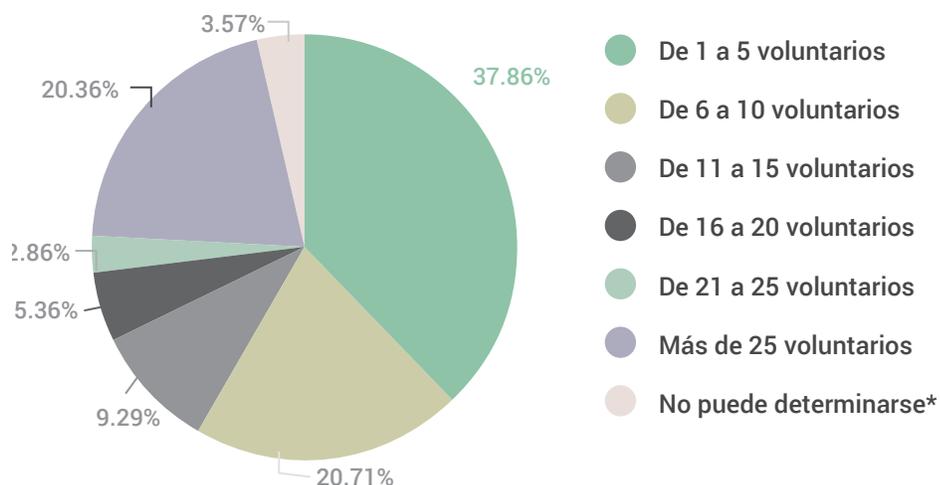
- Sí trabaja con voluntarios
- No trabaja con voluntarios

## Pregunta realizada

¿Con cuántos voluntarios trabajan en la organización?

Respuestas: 280

Gráfico N°16. Cantidad de voluntarios con que trabaja la organización



\* No puede determinarse porque las respuestas no son claras ni específicas en el número de voluntarios

## b) Trabajo con profesionales

El limitado número de empleados asalariados con que trabajan las organizaciones refleja el impacto relativamente bajo que tienen a través de la generación de empleos. El 35% de las organizaciones no genera ningún empleo asalariado, y la mayoría de aquellas organizaciones que genera empleo crea sólo de 1 a 10 puestos de trabajo. Esto evidencia el perfil de etapa startup en que se encuentra la mayor parte de las organizaciones, y comprueba además que muchas organizaciones se basan fuertemente en la estrategia de voluntarios.

## Pregunta realizada

¿Cuántas de las personas que trabajan en la organización reciben un salario?

Respuestas: 344

Gráfico N°17. Número de asalariados por organización



## ***Uso intenso de estrategia de intermediario social y transición hacia la estrategia de participación en mercados***

---

### **Principales aprendizajes**

- La importancia de las donaciones en la fuente de financiamiento de las organizaciones refleja el uso de la estrategia de intermediario social por parte de éstas.
- La participación en actividades económicas y las cuotas de membresía han aumentado su importancia como fuentes de ingreso de las organizaciones, y refleja que muchas están experimentando la transición hacia el uso de estrategias de participación en mercados.
- La estrategia de inversión de impacto y la estrategia de transformación de mercados aún no es utilizada de manera intensa por las organizaciones.

### **a) Fuentes de ingreso**

Las donaciones de diversos actores son importantes en el portafolio de financiamiento de muchas organizaciones. Es más, es muy probable que las relaciones con empresas privadas, agencias públicas, fundaciones, y organismos internacionales se deba en gran parte a que buscan donaciones de éstas. Esto podría marcar un foco en estrategia de intermediario social, ya que la mayor parte de las organizaciones busca donantes de recursos económicos y funciona como intermediario entre éstos y los beneficiarios.

La participación en actividades económicas y las cuotas de membresía han aumentado su importancia organizaciones respecto a años anteriores. En este sentido, se puede inferir que muchas organizaciones están experimentando la transición hacia el uso de estrategias de participación en mercados, ocupando una fuente de ingresos diversificada. Así, la mayoría de las organizaciones

encuestadas busca generar recursos a través de actividades en mercados establecidos, reflejando la presencia de las organizaciones en mercados que no necesariamente están directamente relacionados con su misión social. Los mercados más bien cumplen el rol de entregar más recursos económicos a las organizaciones para escalar su impacto.

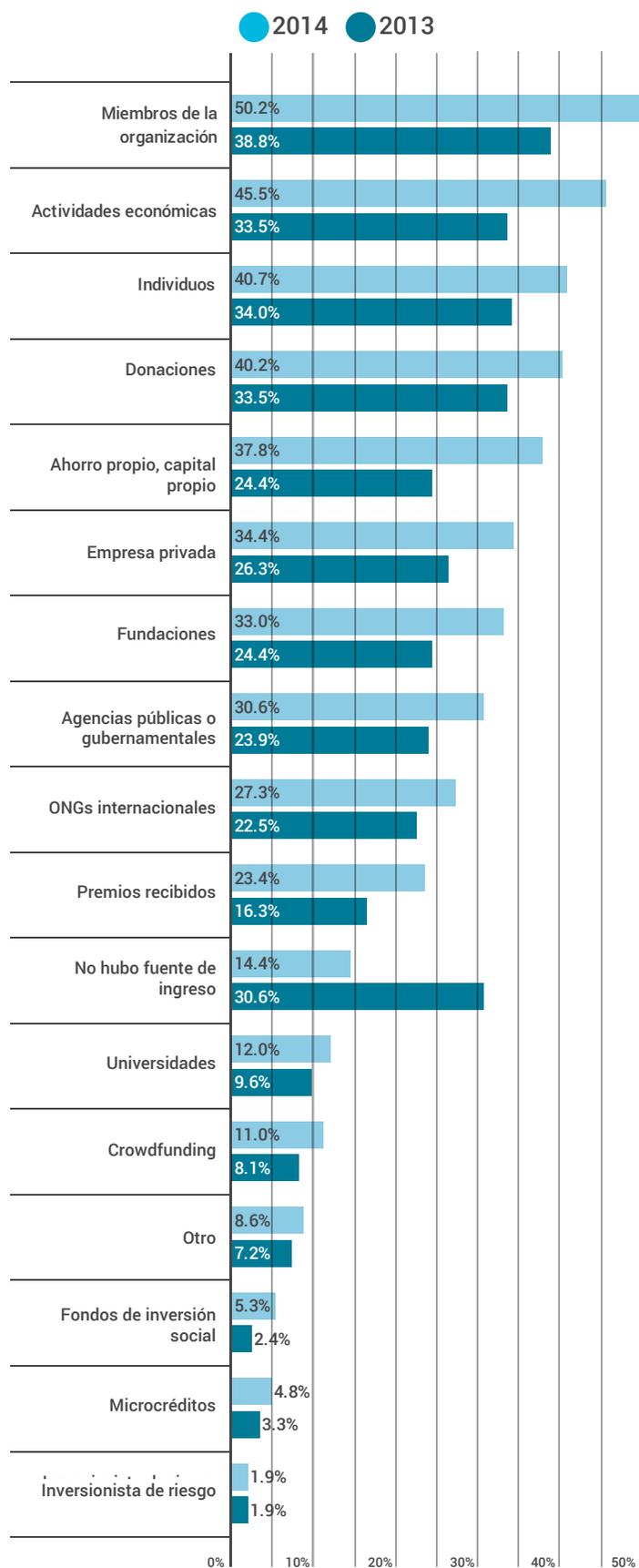
Por último, cabe destacar que la estrategia de inversión de impacto aún no es utilizada de manera intensa por las organizaciones, como demuestra la baja relación con inversores y fondos de inversión. Es probable que esto se deba a que las organizaciones recién están utilizando estrategias de participación en mercados, y que por ende, aún no son capaces de plantear modelos sostenibles económicamente y que demuestren impacto social a inversionistas a través de un sistema de medición de impacto.

## Pregunta realizada

Selecciona las fuentes de ingreso de la organización o del proyecto en los años 2013 y 2014. Puedes seleccionar más de una alternativa. Si no tuviste fuentes de ingreso, selecciona únicamente esa opción.

Respuestas: 209

### Gráfico N°18. Fuentes de ingreso de las organizaciones



## b) Presupuestos

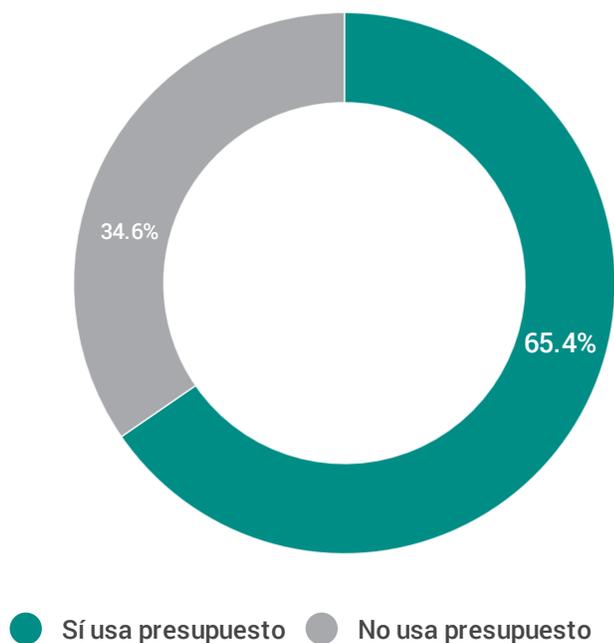
La mayoría de las organizaciones tiene un presupuesto anual menor a los \$50.000 (ver gráfico N°20). Sin embargo, este porcentaje viene con una tendencia a la baja, mientras que los rangos mayores han aumentado en los años 2014 y 2015. Los rangos de \$50.001 a \$100.000 y de más de \$ 200.001 son los que tienen mayor variabilidad en este periodo. Esto nos demuestra que el presupuesto de las organizaciones encuestadas ha aumentado, lo que puede tener relación con el aumento de actividades económicas y de mercado mostrado en el punto anterior.

### Pregunta realizada

¿Utiliza la organización un presupuesto anual interno para la planificación?

Respuestas: 344

Gráfico N°19 Distribución de las organizaciones según uso de presupuesto

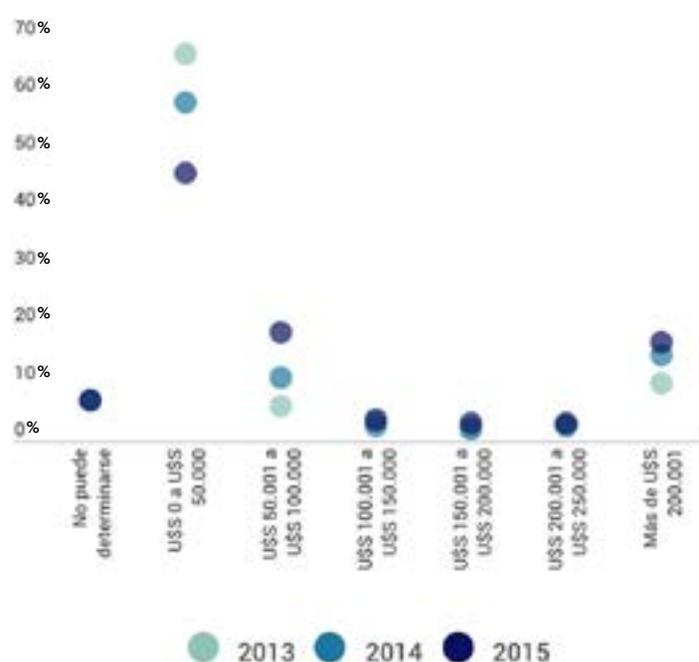


### Pregunta realizada

Si la organización planifica un presupuesto anual, indica el presupuesto del año 2013, 2014 y 2015 en dólares (\$). Si no tuviste un presupuesto para alguno de esos años, por favor indica 0.

Respuestas: 225

Gráfico N°20. Distribución del presupuesto anual de las organizaciones en dólares estadounidenses por año



### c) Grupos de interés (stakeholders) y alianzas de trabajo conjunto

La mayoría de las organizaciones busca involucrarse con diferentes tipos de organizaciones tales como fundaciones, ONGs internacionales, instituciones educativas y de investigación, representantes de comunidades locales, PYMES, personas independientes, grandes empresas, e instituciones públicas. Esto muestra que las organizaciones consideran en sus objetivos a actores de diversos sectores. Según los datos se dan relaciones en un grado menor con sindicatos y organizaciones religiosas. Esto muestra que las organizaciones consideran en sus objetivos a actores de diversos sectores.

Al elaborar alianzas de trabajo conjunto destaca el hecho de que las alianzas con grandes empresas y gobiernos (en sus diferentes niveles) son menos frecuentes de lo que sugiere la importancia que tienen estos actores como stakeholders. Esta baja colaboración con estos actores permite inferir que la mayor parte de las organizaciones no utiliza de manera intensa la estrategia de transformación de mercados, ya que estos actores suelen ser importantes aliados para incidir en las reglas de mercado de sociedades modernas. Más bien, prefieren colaborar con organizaciones sin fines de lucro e instituciones educativas y de investigación.

#### Pregunta realizada

¿Cuáles son los involucrados más importantes para la organización?

Respuestas: 344

Gráfico N°21. Importancia de los grupos de interés para la organización



### Pregunta realizada

Si tu organización o proyecto coopera en la actualidad con otros socios u otras organizaciones, indica cuáles son.

Respuestas: 341



### Gráfico N°22. Alianzas de trabajo en conjunto

**69.79%**  
Organizaciones sin fines de lucro (ONGs / Fundaciones locales.

**61.29%**  
Instituciones educativas y de investigación

**55.13%**  
Personas independientes

**50.44%**  
Pequeñas y medianas empresas (PYMES)

**46.63%**  
Gobierno local

**46.63%**  
Representantes de comunidades locales

**40.76%**  
ONGs / Fundaciones internacionales

**39.59%**  
Organizaciones públicas locales

**32.26%**  
Grandes empresas

**27.86%**  
Gobierno nacional

**27.27%**  
Organizaciones públicas nacionales

**12.61%**  
Otro

**11.14%**  
Organizaciones religiosas

**4.99%**  
Actividades de cooperación



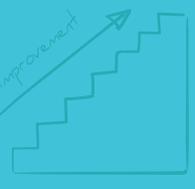
# 6. Organizaciones que buscan fortalecer su sostenibilidad económica y gobernanza

35  
-12  
23

- Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore
- 
- 
- 



Starting Point  
Objectives  
Resources  
Workflow  
Results



√3892



Ideas



Results



O.K.  
Workflow

	X1	X2
A		
B		
C		
D		
E		
F		



- Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore
- 
- 
- 



€

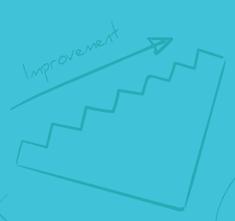
Ideas



	X1	X2
A		
B		
C		
D		
E		
F		



\$



√3892

35  
-12  
23

- Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore
- 
- 
- 



Starting Point  
Objectives  
Resources  
Workflow  
Results



√3892



Ideas



Results



O.K.  
Workflow

Workflow

\$

O.K.

## Baja atención a sostenibilidad económica

### Principales aprendizajes

- El intenso uso de la estrategia de voluntarios y de intermediario social por parte de las organizaciones podría ser una de las causas por las cuales los emprendedores sociales encuestados no parecen tener buenos indicadores sobre su sostenibilidad e impacto económico.

### a) Indicadores

Los datos revelan un alto uso de indicadores por parte de las organizaciones en términos de medición de cantidad de beneficiarios y el impacto sobre éstos. Sin embargo, no queda claro si utilizan sistema de medición sofisticados. Además las organizaciones no parecen evaluar mayor y sistemáticamente su sostenibilidad económica y retorno financiero. Esto también lo demuestra el bajo uso de softwares contables. Estas prácticas pueden ser una de las falencias que no ha permitido el desarrollo de estrategias de inversión de impacto, que por tener inversores más sofisticados necesitan sistemas de medición de impacto más rigurosos.

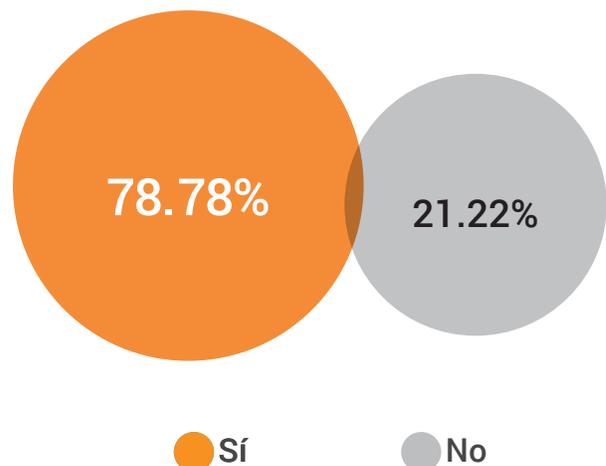
Es posible que el bajo uso de indicadores de sostenibilidad económica y retorno financiero se deba a que no son importantes para los donantes que se adaptan particularmente a la estrategia de intermediario social. A estos donantes les interesa en su mayor parte su retorno social y ambiental, no su retorno financiero y sostenibilidad económica.

### Pregunta realizada

¿Tiene la organización o el proyecto indicadores para medir su impacto?

Respuestas totales: 344

Gráfico N°23. Uso de indicadores



### Pregunta realizada

Indique cuáles son los tres indicadores principales que tienen establecidos para medir el impacto de su organización o proyecto.

Respuestas: 231<sup>15</sup>

Gráfico N°24. Principales indicadores de impacto

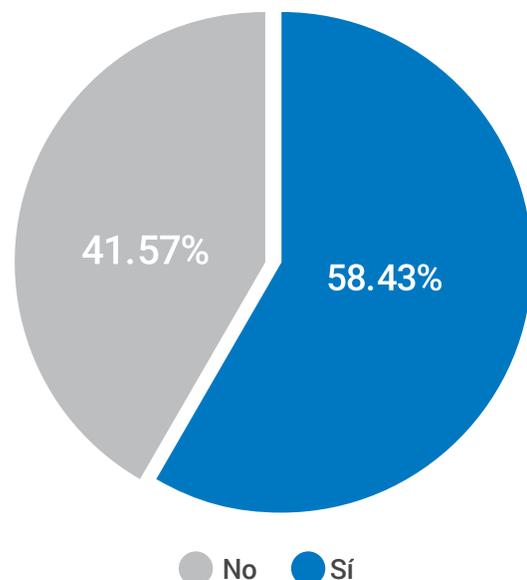


### Pregunta realizada

¿Utiliza la organización un programa (software) contable?

Respuestas: 344

Gráfico N°25. Utilización de programa (software) contable



<sup>15</sup> Para más información ver: [www.socialprogressimperative.org](http://www.socialprogressimperative.org)

## En proceso de construcción de gobernanza

### Principales aprendizajes

- Las organizaciones se encuentran en procesos de construcción de gobernanza.
- La rendición formal de cuentas de las organizaciones es baja.

### a) Liderazgo y dirección

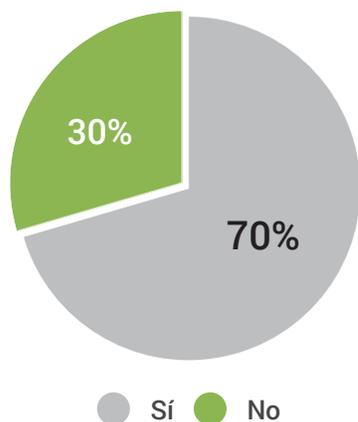
Los datos revelan que el uso de juntas directivas no es proporcional al buen nivel educativo de los emprendedores sociales, la alta formalidad de las organizaciones y la intensa utilización de planes estratégicos (como se describió en puntos anteriores). Es más, es probable que una parte importante del 30% de las organizaciones que no tiene una junta directiva formal se encuentre en procesos de construcción de gobernanza.

#### Pregunta realizada

¿Tiene la organización alguna Junta Directiva o comité de líderes formalizado?

Respuestas: 342<sup>14</sup>

Gráfico N°26. Existencia de junta directiva o comité de líderes formalizado

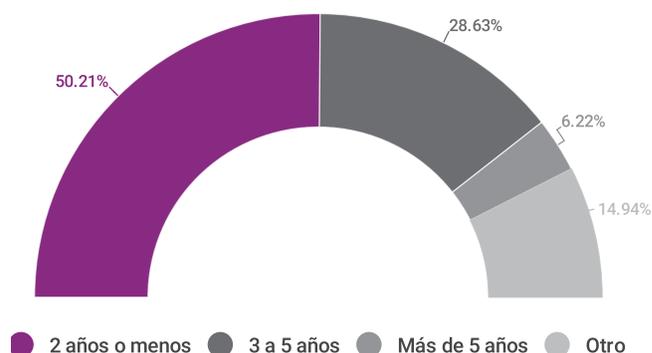


#### Pregunta realizada

¿Cada cuántos años se eligen los miembros de la Junta Directiva o comité de líderes?

Respuestas: 241<sup>16</sup>

Gráfico N°27. Periodos entre elección

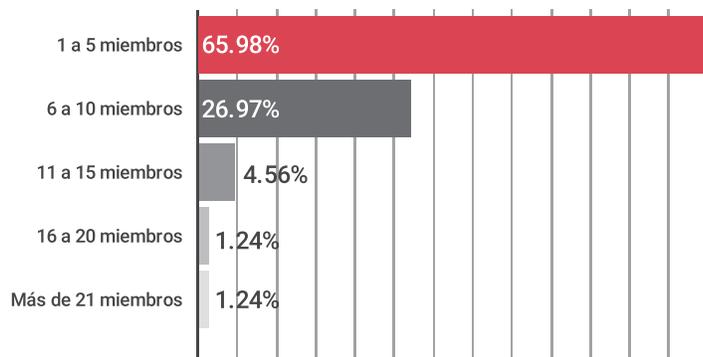


#### Pregunta realizada

¿Cuántos miembros hay en la Junta Directiva o comité de la organización o empresa?

Respuestas: 241<sup>17</sup>

Gráfico N°28. Cantidad de miembros



<sup>16</sup> Número total de personas encuestadas que indicaron tener una junta directiva o comité de líderes.

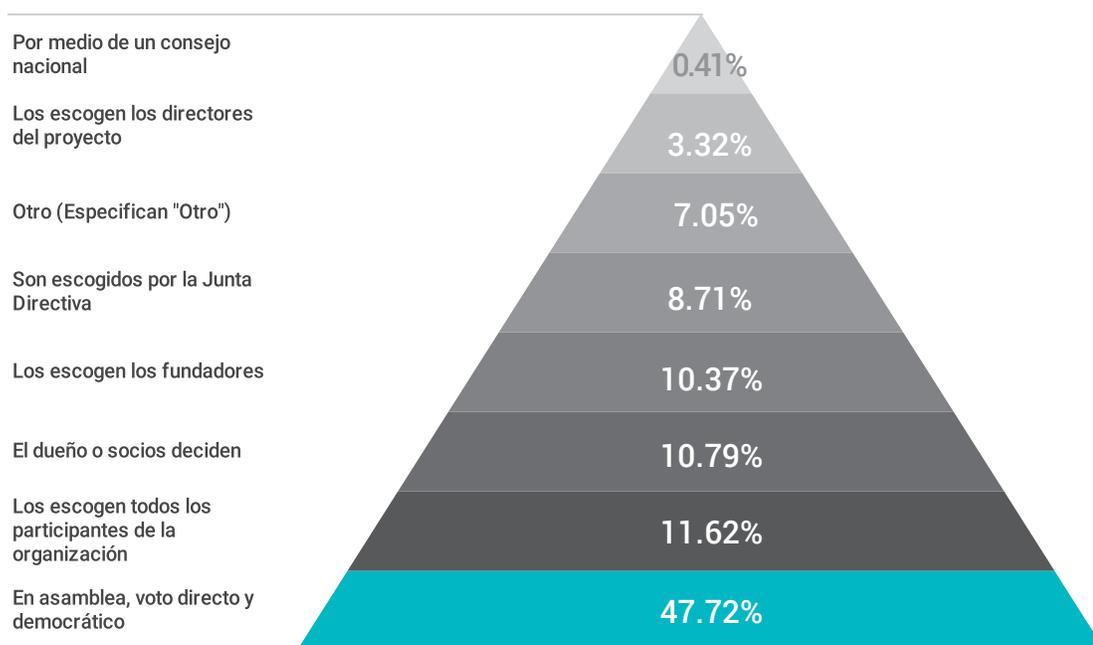
<sup>17</sup> Número total de personas encuestadas que indicaron tener una junta directiva o comité de líderes.

## Pregunta realizada

¿Cómo se seleccionan los miembros de la Junta Directiva o comité de la organización o empresa?

Respuestas: 181<sup>18</sup>

Gráfico N°29. Mecanismos de selección



## b) Rol de los beneficiarios

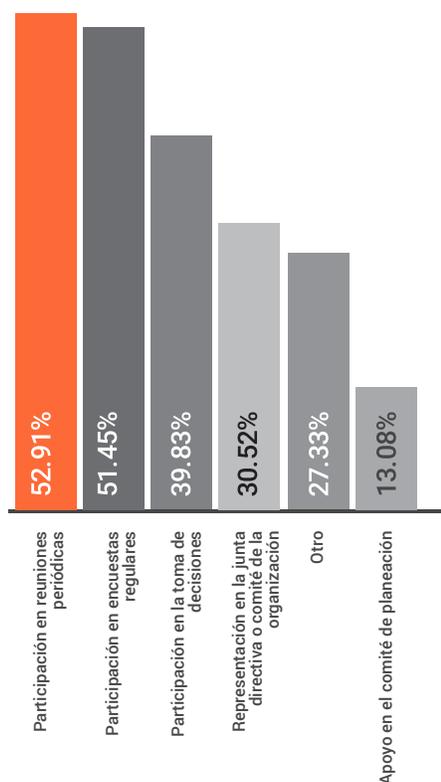
Los siguientes datos muestran que los beneficiarios tienen una relación cercana con las organizaciones. Esto puede aludir al enfoque que tienen las organizaciones de conocer las necesidades y los conocimientos de sus beneficiarios. Aunque puede darse en el resto de las estrategias, la cercanía con los beneficiarios se da más fuertemente en las estrategias de voluntarios y de intermediario social. Esto vuelve a confirmar el mayor uso de estas estrategias por parte de las organizaciones.

## Pregunta realizada

¿Cuál es el rol de los beneficiarios en su organización?<sup>19</sup>

Respuestas: 344

Gráfico N°30. Rol de los beneficiarios



<sup>18</sup> Número total de personas encuestadas que indicaron tener una junta directiva o comité de líderes.

<sup>19</sup> Pregunta de selección múltiple.

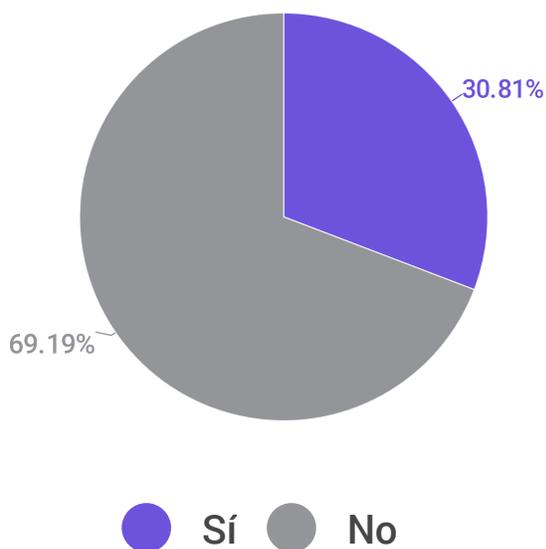
### c) Auditorías e informes de impacto

El bajo uso de auditorías refleja una falencia en la rendición de cuentas formales hacia el público exterior, quizás por los pocos recursos económicos con que cuentan las organizaciones. Esto también puede tener relación nuevamente con el uso de estrategias de voluntarios, y de intermediario social en las cuales usualmente los stakeholders no exigen rendiciones de cuentas formales y profundas en diferentes áreas. No obstante, muchas organizaciones realizan informes de impacto para la rendición de cuentas hacia el público exterior en un porcentaje mayor a la realización de auditorías. Esto puede ser causado por los bajos costos y el mayor grado de informalidad que tienen sus informes.

#### Pregunta realizada

¿Realizó la organización una auditoría externa en el año 2015?  
Respuestas: 344

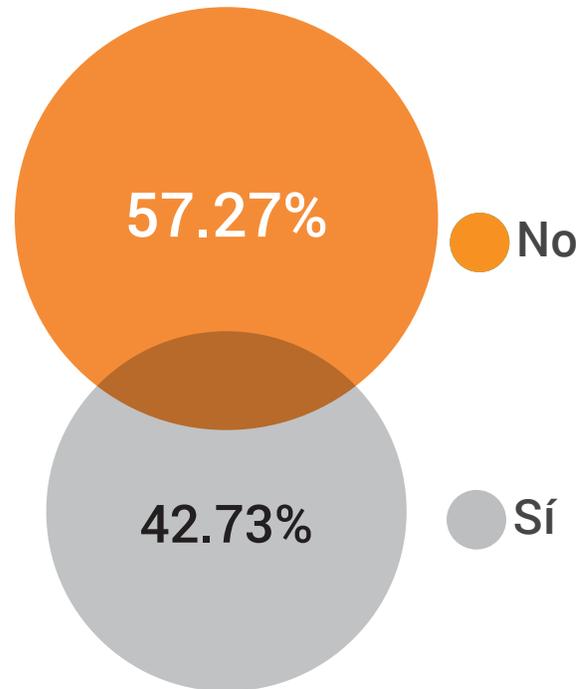
Gráfico N°.31 Realización de auditorías en el año 2015



#### Pregunta realizada

¿Publica la organización un informe de impacto?  
Respuestas: 344

Gráfico N°.32. Publicación de informes de impacto



#### d) Comunicación y mercadeo

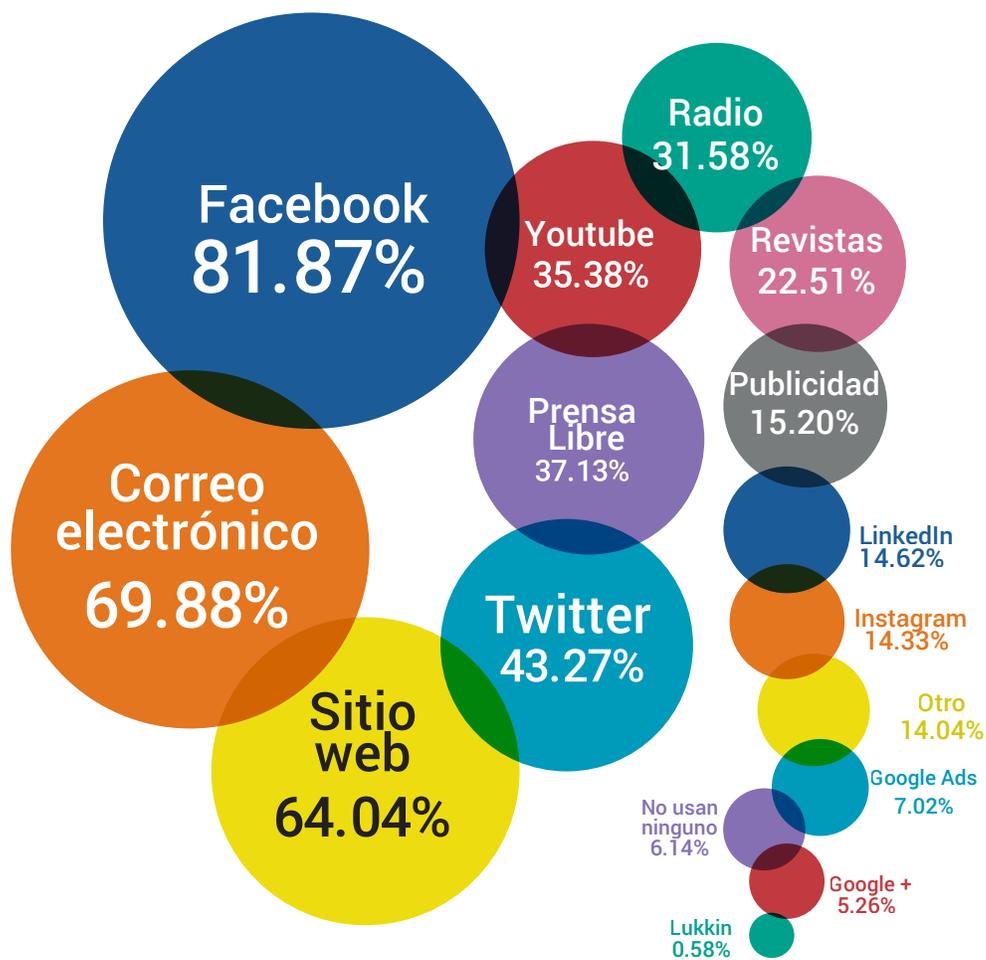
Los datos demuestran la pronta adopción del uso de redes sociales, plataformas web de publicidad y distribución, y tecnología por parte de las organizaciones. Cabe notar que los cuatro canales de comunicación más importantes son electrónicos, mientras que los medios tradicionales de comunicación quedan relegados al quinto lugar o menos, y son utilizados por solo un 37% de las organizaciones o incluso menos.

Esto puede estar relacionado con el costo relativamente alto de comunicar vía estos canales tradicionales, y refleja las tendencias globales y la parcialidad que parecen tener las organizaciones por la comunicación informal.

#### Pregunta realizada

¿Cuáles son los medios de comunicación utilizados para dar a conocer su producto o servicio?  
Número total de respuestas: 344

Gráfico N°33. Medios de comunicación utilizados para dar a conocer el producto o servicio





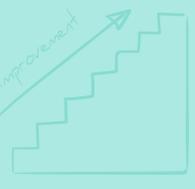
# 7. Estrategias futuras para escalar impacto

35  
-12  
23



Starting Point

- Objectives
- Resources
- Workflow
- Results

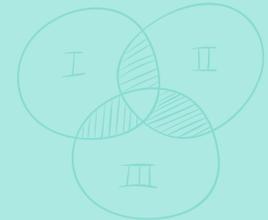


3892

	X1	Y1
A		
B		
C		
D		
E		
F		



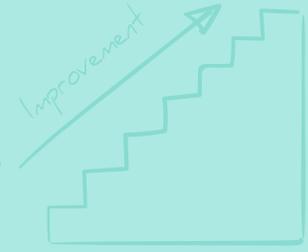
Ideas



Results



O.K.  
Workflow



35  
-12  
23



- Lorem ipsum dolor
- sit amet, consectetur
- adipiscing elit, sed do
- eiusmod tempor
- incididunt ut labore



€

Ideas



	A	B	C	D
A				
B				
C				
D				

\$



Workflow

\$



- Lorem ipsum dolor
- sit amet, consectetur
- adipiscing elit, sed do
- eiusmod tempor
- incididunt ut labore



Starting Point

- Objectives
- Resources
- Workflow
- Results



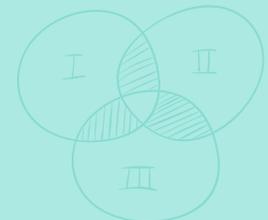
35  
-12  
23



3892



Ideas



€

## ***El futuro de las organizaciones se medirá por su éxito en el mercado y construcción de sostenibilidad económica***

---

### **Principales aprendizajes**

- En el futuro las organizaciones desean enfocarse en las estrategias de inversión de impacto y de transformación de mercados.
- Los recursos económicos y los recursos humanos se plantean como la limitante primordial para escalar el impacto de las organizaciones en el futuro.

### **a) Factores de mejora**

Los resultados de la encuesta señalan que las perspectivas de mejora están relacionadas directamente con la sostenibilidad económica de las organizaciones. Se destaca así que los encuestados perciben la importancia de los recursos económicos y financieros para sus estrategias de escalar impacto en el futuro. Es más, tomando en cuenta que los factores de mejora tienen relación con el acceso a recursos y la demanda de los productos o servicios, se puede inferir que en el futuro las iniciativas desean enfocarse en las estrategias de inversión de impacto (con una fuente diversa de inversores que desean medir el impacto de sus aportes) y de transformación de mercados (con la transformación de mercados existentes o la creación de nuevos mercados siendo capaces de convertir problemas sociales y/o ambientales en oportunidades de mercado).



### Pregunta realizada

¿Cuál es la importancia de los siguientes factores para mejorar el impacto de tu organización o proyecto? Donde 5 indica la mayor importancia.

Respuestas: 344

Gráfico N°34. Factores que mejoran el impacto de las organizaciones



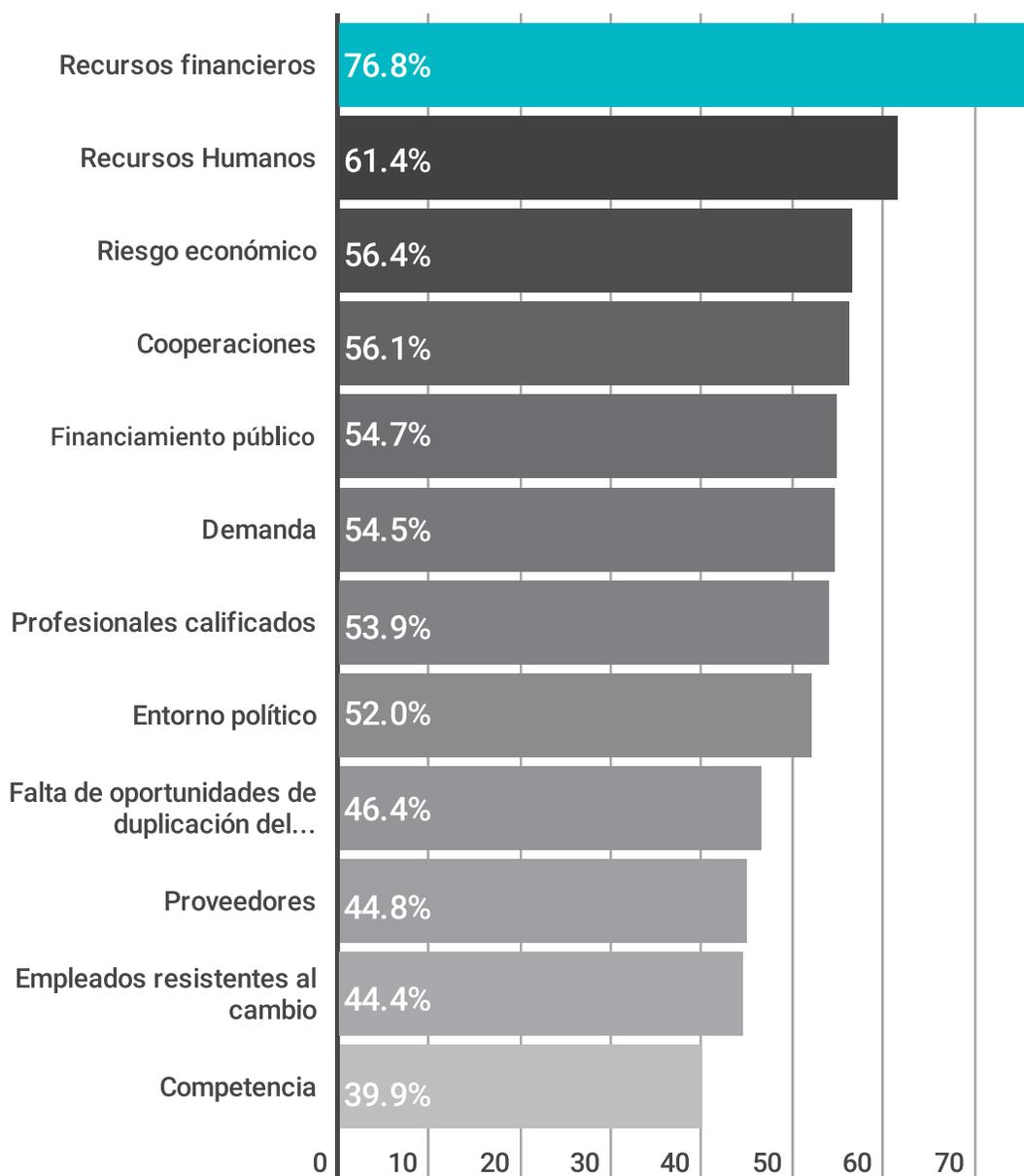
## b) Factores de limitación y riesgo

Los recursos económicos se plantean como un factor crítico tanto en el ámbito de la mejora como en el de las limitaciones que experimentan las organizaciones. Los recursos humanos se plantean como otra de las limitantes primordiales, lo que puede estar relacionado con las etapas tempranas en que trabajan la mayor parte de las organizaciones, así como con el intenso uso de la estrategia de voluntarios.

## Pregunta realizada

¿Qué tan limitantes son los siguientes factores para el impacto de tu organización o proyecto? Donde 5 indica la mayor limitación.  
Respuestas: 344

Gráfico N°35. Factores que limitan el impacto de la organización



### c) Comportamientos para escalar impacto pasados y futuros

Los datos muestran un cambio en el tiempo en los comportamientos para escalar impacto de los emprendedores. La mejora en la calidad de servicios y productos, y cooperación con otros actores parecen disminuir su uso y dar paso a comportamientos para aumentar la demanda a través de nuevos productos y servicios y lugares donde sus organizaciones impactan. Esto está en línea con la tendencia descrita

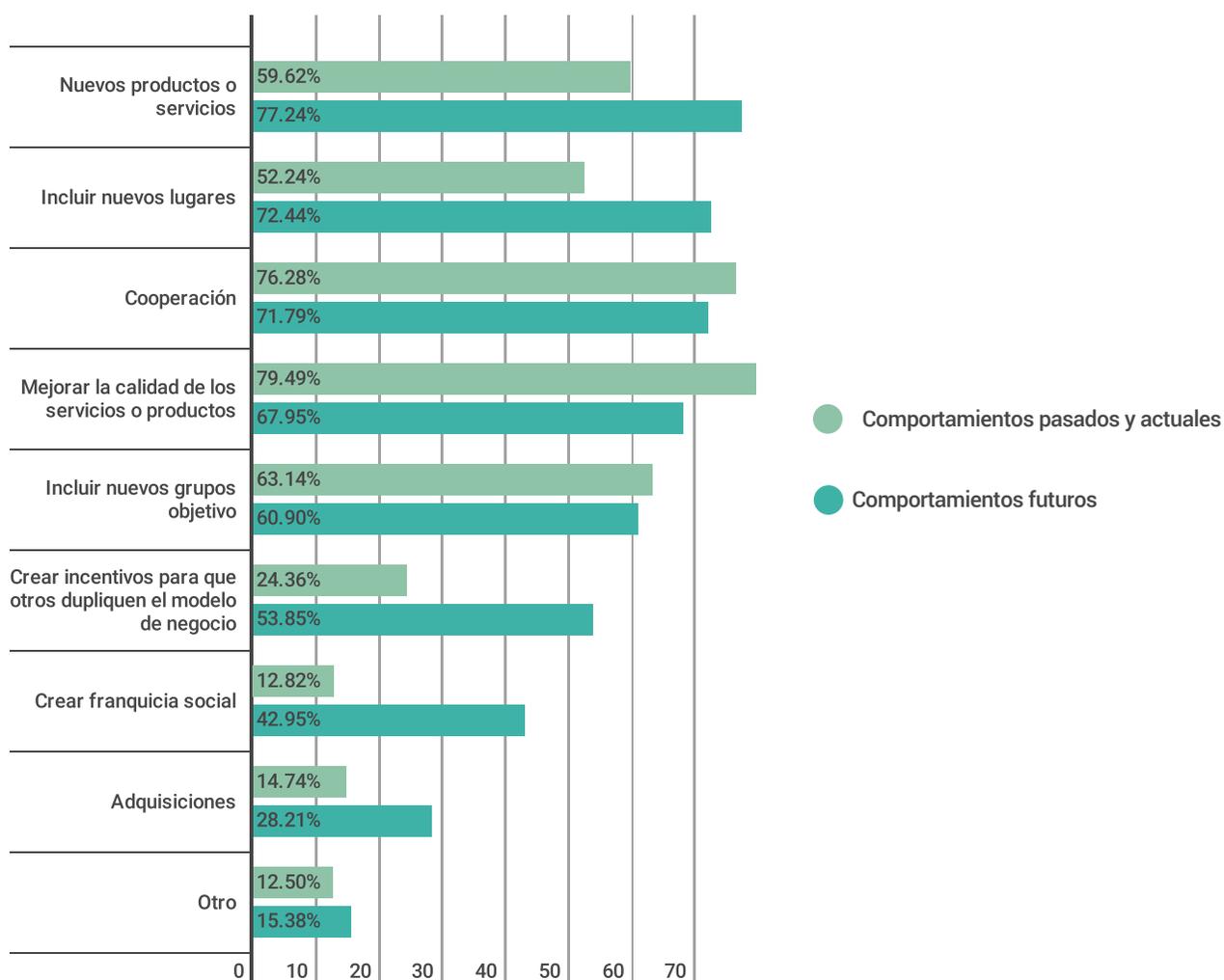
anteriormente de que en el futuro aumenta la importancia de desarrollar la estrategia de transformación de mercados.

#### Pregunta realizada

*Indica cuáles comportamientos siguió tu organización o proyecto para crecer en el pasado y en la actualidad, así como los que esperas utilizar en el futuro.*

*Respuestas: 312<sup>20</sup>*

**Gráfico N°36. Comportamientos para escalar impacto seguidos por los emprendedores.**



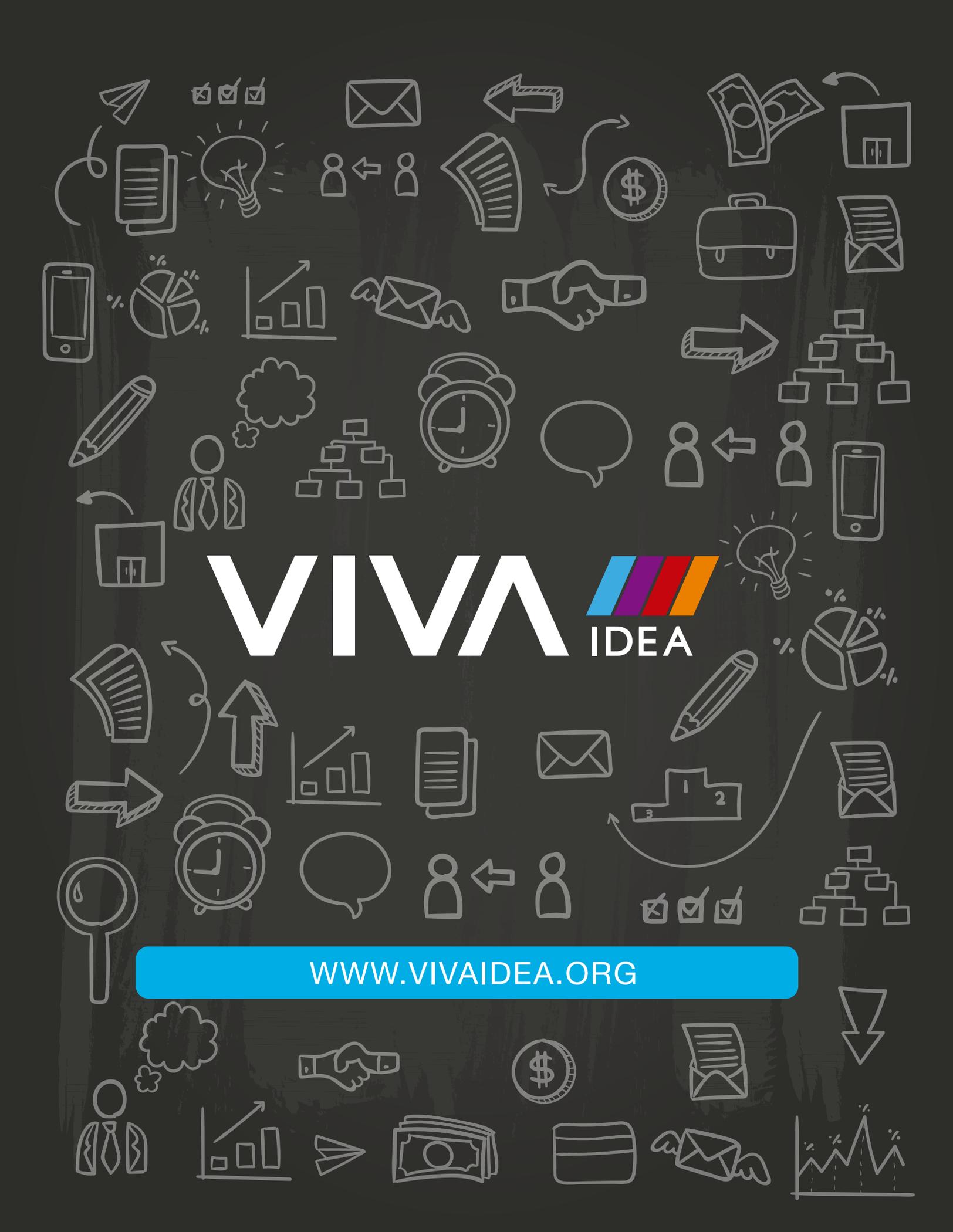
<sup>20</sup> Se eliminaron 32 respuestas porque contestaron que no utiliza estrategias específicas y a la vez seleccionaron otras estrategias, invalidando la respuesta.



# 8. Referencias



- Clancy, S. A. (2012). Why women matter: The link between gender diversity in leadership and performance in the banking sector in Latin America. Unpublished manuscript, Managua.
- Dees, G., Anderson, B. B., & Wei-Skillern, J. (2004). Scaling social impact. Strategies for spreading social innovation. *Standord social innovation review*, 1, 24-32.
- Jäger, U. (2010). *Managing social businesses. Mission, governance, strategy and accountability*. Houndsmills, New York: Palgrave Macmillan.
- Jäger, U., & Schröer, A. (2013). Integrated organizational identity: A definition of hybrid organizations and a research agenda. *Voluntas*, Published online: 3 July 2013.
- North, D. (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge Univ. Press
- Singer, S., Amorós, J.E., Moska, D. (2015) *Global entrepreneurship monitor report 2014*
- Symmes, F., Jäger, U., Rodríguez, A. (2015) *Reporte de Emprendedores Sociales*. VIVA.
- Terjesen, S., Lepoutre, J., Justo, R., Bosma, N. (2011) *2009 Report on Social Entrepreneurship*, GEM
- Vuletin, G. (2008). *Measuring the informal economy in Latin America and the Caribbean*. Unpublished manuscript.



# VIVA



## IDEA

[WWW.VIVAIDEA.ORG](http://WWW.VIVAIDEA.ORG)