


Praderas de Vida, jardín comunitario de plantas medicinales promovido por la empresa ISA REP en alianza con los emprendimientos sociales Misha Rastrera y La Muyita.

# Corporaciones y Empresas Sociales con Impacto en el Perú

## Colaboraciones que generan desarrollo en el país

centrum PUCP Escuela para los buenos negocios

KUNAN Impulsado por Perú 2021

KPMG

Aliados

ALIVE Acumen LatAm Impact Ventures

NESsT

amable

# Corporaciones y empresas sociales con impacto en el Perú

## Colaboraciones que generan desarrollo en el país

centrum PUCP ESCUELA PARA LOS BUENOS NEGOCIOS

KUNAN IMPULSADO POR PERÚ 2021

KPMG

**Corporaciones y empresas sociales con impacto en el Perú.**
**Colaboraciones que generan desarrollo en el país.**

Una publicación de Centrum PUCP, Kunan y KPMG, que tiene como aliados a NESsT, Acumen Latam Capital Partners y Amable.

Editado por:
© CENTRUM Católica, Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
Jr. Daniel Alomía Robles 125 – 129. Los Álamos de Monterrico. Santiago de Surco, Lima 33, Perú.
(51 1) 6267100
http://centrum.pucp.edu.pe/

© Kunan. Asociación por la Innovación Social.
Pasaje Mirabel 155, Chorrillos, Lima, Lima.
(51 1) 2667836
hoyemprende@kunan.com.pe
http://www.kunan.com.pe

© KPMG Asesores S. Civil de R. L.
Av. Javier Prado Este 444, San Isidro, Lima, Lima.
(51 1) 6113000
https://home.kpmg/pe

Autores: Kunan y KPMG.
Aliados: NESsT, Acumen Latam Capital Partners, Amable.

Dirección del proyecto: Cinthia Varela Garcia.
Editora: Julianna Ramírez Lozano.
Diseño de portada y diagramación: Mauricio Lozano.
Corrección de estilo y textos: Kelly Rojas Valdez.
Imágenes: archivos Kunan.
Fotografía de portada: cortesía de ISA REP.

1a. edición - abril 2021.

© Prohibida la reproducción de este libro por cualquier medio, total o parcialmente, sin permiso expreso de Centrum PUCP.

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2021-03796
ISBN N° 978-612-4139-69-7
Formato E-Book

Lima, Perú, 2021.

Este libro se deberá citar como sigue:
Kunan, KPMG y Centrum PUCP. (2021). *Corporaciones y empresas sociales con impacto en el Perú. Colaboraciones que generan desarrollo en el país.* Recuperado de
http://www.kunan.com.pe/publicaciones-y-recursos/

# ÍNDICE


Índice 4
Tablas 5
Gráficos 6
Agradecimientos 7
Prólogo 8
1. Introducción 14
2. Metodología 16
3. Negocios con Impacto Social y Ambiental 20
    3.1. El emprendimiento social 21
    3.2. Características de los emprendimientos sociales 22
    3.3. El espectro del emprendimiento social 22
    3.4. La gran empresa y el impulso del emprendimiento social 23
4. Panorama de las Colaboraciones con Impacto 26
    4.1. ¿Por qué colaborar con impacto? 27
    4.2. Ejemplos de colaboraciones de impacto a nivel internacional 30
    4.3. Desafíos de las colaboraciones de impacto 36
5. Colaboraciones de Impacto en el Perú 37
    5.1. Tipos de colaboración 38
    5.2. Análisis de los distintos tipos de colaboración 41
        5.2.1. Percepción de los intermediarios 41
        5.2.2. Percepción de las empresas 42
        5.2.3. Percepción de los emprendimientos sociales 44
        5.2.4. Resumen del análisis 53
            5.2.4.1. Percepción general sobre las colaboraciones 55
6. Casos de Colaboraciones con Impacto 57
7. Conclusiones y Recomendaciones 82

# TABLAS

Tabla 1: Relación de casos 19
Tabla 2: Espectro del emprendimiento social 23
Tabla 3: Recursos y atributos de emprendimientos sociales y grandes empresas 24
Tabla 4: Tipos de colaboración en el Perú 38
Tabla 5: Tipos de colaboración sugeridas por actores del ecosistema 40

# GRÁFICOS


Gráfico 1: Beneficios de la colaboración entre emprendimientos sociales y corporaciones 28
Gráfico 2: Círculo virtuoso del emprendimiento social 30
Gráfico 3: Tipo de colaboración según las actividades clave de cada etapa de crecimiento del emprendimiento 42
Gráfico 4: Relación con gran empresa o corporación 44
Gráfico 5: Beneficio de la colaboración con la gran empresa 45
Gráfico 6: Inicio de la posible colaboración 45
Gráfico 7: Interés en relacionarse con una gran empresa o corporación 46
Gráfico 8: Valoración de cada colaboración por el nivel de impacto que tendrían si han colaborado, según los objetivos estratégicos del emprendimiento 47
Gráfico 9: Según la capacidad auto percibida de los emprendimientos, valoración de cada colaboración por el nivel de impacto que tendrían si han colaborado 49
Gráfico 10: Tipo de colaboración y puntuación 51
Gráfico 11: Tipo de colaboración según las necesidades clave de cada etapa de crecimiento del emprendimiento 52

# AGRADECIMIENTOS

El libro Corporaciones y empresas sociales con impacto en el Perú. Colaboraciones que generan desarrollo en el país no hubiera sido posible sin el apoyo de diversas personas y organizaciones que brindaron su tiempo, conocimientos y talento para el desarrollo del mismo.

De KPMG: Oscar Caipo y Renzo Urdanivia. De CENTRUM PUCP: Percy Marquina y Julianna Ramírez. De NESsT: Isabel Castillo. De ALIVE: María Pía Morante. De Amable: Pía Espinel y Diego Rengifo.

Agradecemos también a todos aquellos que participaron en el proceso de entrevistas y encuestas: Rubén Sánchez (San Antonio), Carlos Sánchez (Empanacombi), Félix Libio (Antarki), Alejandro Camino (Parque Arauco), César Huamán (Simbiosis), Jimena Sologuren (Poderosa), Juan Miguel Pérez (Asociación Pataz), Lía Celi (Supermercados Peruanos), Francesca Valdivia (Q´uma), Paloma Duarte (Misha Rastrera), Milagros Cornejo y Carlos Mario Caro (ISA REP), Juan Carlos Sznak (Höseg), Valery Zevallos y Flavia Bustamante (Estrafalario), Isabel Castillo (NESsT), Ingrid Claudet (Fundación Wiesse), Alexandra Moreno y Michael Patzl (TASA), Jorge de Angulo (ALIVE), Daniella Raffo y Silvana Garrido Lecca (Aporta), Eduardo Eiger (Natura), Aldo Ferrini (AFP Integra), Verónica Bonifaz (Arca Continental Lindley), Marco León Cáceres (Fresko Perú), Ricardo Rodríguez (Pixed Corp), Pipo Reiser (Sinba), Stefanie Delgado (Igua), Martín Pasache (Tappers), Álvaro León (Cruzada Verde), Rita Reyes (MUNA&CO), Boris Gamarra (Recidar), Raúl Briceño (X-Runner), Javier García-Blásquez (Protagonistas del Cambio, UPC), Reiner Arroyo (S360 UPAO), Cecilia Foxworthy (AGORA 2030); y Omar Ángulo, Priscilla Verástegui y Beto Cheng (SFT Latam). Asimismo, a todos los que participaron de los talleres de validación: Ana Gastelum (NV Group), Ángel Rodríguez y María Camarero (Cencosud), Gianina Jiménez (Coca-Cola Perú), Mariana Costa (Laboratoria), Azucena Gutiérrez (Rita), José Deustua (UTEC Ventures), Arturo Llaxacondor (X-Runner) y Carolina Gowland (Pyxera Global).

De igual manera, extendemos los agradecimientos a todos aquellos emprendedores sociales, organizaciones del ecosistema, empresas, entidades de gobierno, entre otras, que nos ofrecieron su tiempo para ser encuestados y/o entrevistados.

Agradecemos especialmente a Zelma Acosta por ser parte de la revisión final del presente documento e impulsar el desarrollo de nuestro país y del emprendimiento social.

Este libro fue desarrollado por Carla Grados Villamar, asociada de Kunan, y Cinthia Varela García, Directora Ejecutiva de Kunan. Así mismo, se contó con el apoyo para el análisis y la redacción de Claudia Alcántara Chincaro y Alonso Salcedo Cuevas.

# PRÓLOGO: KUNAN

Kunan es la plataforma peruana de fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento social y ambiental. Nació en 2014 gracias a la iniciativa de los Global Shapers Lima Hub del Foro Económico Mundial y la alianza entre Telefónica del Perú y Gastón Acurio "Juntos para Transformar" con el fin de impulsar el emprendimiento social en el país. Desde 2018, forma parte de Perú 2021, la red más importante de empresas que trabajan por el desarrollo sostenible en el país.

Hoy integramos, propiciamos sinergias y desarrollamos proyectos con distintos actores, públicos y privados, que buscan fomentar el emprendimiento social en el Perú. En esa tarea, impulsamos una red de más de 250 emprendimientos sociales y ambientales a nivel nacional, conocida como la Red Kunan. Asimismo, desarrollamos contenido y facilitamos espacios de colaboración, reconocimiento, aprendizaje e inspiración para ellos, así como para todo el ecosistema.

Desde Kunan somos conscientes de que para que el ecosistema se siga consolidando es necesario generar y canalizar contenido académico y digital, con el fin de impulsar emprendimientos sociales y ambientales y concientizar a otros actores. Esto permite dar a conocer la importancia y el rol de los emprendimientos sociales como una nueva forma de hacer negocios con impacto.

Queremos agradecer especialmente a KPMG y a CENTRUM PUCP por confiar en Kunan y sumarse desde el inicio, cuando concebimos este proyecto. Asimismo, a NESsT, ALIVE y Amable por ser los aliados perfectos en esta tarea y apoyarnos en cada iniciativa que desarrollamos en favor del ecosistema.

Esperamos disfruten de esta publicación que refleja el gran trabajo que vienen realizando las corporaciones para contribuir con el desarrollo del país, de la mano de los emprendimientos sociales; quienes a pesar de las crisis o retos que enfrentan siguen luchando día a día por seguir generando impacto en las poblaciones que atienen sin perder su compromiso, dedicación, pasión y sobre todo, su propósito.

# PRÓLOGO: KPMG

Hace más de un año, Kunan nos presentó este proyecto y nos invitó a participar. Siendo nuestro propósito "Inspirar Confianza e Impulsar los Cambios", y teniendo ya una alianza con Perú 2021 para promover y reconocer los ODS (Perú por los ODS - PODS), el "¡sí vamos!" fue inmediato.

El objetivo planteado era dar visibilidad al emprendimiento social y la colaboración con las grandes empresas para que se pueda replicar y expandir. En ese momento, este objetivo ya era para nosotros muy relevante. Sin embargo, nunca nos imaginamos que este estudio sería aún más importante con la llegada de la pandemia y la crisis económica que siguió.

El libro "Corporaciones y empresas sociales con impacto en el Perú. Colaboraciones que generan desarrollo en el país" se publicará en el momento propicio. Por una parte, está en el centro de la discusión el nuevo rol de las empresas en la sociedad, que implica que no solo generen valor para sus accionistas, sino también, generen impacto y bienestar para todos los "stakeholders", siendo en el Perú el lado social una prioridad. Por otra parte, cuando es más necesario que nunca, el emprendimiento social está siendo afectado por la crisis económica y su capacidad de impacto y supervivencia se podrían ver afectados.

¿Por qué una empresa grande con recursos y capacidades estaría interesada en colaborar con un emprendimiento social? Porque es tiempo de alianzas y colaboración para desarrollar una relación ganar-ganar. La gran empresa puede generar rápidamente impacto social en la comunidad donde opera, mientras que el emprendimiento social logra escalar su impacto y ser sostenible.

Estamos agradecidos con Kunan y Perú 2021 por permitirnos colaborar con otras organizaciones como CENTRUM PUCP, NESsT, Acumen y Amable para hacer posible esta importante publicación y, así, poder propiciar más alianzas entre empresas y emprendimiento social que ayuden a que salgamos de este momento crítico en nuestra historia más fortalecidos de cara al futuro.

# PRÓLOGO: CENTRUM PUCP

CENTRUM PUCP es la Escuela de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú y tiene como propósito "Educar en negocios para un mundo mejor" formando a los líderes para que puedan dirigir y tomar decisiones de una manera ética, responsable y comprometida con la sostenibilidad, generando valor compartido para los grupos de interés que forman parte de las organizaciones. Asimismo, el compromiso de CENTRUM PUCP trasciende las aulas y busca contribuir desde el conocimiento y la investigación en temas que que permitan comprender y entender el sistema empresarial actual en el país.

Por ello, contribuimos con la edición de esta publicación que busca comprender la relación que existe entre las grandes empresas y los emprendimientos sociales. Por este motivo, desde hace unos meses nos unimos en alianza con Kunan, impulsado por Perú 2021 y KPMG para hacer posible una publicación que pretende dejar un precedente sobre el tema y junto con ello motivar la realización de más investigaciones y promover el incremento de emprendimientos sociales que generen un cambio significativo en nuestro entorno. Agradecemos también el apoyo de NESsT, ALIVE y Amable con quienes hemos hecho posible esta publicación.

En CENTRUM PUCP reiteramos nuestro compromiso de seguir investigando y generando conocimiento aún en tiempos de pandemia. Sabemos son momentos difíciles, pero debemos seguir trabajando con gran esmero para contribuir en la reactivación económica que tanto necesita nuestro país. Nuestro compromiso es contribuir directamente a la mejora de calidad de vida de empresarios y sus empresas, con especial enfoque en los pequeños negocios y emprendimientos sociales que necesitan crecer, consolidarse y demostrar que una empresa social puede generar desarrollo en su entorno y, por tanto, contribuir a mejorar el Perú que todos anhelamos. El sueño de un nuevo Perú está en nuestras manos y podemos hacerlo posible.

# Prólogo: Acumen Latam Impact Ventures (ALIVE)

En ALIVE Ventures invertimos en empresas y emprendedores con alto potencial de impacto social en Latinoamérica, con un énfasis en Perú y Colombia. En ese sentido, como fondo de impacto apostamos por el desarrollo del ecosistema de emprendimiento social peruano y creemos firmemente en el sin número de oportunidades de colaboración estratégica que existen entre estos emprendimientos y el mundo corporativo, dando a su vez solución a diversas problemáticas sociales que existen en nuestro país a una mayor escala.

Consideramos que esta publicación es un importante hito para alcanzar ese objetivo, pues permitirá que todos podamos acceder a un mapeo de las diversas áreas de colaboración estratégica existentes a diferentes niveles, así como aprender de experiencias recientes de colaboraciones que se han llevado a cabo entre diversos actores locales e internacionales, identificando así mejores prácticas y ojalá impulsando a que cada vez sean más las organizaciones que se sumen.

Desde ALIVE estamos muy contentos de haber sido parte de esta publicación y de poder sumar al desarrollo del ecosistema de emprendimiento social peruano. Estamos seguros de que un ecosistema más articulado con el mundo corporativo nos va a permitir seguir generando impacto a mayor escala y así estar en buen camino para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible que tenemos trazados.

# PRÓLOGO: NESsT

El éxito de cualquier organización, más allá del objeto social que persiga, está directamente relacionado con la comunidad (social y ambiental) en la cual está inmersa. Si bien, muchas veces se piensa que los "corporativos" están enfocados en temas de rentabilidad financiera, la pandemia ha demostrado que no es tan así.

Actualmente, los "consumidores, usuarios o clientes" reclaman de las empresas que estos trabajen de la mano con la sociedad y con los temas ambientales, tendencia que ya se veía venir y que explotó con la Covid-19. Rescatemos la importancia de la vinculación entre el sector corporativo & emprendimientos sociales, algunos casos de éxito, desafíos y las claves para el fomento de su vinculación, bajo el contexto del "Valor Compartido" con cuatro ejes de soporte: Reconcibiendo productos y mercados, redefiniendo la productividad en la cadena de valor, generando instrumentos disruptivos de inversión y construyendo clústeres de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de una empresa.

Muchas veces dejamos pasar por tácita la vinculación entre ambos tipos de organizaciones; sin embargo, nuestro entorno de emprendimiento de impacto social y ambiental aún está en proceso de maduración y esta publicación es más que pertinente para legitimar los beneficios de poder lograr la vinculación entre todos los actores.

Los emprendimientos sociales o de impacto social y ambiental, son una forma de organización híbrida que representa la conjunción de estrategias de negocio y los valores de la gestión social y ambiental, son un eslabón clave dentro de la comunidad que incluye al sector corporativo. He aquí que radica la importancia de reconocer el valor de su vinculación como actores complementarios en diversos sectores de la economía.

Desde NESsT, estamos muy orgullosos de haber sido aliados de KUNAN para esta publicación y esperamos que el aporte al desarrollo del ecosistema de emprendimiento en el país se manifieste no solo en la diseminación del conocimiento aquí presentado, sino en una mayor articulación entre estos dos actores claves y en la generación de distintos instrumentos de vinculación.

# PRÓLOGO: AMABLE

amable

Amable es una consultora que nació hace 16 años con el propósito de mejorar la calidad de vida de las personas, diseñando experiencias simples y transparentes. Nuestro proceso inicia con el descubrimiento del problema, para diseñar una solución que genere valor y cuya implementación transforme el entorno.

El 2020 fue un año que nos empujó a experimentar y ver nuevas oportunidades, expandir nuestros horizontes y explorar lo conocido y lo desconocido. No fue fácil, pero lo disfrutamos, nos divertimos y nos sorprendimos.

Entre muchas de las grandes cosas que pasaron en el 2020 estuvo la celebración de nuestra alianza con Kunan. Desde Amable creemos firmemente en el emprendimiento e innovación social como herramientas poderosas para movilizar a las personas, repensar los sistemas, generar cambios y transformar el mundo.

Estamos muy felices de haber aportado a este proyecto. Disfrutamos de toda la etapa en las que nos tocó ser parte y nos entusiasma saber que esta publicación ya es una realidad.

Queremos agradecer a Kunan, a KPMG y a CENTRUM PUCP por confiar en nosotros e invitarnos a aportar con lo mejor de nuestro trabajo y ser aliados junto a NESsT y ALIVE.

Nos emociona ver el trabajo que diversas corporaciones realizan junto con grandes emprendimientos sociales. Un trabajo lleno de esfuerzo, sacrificio y resiliencia que busca la generación del triple impacto para hacer del Perú un mejor lugar para todos.




# 1

# Introducción

# 1. Introducción

El modelo de negocios tradicional ha venido cambiando en los últimos años, siendo reemplazado por uno que está orientado a la búsqueda del triple impacto: económico, social y ambiental. Esto se ve reflejado en el comportamiento de compra de los consumidores, los cuales aprecian cada vez más propuestas de valor que reflejen el impacto social y/o ambiental que se generan a través de los productos y servicios que ofrecen las empresas.

Tal como lo mencionó Peter Drucker "todos los retos sociales y ambientales de nuestros días son también oportunidades de negocio disfrazadas". Estas oportunidades –cuando son identificadas, abordadas y aprovechadas– permiten a las organizaciones posicionarse mejor en el mercado y, además, generar ventajas competitivas que les permitan diferenciarse y ser sostenibles.

Las empresas son cada vez más conscientes de la importancia de alinear su estrategia de sostenibilidad con su estrategia de negocios para ser más competitivas. Para ello, buscan que sus actividades comerciales tengan, además de rentabilidad económica un impacto social y/o ambiental. Es decir, las empresas han empezado a mirar de manera estratégica la búsqueda de soluciones ante los desafíos que afectan a la sociedad.

La gran empresa es la que viene destacando en esta tarea, debido a que cuenta con mayores recursos para la implementación de estrategias de sostenibilidad. Sin embargo, necesita de un aliado clave quien tiene un mayor conocimiento de la problemática social y/o ambiental que enfrenta la población en sus zonas de influencia: el emprendimiento social.

El trabajo conjunto y complementario que se genera entre ambos actores permite acelerar el crecimiento empresarial de la gran empresa con impacto social positivo a través de la creación de valor compartido. Por ello, el objetivo de este reporte es explorar las potenciales alianzas que se puedan generar entre grandes empresas y los emprendimientos sociales y, sobre todo, identificar de qué formas ambos pueden aprovechar el potencial de su relación para generar un impacto en la estrategia de sostenibilidad y negocios, así como en el entorno.

A lo largo de esta publicación se hará una revisión de la literatura sobre negocios con impacto social y/o ambiental, se presentará el panorama de las colaboraciones a nivel internacional entre grandes empresas y emprendimientos sociales, así como los diversos tipos de colaboración identificados en el Perú. Finalmente, el lector podrá conocer de manera práctica cada uno de los tipos de colaboración identificados a través de casos reales.

Este libro implica la primera publicación de Kunan sobre el "El estado del emprendimiento social y ambiental en el Perú", donde se muestra al emprendimiento social como una forma efectiva y sostenible no solo para contribuir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) sino, además, para generar impacto positivo en el entorno. Sin embargo, para que este impacto sea mucho mayor, se requiere de la articulación de diversos actores del ecosistema, entre ellos, la gran empresa.



# 2

# METODOLOGÍA

# 2. Metodología

El objetivo de la presente publicación es generar el primer diagnóstico y guía sobre colaboraciones de impacto entre las grandes empresas y los emprendimientos sociales y/o ambientales en el Perú.

Los objetivos secundarios se detallan a continuación:

- Describir el panorama de colaboraciones de impacto a nivel internacional.
- Identificar y describir a los actores relacionados con las colaboraciones de impacto social y/o ambiental en el Perú (grandes empresas, emprendimientos sociales, intermediarios, entre otros).
- Identificar y analizar las diversas colaboraciones de impacto que se generan entre grandes empresas y emprendimientos sociales en el Perú.
- Identificar factores de éxito para cada tipo de colaboración con impacto
- Desarrollar y analizar siete casos de colaboraciones exitosas a nivel nacional entre la gran empresa y los emprendimientos sociales y/o ambientales.
- Identificar oportunidades y limitaciones actuales del contexto de colaboración entre grandes empresas y emprendimientos sociales.
- Generar recomendaciones preliminares para corporaciones y emprendimientos sociales en el país.

Para la elaboración de la presente publicación se revisaron fuentes secundarias nacionales e internacionales. Asimismo, se realizaron 27 entrevistas semi-estructuradas a gerentes de sostenibilidad y actores del ecosistema (emprendedores sociales y organizaciones de soporte). Además, se analizaron 63 encuestas a emprendedores de las bases de datos de Kunan, Protagonistas del Cambio, NESsT y StartUp Perú. El detalle se encuentra a continuación:

- Información de fuentes secundarias: Se consultaron diversas publicaciones nacionales, regionales e internacionales, entre artículos de revistas, publicaciones y libros sobre la relación entre grandes empresas y emprendimientos sociales, con el objetivo de contar con un amplio espectro sobre los distintos tipos de colaboración entre ambos actores.

- Información de fuentes primarias:

    - Entrevistas
        - Gerentes Generales y Gerentes de Sostenibilidad de grandes empresas nacionales y multinacionales en el Perú: Se identificaron actores del sector privado con y sin experiencia previa en temas relacionados al emprendimiento social, buscando tener ejemplos de perfiles heterogéneos. Se realizaron 9 entrevistas semiestructuradas a ejecutivos de alto rango de grandes empresas: 5 a Gerentes Generales y 4 a Gerentes de Sostenibilidad.

- Emprendedores sociales y ambientales: Directores y fundadores de emprendimientos sociales y ambientales con y sin experiencia colaborando con grandes empresas del sector privado. Se realizaron 11 entrevistas semiestructuradas.
- Organizaciones de soporte: organizaciones intermediarias que apoyan el ecosistema de emprendimiento social y ambiental. Se realizaron 3 entrevistas a intermediarios.

- Encuesta a emprendimientos sociales: Se realizó una encuesta a través de medios digitales para obtener información que permita caracterizar de manera preliminar a los emprendimientos sociales, tecnológicos y tradicionales que colaboran con grandes empresas. Se registraron 114 respuestas a la encuesta, de las cuales 63 fueron respondidas por emprendimientos que calzaban con el perfil de "emprendimiento social", el cual será detallado en el siguiente capítulo.

El presente documento es un análisis inicial de las relaciones estratégicas que se pueden desarrollar entre grandes empresas y emprendimientos sociales, por lo que, pese a sus limitaciones, se espera que funcione de incentivo para futuras investigaciones que permitirán que el ecosistema de emprendimiento social siga desarrollándose, en particular con el apoyo del sector corporativo.

**Análisis de casos:**

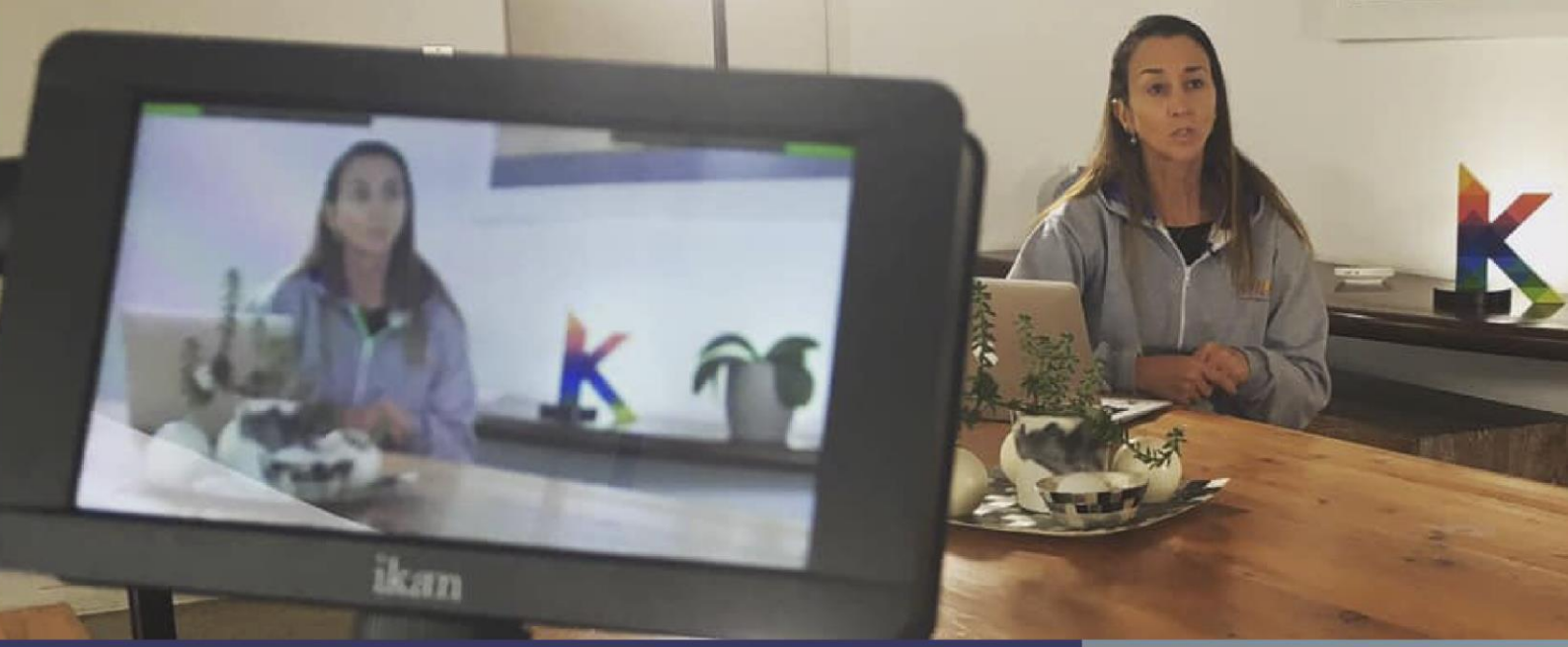
Se realizó el análisis de las entrevistas semiestructuradas para determinar los factores de éxito de las colaboraciones entre grandes empresas y los emprendimientos sociales, la razón de por qué colaborar de determinada manera y los principales aprendizajes. Se identificaron cinco tipos de colaboración: (1) mentoría y formación, (2) proveeduría, (3) proyecto en conjunto, (4) inversión de impacto, y (5) intraemprendimiento. En los siguientes capítulos se indicará cómo se llegó a los tipos de colaboración, para luego profundizar en el análisis de cada uno de ellos.

Las entrevistas comprendieron a 3 agentes que se identificaron como necesarios para cada una de las colaboraciones: la gran empresa, el emprendimiento, y una organización de soporte que actúa como intermediaria. Se contó con 7 casos nacionales y 3 internacionales. A continuación, el detalle.

*Tabla 1: Relación de casos*

| **Tipo de colaboración** | **Empresa** | **Organización de soporte/intermediaria** | **Emprendimiento** |
|---|---|---|---|
| INT: Proveeduría | Crepes & Waffles | Acumen | Cacao Hunters |
| INT: Inversión de impacto | Trafigura | NESsT | SFT |
| INT: Mentoría y formación | 3M | Pyxera Global | X-Runner |
| Mentoría y formación | San Antonio | Kunan (articulador) & L+1 | Empanacombi |
| Proveeduría | Parque Arauco | Kunan (articulador) | Hösèg |
| Proveeduría | Poderosa Asociación Pataz | Kunan (articulador) | Simbiosis |
| Proveeduría | Supermercados Peruanos | Kunan (articulador) | Q'uma Chocolates |
| Proyecto en conjunto | ISA REP | Kunan (articulador) | Misha Rastrera |
| Inversión de impacto | Fundación Wiesse & NESsT | NESsT | Estrafalario |
| Intraemprendimiento | TASA (Sumaq Esmeralda) | - | - |

*Fuente y elaboración: Kunan. INT = Internacional*



3

# Negocios con Impacto Social y Ambiental


3.1. El emprendimiento social

3.2. Características de los emprendimientos sociales

3.3. El espectro del emprendimiento social

3.4. La gran empresa y el impulso al emprendimiento social

# 3. Negocios con impacto social y ambiental

En los últimos años se ha visto un cambio radical sobre la manera en que los negocios se relacionan con desafíos que limitan el desarrollo de la sociedad y degradan el ambiente. No solo se busca reaccionar a las externalidades negativas que pueda generar un negocio, o realizar proyectos de responsabilidad social aislados del giro de la empresa, sino que también se busca, de manera intencional e inclusive estratégica, responder a estos desafíos. Como dijo Peter Drucker, "todos los retos sociales y ambientales de nuestros días son también oportunidades de negocio disfrazadas".

En ese sentido, es innegable que todos los negocios en el mundo tienen un impacto en su entorno, sea en la sociedad en la que se desarrollan sus actividades comerciales o en el ambiente que los rodea. Sin embargo, este impacto puede ser negativo, positivo e, incluso, estar directamente enfocado en cambiar la realidad de poblaciones en situación de vulnerabilidad. Es bajo este escenario que se abre paso una nueva forma de hacer negocios en el Perú y el mundo: el emprendimiento social.

## 3.1. El emprendimiento social

La literatura es diversa cuando se trata de encontrar elementos que definen un emprendimiento social. De acuerdo con Acumen & Business Fights Poverty (2015), los emprendimientos sociales se constituyen como los negocios que aplican enfoques emprendedores a problemas sociales latentes para cambiar el 'status quo' y construir una solución sostenible. Asimismo, la aceleradora y fondo de inversión de impacto global NESsT añade que estos son innovadores y buscan la rentabilidad. En el *Reporte sobre el Estado del Emprendimiento Social y Ambiental en el Perú* (Kunan, 2019) se indica que los emprendimientos sociales buscan contribuir a la solución de desafíos que afectan directamente a poblaciones en situación de vulnerabilidad económica, social, cultural, entre otras.

A pesar de los diferentes matices evidenciados, se identifica un hilo conductor: los emprendimientos sociales son agentes de cambio, con o sin fines de lucro, que persiguen la creación de valor compartido; es decir, un balance entre el valor económico, el valor social y/o ambiental. En muchos casos, es este último hacia dónde se inclina la balanza. En síntesis, el diferencial del emprendimiento social frente a una empresa tradicional corresponde al equilibrio entre el valor económico y el valor social/ambiental.

> *La diferencia está en el valor que se quiere generar. La empresa mayoritariamente se centra en generar valor económico a través del producto o servicio que ofrece. El emprendimiento social nace buscando generar valor compartido, es decir valor económico y social, donde lo que importa es el propósito detrás de la misión: contribuir a la resolución de una problemática socio-ambiental latente versus solo generar valor comercial.*
>
> ***Fuente: Kunan, Global Shapers y Aporta 2017***

> *La **innovación social** es reconocida como el principal diferenciador entre el emprendimiento social y la empresa, un atributo de gran importancia y potencial para ambos tipos de organizaciones. Fomentar la colaboración estratégica a través de la complementariedad de sus recursos, principalmente la innovación, es entonces un camino para potenciar el impacto de ambas.*
>
> ***Fuente: Kunan, Global Shapers y Aporta 2017***

## 3.2. Características de los emprendimientos sociales

Los emprendimientos sociales presentan cuatro características principales, las cuales permiten entender su dimensión, alcance e impacto:

1. *Misión social o ambiental explícita*. Contribuye a la solución efectiva de problemáticas sociales o ambientales específicas; principalmente vinculadas a poblaciones en situación de vulnerabilidad[1], con el fin de generar progreso social.
2. *Modelo de negocio autosostenible.* Genera sus propias fuentes de ingreso, sin importar si fue constituida con o sin fines de lucro, a través de la venta de bienes, servicios u otros medios.
3. *Solución innovadora y sistémica.* Soluciona de manera justa, eficiente y eficaz problemáticas sociales y ambientales en mayor grado que las opciones actuales. Asimismo, busca generar un cambio sistémico, a través de la intervención de todos los actores del ecosistema.
4. *Medición o evidencia de impacto.* Identifica el impacto de sus actividades para resolver de manera eficiente y efectiva la problemática social o ambiental que se constituye como la razón de ser del emprendimiento.

## 3.3. El espectro del emprendimiento social

En el apartado anterior se mencionan las características de los emprendimientos sociales y ambientales. Sin embargo, no existe un solo tipo de emprendimiento social debido a que estos pueden adoptar diferentes modelos de negocio. Estos modelos dependen del nivel de priorización de la misión social versus el enfoque financiero. De acuerdo con un estudio realizado por McKinsey, existen cuatro tipos de emprendimiento social:

1. *Organizaciones sin fines de lucro con modelo de negocio*. Son iniciativas sin fines de lucro, pero que generan ingresos comerciales por encima del 30% de sus ingresos totales.
2. *Cooperativas*. Cuenta con una población beneficiaria directa bien definida (incluso si está conformada por sus mismos socios) y su modelo de negocio encaja en las características antes mencionadas.

[1]Cuando se alude a poblaciones en situación de vulnerabilidad se refiere a que un grupo determinado de personas (público al que atiende el emprendimiento) que puede enfrentar alguno de estos tipos de exclusiones: económica, social, política, cognitivo-cultural-física, o ambiental (Sagasti, 2008)

3. *Empresas con misión socioambiental y que no reparten utilidades.* Están constituidas con fines de lucro y reinvierte parcial o totalmente sus utilidades en el objetivo social o ambiental del emprendimiento social.
4. *Empresas con misión socioambiental que sí reparten utilidades*. Están constituidas con fines de lucro y, de existir utilidades, estas pueden repartirse siempre que el impacto social esté asegurado.

El siguiente cuadro expone el espectro de los emprendimientos sociales – según su grado de misión social y enfoque financiero –, así como sus principales diferencias a comparación de las ONGs y negocios tradicionales.

*Tabla 2: Espectro del emprendimiento social*

<table>
<tr><td colspan="5">Intención social  Intención financiera</td></tr>
<tr><td>ONG tradicionales</td><td colspan="3">Emprendimientos sociales<br>Organización con o sin fines de lucro que, a partir de un modelo de negocio, contribuye a la solución de problemáticas sociales y ambientales críticas que afectan a poblaciones vulnerables.</td><td>Negocios tradicionales</td></tr>
<tr><td>ONGs dependientes de donaciones que superan el 70% de sus ingresos</td><td>Organización sin fines de lucro con modelo de negocio</td><td>Cooperativa</td><td>Empresa con misión socioambiental y restricciones en la repartición de utilidades</td><td>Empresa con misión socioambiental sin restricciones en la repartición de utilidades.</td><td>Negocios responsables, negocios comerciales con área de RSE, negocios tradicionales</td></tr>
</table>

*Elaboración propia. Referencia: McKinsey[1] McKinsey & Company (2016). Scaling the Impact of the Social Enterprise Sector. Recuperado de www.mckinsey.com*

## 3.4. La gran empresa y el impulso del emprendimiento social

Para los negocios tradicionales –sean micro, pequeñas, medianas o grandes empresas– cada vez es más importante contar con estrategias de sostenibilidad que generen un impacto social y/o ambiental positivo, pero también estratégico para el negocio (Harvard Business Review, 2019)[2]. Si bien las estrategias en mención no son el propósito principal de la empresa, sí son cada día más relevantes para el mundo y también para la propia sostenibilidad del negocio. Esto se debe a múltiples razones: atracción de talento, reputación y tendencias del mercado; las cuales añaden valor a la marca. Por ejemplo, un estudio sobre las tendencias de crecimiento de los productos empacados en Estados Unidos desde el 2013 hasta el 2018 demuestra que aquellos productos

[2] https://hbr.org/2019/06/research-actually-consumers-do-buy-sustainable-products

con impacto social y/o ambiental crecieron en 5 veces más que el resto de los productos, incremento que se dio en el 90% de las categorías analizadas (33 de 36).[3]

Si bien las estrategias de sostenibilidad son relevantes para todo tamaño de empresa, son las compañías grandes las que han liderado estas iniciativas. Esto no solo se debe a su tamaño, el cual es directamente proporcional con las externalidades negativas reales y potenciales de su negocio, sino también porque son aquellas que cuentan con los recursos para implementar este tipo de estrategias. Aquí es donde entra a tallar un nuevo actor como aliado de la gran empresa en la implementación estratégica de la sostenibilidad en los negocios: el emprendimiento social. Adicionalmente, el reporte de Acumen & Business Fights Poverty (2015)[4] señala que "a pesar de sus diferencias, o tal vez debido a ellas, los emprendimientos sociales y las corporaciones tienen una oportunidad única de acelerar el crecimiento empresarial con impacto social positivo" a través de colaboraciones efectivas y sostenibles.

Esto es debido a los principales recursos y atributos con los que cuentan las grandes empresas y/o corporaciones, los cuales se pueden complementar y potenciar con aquellos propios de la innovación social característica de los emprendimientos sociales.

En la Tabla 3 se listan los principales recursos y atributos con los que cuentan ambos actores según un sondeo realizado a emprendedores y empresarios por Kunan, Aporta y los Global Shapers en el 2017.

*Tabla 3: Recursos y atributos de emprendimientos sociales y grandes empresas*

| **¿Cuáles son los principales recursos y atributos de…** | |
|---|---|
| **el emprendimiento social** | **la gran empresa** |
| Innovación social | Eficiencia en uso de recursos |
| Propósito | Canales de distribución |
| Adaptabilidad | Experiencia en maximización de rentabilidad |
| Modelo de negocio innovador | Investigación de mercado |
| Conocimiento empático de su público | Recursos económicos y humanos para impactar. |
| Constante evolución | |
| Cadena de valor nicho | Impacto en targets comerciales |
| Experiencia en prototipado | Cadena de producción masiva |
| Imagen positiva | Innovación comercial |

*Fuente: Kunan, Global Shapers y Aporta 2017*

Las grandes empresas o corporaciones son aquellas que tienen la posibilidad de impulsar –de manera sostenible y escalable– los emprendimientos sociales en el país, potenciando su impacto

[3] Sustainable Share Index™: Research on IRI Purchasing Data (2013-2018) Randi Kronthal-Sacco Tensie Whelan March 11, 2019

[4] Reporte "Social Enterprises and Global Corporations collaborating for growth with impact", Acumen & Business Fights Poverty, 2015.

sobre las poblaciones en situación de vulnerabilidad que atienden. Lo más importante es que ese impulso también beneficia a la gran empresa debido a la creación de valor compartido (Porter y Kramer, 2011). Es decir, permite mejorar la competitividad de la empresa; mientras que, en paralelo, mejora las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. Esto se debe a que el emprendimiento social conoce a profundidad la problemática que atiende y ha alcanzado, o está en camino a alcanzar, la autosostenibilidad de su operación. En ese sentido, si la gran empresa contrata, replica o invierte en escalar las iniciativas de los emprendimientos sociales dentro de sus propias zonas de influencia o frente a las externalidades que genera su cadena de valor, lo estará haciendo con mayor conocimiento de la problemática y con una mirada de autosostenibilidad. En consecuencia, por un lado, se generarán nuevos enfoques de innovación y crecimiento para las empresas, los emprendimientos sociales y, por otro lado, mayores beneficios para la sociedad en conjunto. Es bajo este escenario, donde un actor como el emprendimiento social sobresale como el aliado ideal. Finalmente, cuando se trata de recursos, son las grandes empresas las que cuentan con mayor potencial para relacionarse con emprendimientos sociales; no obstante, esto no significa que la pequeña o mediana empresa esté exenta de complementar o desarrollar una estrategia de sostenibilidad que las beneficie y, en simultáneo, genere impacto en el emprendimiento social.



4

# Panorama de las Colaboraciones con Impacto


4.1. ¿Por qué colaborar con impacto?
4.2. Ejemplos de colaboraciones de impacto a nivel internacional
4.3. Desafíos de las colaboraciones de impacto

# 4. Panorama de las colaboraciones con impacto

La colaboración entre las grandes empresas y los emprendimientos no es un tema de investigación nuevo en el mundo académico. Se evidencian diversos artículos y publicaciones que analizan, sobre todo, el valor de las alianzas entre grandes empresas con emprendimientos de alto impacto –o "startups"– a través de distintos tipos de colaboraciones. Por ejemplo, un tipo corresponde al *corporate venturing*, donde las empresas forman un emprendimiento corporativo con el fin de dinamizar los procesos de innovación mediante la conexión directa con emprendedores y startups, lo que les permite captar talento, tecnología y nuevos modelos de negocio.

Las grandes empresas han tenido que innovar en torno a su modelo de negocio principal debido a las disrupciones tecnológicas en las industrias. En consecuencia, trabajar de la mano de una StartUp, o invertir en una, es una de las formas para acercarse al mundo de la innovación (Forbes, 2019)[5]. Sin embargo, como se presenta el capítulo anterior, colaborar con emprendimientos sociales no solo permite cumplir con los objetivos del negocio, sino también con los objetivos de impacto.

## 4.1. ¿Por qué colaborar con impacto?

Para determinar la razón de por qué colaborar con impacto, se presentarán tres puntos: (1) los principales beneficios de las colaboraciones entre las grandes empresas y los emprendimientos sociales/ambientales, (2) ejemplos internacionales y (3) desafíos de las colaboraciones identificadas por la academia.

El Gráfico 1 (de Acumen) expone algunos atributos de las empresas y los emprendimientos sociales, así como ciertas limitantes sobre ambos, demostrando los beneficios o impactos que podrían lograr a partir una colaboración. La tolerancia al riesgo y el conocimiento profundo de la problemática vuelven a ser resaltados como las principales fortalezas del emprendimiento social, mientras que, para la gran empresa, el foco está en los recursos y la escala.

[5] https://www.forbes.com/sites/daveknox/2019/11/21/why-corporate-venture-capital-is-more-important-than-ever-for-the-fortune-500/#a56f2c641afe

*Gráfico 1: Beneficios de la colaboración entre emprendimientos sociales y corporaciones*

| **Empresas sociales** | **Beneficios de la colaboración** | **Corporaciones** |
|---|---|---|
| Tolerancia al riesgo | Nuevos productos y servicios<br>Nuevos modelos de negocio | Costo de oportunidad de la inversión |
| Conocimiento del público objetivo | Insights del consumidor y el mercado | Conocimiento limitado del público objetivo |
| Opera a pequeña escala | Nuevos canales y clientes | Opera a gran escala |
| Recursos limitados | Desarrollo y *engagement* de trabajadores<br>Cadenas de suministros más fuertes | Maneja una cantidad considerable de recursos |

Como se describirá y analizará en los capítulos posteriores, el emprendedor social tiene una mayor probabilidad de conocer las oportunidades de trabajar de la mano de una gran empresa. No obstante, al ser nuevo en el mercado, este tipo de negocio no suele ser conocido por empresas grandes y consolidadas. Es en ese sentido que a continuación se va a profundizar en las razones por las cuales las grandes empresas consideran estratégico asociarse a negocios sociales y ambientales.

1. **Reputación**. Al asociarse con emprendedores sociales las empresas no solo pueden cumplir con las expectativas de responsabilidad social corporativa, sino que también pueden mejorar su reputación corporativa y construir una marca más sólida o mejor posicionada. Los consumidores de hoy no solo dicen que valoran la sostenibilidad, sino que están mostrando sus valores a través de sus hábitos de compra o gasto (Kulkarni, 2017; Becker College).

2. **Modelo de negocio.** Debido a que las empresas sociales y corporaciones multinacionales son negocios, se puede generar asociaciones que logren un impacto a gran escala bajo formas más sostenibles, dados los objetivos compartidos en torno al logro de modelos comerciales viables (Acumen).

3. **Colaboración según objetivo.** La colaboración puede ser temporal y catalítica, o puede ser una forma de operar sostenible y escalable (Acumen).

4. **Conocimiento abierto.** Los emprendedores sociales/ambientales están más dispuestos a compartir sus conocimientos y experiencias que los emprendedores tradicionales. Por lo tanto, los miembros de una cadena de suministro y los socios comerciales pueden aprender mucho de las empresas sociales (Becker College).

5. **Valor de la misión social.** Por lo general, las misiones sociales que persiguen los emprendimientos sociales –con gran conocimiento de causa– son los factores esenciales que motivan a otras organizaciones a colaborar con ellas. Por ejemplo, Unilever apoya a empresas sociales en 9 países, lo cual ha beneficiado a más de 400,000 personas (Basar, 2018; Becker College)

6. **Transferencia y escalamiento de la innovación social del emprendimiento por la gran empresa.** Los emprendimientos sociales son expertos en la innovación social[6], ofreciendo soluciones estratégicas más justas, eficientes y eficaces ante desafíos sociales que afectan a los más vulnerables. El Foro Económico Mundial señala que diseñar proyectos donde se desarrolla la innovación social, apalancada en la escala de la Gran Empresa, permite:

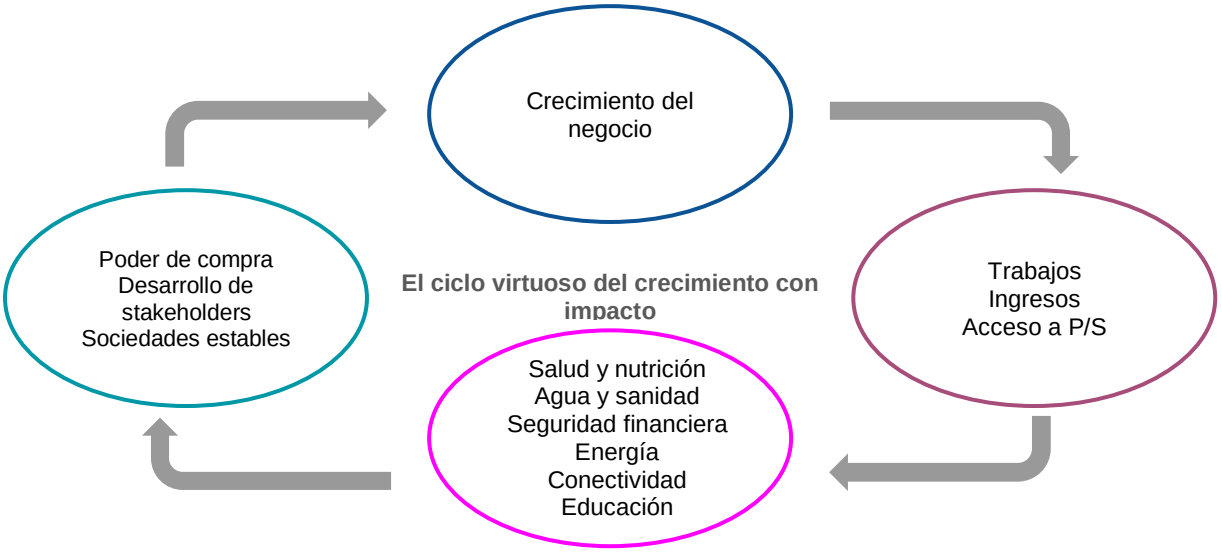
   - Recuperar la confianza en el sector privado.
   - Adaptarse a los recursos escasos.
   - Atraer y retener talento.
   - Adaptarse nuevas métricas de performance.
   - Buscar crecimiento e inclusión a gran escala. (WEF)

   En otras palabras, las grandes empresas y corporaciones son contribuyentes vitales que pueden llevar a la práctica la innovación social de emprendimientos sociales, a escalas nunca vistas.

Contrario al crecimiento económico tradicional, que no viene acompañado necesariamente de un desarrollo social, la colaboración entre emprendimientos sociales y grandes empresas generan un círculo virtuoso de crecimiento con impacto (Acumen, 2016). Como se puede visualizar en el Gráfico 2, en el proceso de crecimiento de los emprendimientos sociales y ambientales se generan empleos y se proveen servicios para poblaciones en situación de vulnerabilidad, que a su vez generan cambios graduales mejorando su calidad de vida. Además, esto genera las bases necesarias para continuar con un proceso de crecimiento inclusivo con poblaciones más educadas, capacitadas y estables. Este círculo virtuoso, al combinarse con la gran empresa, tiene un potencial sin precedentes.

[6] "*La innovación social significa ser más estratégico, más ambicioso y más colaborativo en cómo se puede brindar acceso y oportunidades a miles de millones de personas de bajos ingresos para que participen en la economía global. Está directamente alineado con la agenda de innovación y la estrategia comercial de la empresa. –Aprovecha los principales activos con fines de lucro de una empresa, como el capital humano, las cadenas de valor, la tecnología o los sistemas de distribución–. Cada vez más, se gestionan desde las unidades de negocio o las operaciones centrales de una empresa* " (WEF).

*Gráfico 2: Círculo virtuoso del emprendimiento social*




*Elaboración: Propia. Fuente: Acumen, 2016.*

## 4.2. Ejemplos de colaboraciones con impacto a nivel internacional

Si bien el Capítulo 5 detalla los tipos de colaboraciones de impacto que se identificaron en el contexto nacional, se expondrán a continuación algunos ejemplos internacionales que demuestran los resultados y el valor de dichas colaboraciones para corporaciones multinacionales y emprendimientos sociales excepcionales, sobre todo para la sociedad y el ambiente.

**PROVEEDURÍA**
CREPES & WAFFLES Y CACAO HUNTERS

1. **Descripción general de los actores**

*Crepes & Waffles*
Crepes & Waffles es una crepería colombiana que lleva 40 años en el mercado y está presente en 50 tiendas distribuidas a lo largo de siete países de Latinoamérica y España. Su filosofía de negocio es ofrecer alimentos con amor, alegría y sostenibilidad e impacto social detrás de ellos.

*Cacao Hunters*
Cacao Hunters es un emprendimiento social y ambiental nacido en Colombia que produce chocolates de alta calidad. Tienen como propósito ofrecer el mejor chocolate del mundo a través de la revalorización y dignificación del trabajo de los recolectores de cacao del país y la promoción de una cultura de mejores prácticas de sembrado.

## 2. Contexto de la colaboración

Crepes & Waffles, debido a su filosofía de negocio, tiene presente la sostenibilidad e impacto social dentro de la cadena de suministro. Por lo tanto, a lo largo de sus 40 años en el mercado, la empresa ha sido más consciente del impacto positivo que se puede lograr en cada actividad de la cadena de valor. Es así como, en el 2018, decide cambiar de proveedor de chocolate como insumo en sus productos, puesto que anteriormente se tenía como aliado una empresa de chocolate industrial sin impacto social y ambiental positivos. Paralelamente, Cacao Hunters buscaba generar más *brand awareness* y, para ello, le resultaba necesario ser proveedor de una empresa grande que le permita alcanzar dicho objetivo. Es así como el emprendimiento social se acerca a la crepería y, en el 2018, oficializan su relación de proveeduría.

## 3. Proceso de la colaboración

Cacao Hunters se convirtió en proveedor de Crepes & Waffles luego de dos años iniciado el primer contacto entre ambas partes. En primer lugar, alinearon expectativas frente a la necesidad de cada parte y qué puede ofrecer a la otra. Ambas se complementaron ya que constataron que el emprendimiento social poseía la capacidad operacional suficiente para proveer chocolates y era compatible con la imagen de marca del restaurante y le añadía valor al mismo. En segundo lugar, para lograr el objetivo de oficializar la relación, la crepería tuvo que proyectar un aumento en los costos debido a que el emprendimiento social presentaba un mayor precio frente al anterior proveedor. Por lo tanto, resultó importante que el restaurante reformule la estructura de costos para que no varíe significativamente los resultados económicos obtenidos anteriormente. En último lugar, como toda relación comercial, ambas partes detallaron las métricas de impacto involucradas para definir los objetivos de la colaboración. Bajo esta perspectiva, se emplearon los KPI's (*Key Performance Indicator* o Indicador Clave de Actuación) de Cacao Hunters que provienen de un reporte de Acumen en los que se mide el impacto social y ambiental del emprendimiento.

### Evaluación de la colaboración

La colaboración resultó exitosa por tres factores. El primero es que ambas partes tienen como propósito ser conscientes de su impacto y crear valor compartido para el beneficio de la sociedad y el ambiente; por lo tanto, ambos estaban comprometidos con la región y eso los unió. El segundo factor es la calidad del producto de Cacao Hunters. El emprendimiento quiere ofrecer el mejor chocolate del mundo; por lo tanto, la propuesta de valor que posee es alta en comparación al promedio del mercado y eso añade al *brand equity* de la crepería. En último lugar, un factor que influyó en el éxito fue que, desde el inicio, las conversaciones se comenzaron con las personas a cargo de la toma de decisiones del negocio en ambas partes; por lo tanto, eso aseguró la factibilidad de la colaboración.

**Principales aprendizajes y siguientes pasos**

En cuanto a los aprendizajes, Cacao Hunters considera que aprendió lo importante que es la perseverancia y saber elegir a los clientes. Oficializar la proveeduría tardó dos años; por lo tanto, resultaba fundamental no abandonar el proyecto y alcanzar el objetivo. Asimismo, al momento de aliarse como proveedor de una empresa, se necesitaba considerar un enfoque de empresa complementaria que cree valor compartido entre ambas partes. Por lo pronto, el emprendimiento sigue siendo proveedor de Crepes & Waffles y constantemente evalúan cómo hacer crecer dicha relación en términos de productos y volúmenes.

## INVERSIÓN DE IMPACTO

TRAFIGURA, NESsT Y SFT PERÚ

### 1. Descripción general de los actores

*Trafigura*

Trafigura es una empresa multinacional de comercio de commodities con alcance mundial. Actualmente, lleva 27 años en el mercado y tiene oficinas en 41 países, con las que suma más de 8,000 empleados a nivel global. En lo que compete a la responsabilidad social, posee la Fundación Trafigura en la que, a través de Venture Philanthropy, otorga capital a ONG´s para el desarrollo e implementación de programas relativos a dos campos: (1) empleo justo y sostenible y (2) cadena logística limpia y segura.

*SFT Latam*

SFT Latam es una empresa social fundada en el 2016 y dedicada al comercio justo y responsable de la pesca artesanal. Tiene como propósito brindar a los pescadores soporte logístico y comercial para disminuir las brechas entre productor y consumidor al eliminar a los intermediarios. De esta manera, el emprendimiento conecta directamente a los pescadores con restaurantes de alto valor y clientes del sector *retail*. Actualmente, cuentan con presencia en Chile y Perú, donde están empoderando a más de 150 pescadores.

*NESsT*

NESsT es una organización internacional sin fines de lucro que apoya la creación y el crecimiento de empresas sociales sostenibles en países con economías emergentes. Desde el 2012, brindan financiamiento directo y capital social (acompañamiento de aceleración e incubación) a organizaciones peruanas cuya misión sea reducir las brechas sociales a nivel nacional. Asimismo, es aliada de la Fundación Trafigura.

### 2. Contexto de la colaboración

SFT desde el 2017 se unió al portafolio de emprendimientos sociales y ambientales de NESsT. Esto permitió que, a través de mentorías y capital de trabajo, las estrategias de logística y marketing de SFT se vieran implementadas a una mayor escala, consolidando

exitosamente su posicionamiento en el Perú. Actualmente, la empresa social quiere expandir el modelo de negocio a la región, partiendo por Chile. Por lo tanto, requiere de una inversión de impacto para lograr el objetivo de escalar el negocio. Es así como el emprendimiento social, luego de una postulación, ingresó dentro del programa de NESsT en la Fundación Trafigura para obtener el capital necesario en el segundo semestre del 2019.

## 3. Proceso de la colaboración

En la primera reunión entre SFT y Trafigura se evaluó el desempeño empresarial del emprendimiento y la viabilidad del negocio desde una perspectiva estratégica. Luego de esto, se empezó con la formulación del plan de expansión, que comenzaba con un piloto para testear el proyecto. Actualmente, se sigue en la etapa de formulación y están implementando algunas acciones para ir logrando la meta; por ejemplo, ya se tiene una delegación de tareas desde la oficina de Perú hacia Chile. Para alcanzar el objetivo se requieren de rondas de inversión y actualmente la colaboración está en la segunda ronda.

En lo que compete a los indicadores para medir el impacto del negocio, estos principalmente se relacionan con el progreso social; por ejemplo, el ingreso promedio de los pescadores y cantidad de pescadores capacitados en técnicas de pesca sostenible. En cuanto a los recursos empleados por las partes, SFT presenta una gran disposición de colaboradores que estén presentes en el proyecto. NESsT ha implementado investigaciones de mercados para la viabilidad de la colaboración y Trafigura ha invertido 45 mil dólares.

## 4. Evaluación de la colaboración

A pesar de que aún se sigue dando la colaboración, se le ha calificado como exitosa por las partes involucradas. NESsT y SFT coinciden en que el principal factor de éxito es la comunicación. Esto ha permitido tener un flujo de trabajo más proactivo y adaptativo a las circunstancias. Dicha comunicación se percibe como cercana ya que el emprendimiento involucra a Trafigura en las decisiones; por lo tanto, se genera un mayor apoyo y asesoramiento. El emprendimiento social considera que se podría tener un mejor resultado si se tuviese una gestión estratégica adaptable a los cambios en el entorno y se presentaran los reportes de la colaboración a NESsT.

## 5. Principales aprendizajes y siguientes pasos

En cuanto a los principales aprendizajes, SFT ha aprendido a visualizar e implementar una estrategia a nivel negocio que permita unificar a Perú y Chile para que se consiga una expansión correcta. Por otro lado, NESsT considera que ha sido consciente de que necesita ser más claro y preciso al momento de establecer metas y tener estrategias de mitigación ante posibles cambios del emprendimiento. Cabe añadir que los próximos pasos para el emprendimiento es integrar completamente las operaciones de Chile y Perú.

**MENTORÍA Y FORMACIÓN**
3M, PYXERA GLOBAL Y X-RUNNER

## 1. Descripción general de los actores

*3M*
*Minnesota Mining and Manufacturing Company* o 3M es una empresa multinacional estadounidense dedicada a investigar, desarrollar, manufacturar y comercializar tecnologías diversificadas. Desde el 2015, su programa *3M Catalyst Community Project* conecta a sus altos ejecutivos con algunos de los problemas más apremiantes del mundo; brindándoles una experiencia de desarrollo de liderazgo inmersivo, a la par de apoyar el desarrollo de organizaciones sociales cuyo impacto se enfoca en materias primas; agua, clima y energía; salud y seguridad; y educación y desarrollo.

*Pyxera Global*
Desde 1990, PYXERA Global ha trabajado en más de 90 países, navegando por distintas realidades económicas, geográficas y políticas para encontrar un terreno común entre corporaciones multinacionales, agencias de desarrollo nacional, gobiernos locales y organizaciones no gubernamentales. Como organización, su misión es reinventar cómo los intereses públicos, privados y sociales se involucran para resolver los desafíos globales.

*X-Runner*
X-Runner es una empresa social cuya misión es reducir la brecha de saneamiento de forma inmediata y mejorar la salud en cientos de comunidades que viven en zonas de difícil acceso y que no cuentan con un sistema de saneamiento eficiente y seguro. El alcance de sus proyectos incluye sensibilización comunitaria, la puesta en marcha del sistema y el asesoramiento para el tratamiento de los residuos sólidos con un enfoque integral e innovador. Al 2020, +3,000 personas utilizan su solución a diario y han retirado +300 toneladas de residuos en sus zonas de influencia.

## 2. Contexto de la colaboración

Desde el 2015, PYXERA Global y 3M llevan a cabo el *3M Catalyst Community Project*, un de responsabilidad social en el que los ejecutivos de la empresa apoyan a emprendimientos sociales alrededor del mundo que estén alineados con el propósito de 3M. La organización se encarga de buscar a los potenciales emprendimientos, seleccionarlos y diseñar e implementar el programa de colaboración entre la empresa y el emprendimiento seleccionado. En ese contexto, X-Runner es invitado a participar y ellos acceden motivados por su deseo de estructurar un plan de ventas que les permita escalar su impacto social y ambiental.

## 3. Proceso de la colaboración

Para seleccionar a X-Runner, Pyxera se contactó con Kunan para pedir información y referencias del emprendimiento. Posteriormente, la organización invita a X-Runner a postular al programa y, como parte del proceso, el emprendimiento presentó su reto estratégico y definió cómo es que su participación en el proyecto contribuiría a la generación de impacto social y ambiental. Asimismo, se realizaron un par de entrevistas con el objetivo de conocer a mayor profundidad el modelo de negocio de X-Runner y cómo su misión social y ambiental calzaba con el propósito de 3M.

Una vez seleccionados, los ejecutivos de 3M y los representantes del emprendimiento se pusieron en contacto e iniciaron las conversaciones de manera virtual. En primera instancia, ambos equipos se presentaron, definieron el objetivo de la mentoría y alinearon las expectativas respecto a los entregables y el método de trabajo. Semanas después, los consultores llegaron a Lima y comenzó la fase de investigación previa al desarrollo del plan comercial de X-Runner. Para ello, los ejecutivos de 3M visitaron en tres ocasiones las zonas de influencia del emprendimiento.

## 4. Evaluación de la colaboración

La colaboración entre 3M, Pyxera Global y X-Runner es considerada como una de las mejores del programa. Los factores que influyeron en el éxito de la mentoría fueron, por un lado, la correcta definición del desafío estratégico por parte del emprendimiento y el alcance de los entregables, considerando las necesidades del negocio y el tiempo que se disponía para la colaboración. Por otro lado, el trabajo realizado por Pyxera en la selección y alineación de los mentores, permitió que X-Runner contara con el apoyo de ejecutivos cuyo perfil profesional y personal calzó muy bien con el perfil de los líderes del emprendimiento. Finalmente, el compromiso y la responsabilidad por parte de todos los actores involucrados permitió que los entregables finales superasen las expectativas del emprendimiento, los consultores y la organización.

## 5. Principales aprendizajes y siguientes pasos

Como principales aprendizajes se tienen que el perfil de los mentores y su disposición a comprender el modelo de negocio del emprendimiento y sus desafíos estratégicos son clave para generar una dinámica de trabajo que permite a los actores involucrados reforzar el compromiso requerido para llevar a cabo una mentoría exitosa. Asimismo, es importante estructurar la colaboración con el objetivo de impactar tanto a los mentores, como al emprendimiento. En este caso, X-Runner pudo aprovechar del conocimiento y experiencia de los ejecutivos de 3M para el desarrollo de su plan comercial; mientras que, los mentores se familiarizaron con nuevos métodos de trabajo, de toma de decisiones y con un entorno diferente al que estaban acostumbrados. Ambas experiencias de aprendizaje son las que resultaron en una relación profesional a largo plazo, que todavía se mantiene activa.

## 4.3. Desafíos de las colaboraciones de Impacto

Si bien la literatura sobre el tema en discusión aún es limitada, a continuación se detallan algunas de las principales limitaciones y desafíos de las relaciones estratégicas entre emprendimientos sociales y grandes empresas/corporaciones. Es importante enfatizar que estas provienen de fuentes internacionales. En los capítulos posteriores se contextualizará al caso peruano.

- **Tamaño.** Muchas empresas sociales son relativamente pequeñas y jóvenes. No están estructuradas con una gobernanza explícita y evidente, lo que puede ser un obstáculo al asociarse con empresas comerciales bien establecidas y altamente estructuradas.
- **Madurez.** Su inmadurez puede significar que sus procesos establecidos no están bien desarrollados. El cumplimiento de los objetivos comerciales y operativos puede verse obstaculizado debido a la necesidad de desarrollar una mayor comprensión de su función en una cadena de suministro industrial.
- **Recursos.** Su falta de tamaño suele significar una falta de recursos. Es probable que la experiencia y las capacidades financieras, técnicas y de recursos humanos sean limitadas.
- **Percepción.** Los socios deben reconocer que las misiones de las empresas sociales no son, ante todo, causas con fines de lucro. Esta situación puede generar cierto escepticismo en la cadena de suministro sobre el papel comercial de las empresas sociales y aceptarlas plenamente como socios comerciales, no solo como socios sociales.



# 5

# Colaboraciones de Impacto en el Perú


5.1. Tipos de colaboración
5.2. Análisis de los distintos tipos de colaboración
    5.2.1. Percepción de los intermediarios
    5.2.2. Percepción de las empresas
    5.2.3. Percepción de los emprendimientos sociales
    5.2.4. Resumen del análisis

# 5. Colaboraciones de impacto en el Perú

Como se mencionó en el capítulo anterior, la colaboración estratégica entre una gran empresa y un emprendimiento social y/o ambiental genera valor para las organizaciones involucradas y para la sociedad. En el Perú, estas colaboraciones se han venido impulsando debido al interés de los emprendimientos sociales para trabajar con la gran empresa, al buscar alianzas estratégicas por parte de las corporaciones para alcanzar sus objetivos de sostenibilidad y al trabajar con las organizaciones de soporte para visibilizar el ecosistema de emprendimiento social.

En el presente capítulo, se analizarán los diversos tipos de colaboración que se han llevado a cabo en Perú. Para ello, se partirá de la literatura existente y luego se complementará dicha información con los resultados del trabajo de campo. Este último, consistió en entrevistas semiestructuradas a los altos directivos de empresas (gerentes generales y de sostenibilidad), líderes de emprendimientos sociales y representantes de organizaciones de soporte del ecosistema de emprendimiento sociales. Adicionalmente, se complementarán estos hallazgos con los resultados de una encuesta a emprendimientos sociales y/o ambientales. Finalmente, se concluirá analizando la percepción que cada actor del ecosistema tiene sobre las colaboraciones.

## 5.1. Tipos de colaboración

En la literatura revisada se encontró que las formas de colaboración más representativas a nivel internacional son (1) el intercambio de habilidades, (2) la apertura de canales comerciales, (3) proyectos en conjunto y (4) la inversión social. Partiendo de las definiciones propuestas por estos estudios, se pidió a los tres actores del ecosistema que validen el concepto y propongan ajustes de acuerdo con su experiencia y conocimiento. Finalmente, se indagó por otras formas de colaboración entre la gran empresa y los emprendimientos sociales. A continuación, en las siguientes tablas se presenta el detalle de los hallazgos.

*Tabla 4: Tipos de colaboración en el Perú*

| **Tipo de colaboración** | **Cambios** |
|---|---|
| Mentoría y formación | La mentoría y formación son colaboraciones complementarias. Por un lado, la mentoría es un intercambio bidireccional de conocimiento y experiencias entre la empresa y el emprendimiento social a través de capacitaciones y/o asesoramientos en un tema puntual; el cual, en la mayoría de los casos, corresponde a un desafío del emprendimiento. En este intercambio, el Emprendimiento Social y Ambiental (ESA) adquiere conocimiento por parte de la empresa sobre cómo afrontar una situación en particular, mientras que la empresa obtiene del ESA una forma de trabajo ágil e innovadora. Por otro lado, la formación se constituye como la mentoría del desarrollo de habilidades y capacidades del líder del |

| | |
|---|---|
| | emprendimiento, desarrollo de habilidades blandas y capacidad analítica y de toma de decisión al momento de dirigir un negocio. |
| Proveeduría | La proveeduría se define como la inclusión a largo plazo de un ESA en la cadena de valor de una empresa de modo que resulte estratégica para ambas partes al generar valor para cada una de ellas. Esto implica dos cuestiones. Por un lado, el emprendimiento social y/o ambiental debe poseer un producto sólido y de calidad. Por otro lado, la empresa debe modificar sus políticas internas respecto a la homologación de proveedores, de modo que estas permitan a emprendimientos sociales y/o ambientales darse a conocer y ofrecer sus productos y/o servicios. Esto se debe a que, constantemente, los emprendimientos sociales y ambientales se encuentran puliendo tanto sus productos y/o servicios, como su propuesta de valor. |
| Proyectos en conjunto | Los proyectos en conjunto se constituyen como el tipo de colaboración entre el ESA y una empresa que requiere un intercambio complementario de recursos cuantitativos y cualitativos de ambas partes, con el fin de concebir un proyecto que signifique la resolución de un problema estratégico para ambas y añada valor en conjunto. |
| Inversión de impacto | La inversión de impacto es la asignación estratégica de recursos financieros por parte del corporativo, cuyo fin es impulsar las operaciones del emprendimiento, de modo que éste incremente su impacto social y/o ambiental. Para ello, es clave que el emprendimiento social tenga definido sus procesos e indicadores de impacto, ya que le permite analizar y reportar los resultados obtenidos producto de la inversión. Asimismo, la gran empresa debe acompañar el financiamiento con mentoría y espacios de networking. Finalmente, es necesario que exista una clara evidencia de cómo esta colaboración se alinea a los objetivos y/o estrategias del corporativo. |

*Elaboración: Kunan. Fuente: Kunan*

Cabe añadir que existe una práctica común en el ecosistema de emprendimiento social que se puede determinar cómo compra social. Este término se constituye como la compra ocasional de una empresa a una ESA que no es ni estratégica ni existe una relación a largo plazo. Asimismo, por lo evidenciado en el trabajo de campo, la compra social posee un efecto en que se acuerde una proveeduría entre ambas partes.

**Tipos de colaboración sugeridas por actores del ecosistema peruano**

En el trabajo de campo, se les pidió a los participantes que mencionaran otras formas en las que la gran empresa y los emprendimientos sociales podrían trabajar de la mano. En la Tabla 5, presentamos las propuestas que los actores del ecosistema hicieron durante las entrevistas.

*Tabla 5: Tipos de colaboración sugeridas por actores del ecosistema*

| Tipo de colaboración | Definición |
|---|---|
| Intra-Emprendimientos | Emprendimientos que surgen desde el corporativo. Tienen como finalidad resolver un desafío estratégico de la empresa que, usualmente, está relacionado con sus pilares de sostenibilidad. |

*Elaboración: Propia. Fuente: Kunan*

Adicionalmente, en una de las entrevistas a profundidad se mencionó la donación como una alternativa para que la gran empresa colabore con los emprendimientos sociales. Sin embargo, esta no se ha incluido debido a que es una acción unilateral y cuyo propósito no es estratégico. No obstante, se ha considerado que puede ser el gatillo hacia la filantropía estratégica, razón por la cual se ha determinado como clave para ser desarrollado en este siguiente subcapítulo.

*La donación como primer paso para la filantropía estratégica*

Se conoce como donación a la decisión de un individuo u organización de ceder voluntariamente una parte de sus bienes a otro (Pinheiro & Gil, 2010). Hasta finales del siglo XX, la donación empresarial se caracterizó por tener una estructura relativamente similar a las donaciones individuales, es decir, motivadas por un propósito filantrópico o caritativo (Marinetto, 1999). Sin embargo, existen diversos factores que las diferencian. Según Rodríguez (2002) y Pinheiro & Gil (2010), estas son las más relevantes:

- Mientras que las personas aportan sus recursos y habilidades particulares para contribuir con proyectos; las empresas pueden planificarlos y ejecutarlos debido a su capacidad organizacional.
- Las empresas cuentan con el *know-how* para vincular a personas y activos para la consecución de sus metas y objetivos.
- Finalmente, las decisiones de las empresas producen externalidades a una escala mayor que las de un individuo en particular.

A raíz de la diferenciación de roles y capacidades, desde hace quince años, los especialistas en inversión social utilizan el término filantropía estratégica (o venture philanthropy) para hacer referencia al apoyo financiero que brindan determinadas organizaciones con el fin de obtener una mezcla de retornos financieros y sociales (Gianoncelli y Boiardi, 2018). Según Gianoncelli y Boiardi (2018) este tipo de inversión se caracteriza por ir de la mano con el desarrollo de capacidades y contar con un enfoque en medición de impacto y gestión. Según las preferencias del inversor u organización inversora, existen dos estrategias que se mezclan para adecuarse a su aversión al riesgo, su expectativa financiera y el retorno social esperado. Hoy en día, gracias a la evolución del mercado de inversión social, los inversionistas pueden identificar un "punto óptimo" (también conocido como *lockstep*) en el cual los objetivos de impacto social y la generación de retornos financieros van de la mano y se refuerzan el uno al otro.

En conclusión, se han encontrado seis tipos de colaboración entre la gran empresa y los emprendimientos sociales y ambientales. Se reconoce que todas las formas de trabajo requieren de la participación activa de los actores involucrados y requieren que ambos estén familiarizados

con sus nuevos aliados y las expectativas que este tiene sobre la colaboración. Finalmente, el nivel de impacto alcanzado en la colaboración es directamente proporcional al involucramiento de ambos actores entre sí como en la planificación y ejecución de esta.

## 5.2. Análisis de los distintos tipos de colaboración

En el acápite anterior, se mencionan los tipos de colaboración entre la gran empresa y los emprendimientos sociales. A continuación, se analizará las posturas de los principales actores de estas colaboraciones: los intermediarios –u organizaciones de soporte–, la gran empresa y los emprendimientos sociales y ambientales. Para ello, se realizaron entrevistas semiestructuradas a los líderes de los tres tipos de organizaciones.

### 5.2.1 Percepción de los intermediarios

Las organizaciones de soporte o intermediarios se caracterizan por trabajar con todo tipo de emprendimientos sociales y/o ambientales. Tienen programas específicos según las necesidades del ecosistema que buscan resolver. Se encuentran divididos según la etapa en la que el emprendimiento se localice: creación/validación, primeros años en el mercado o crecimiento. Esta es una de las características más valiosas de las organizaciones de soporte, ya que conocen a profundidad las necesidades de los emprendimientos que asesoran y tienen una amplia experiencia trabajando con ellos. Esto los vuelve un actor clave para facilitar el entendimiento entre la gran empresa y los emprendimientos sociales.

Las tres organizaciones entrevistadas cuentan con experiencia trabajando con emprendimientos que se han relacionado con grandes empresas. Su rol es prepararlos y, de cierta forma, darles visibilidad y conectarlos. De acuerdo con ellos, la relevancia de una colaboración y la probabilidad de que esta se lleve a cabo está relacionada con la etapa en la que se encuentra el emprendimiento social. La primera es mentoría (importante para aterrizar los sueños del emprendedor a un plano más estratégico y que vea que es posible tangibilizar su impacto). Posteriormente, cuando el emprendimiento tiene bien definido sus procesos e indicadores, la inversión y la proveeduría contribuyen a escalar sus operaciones e impacto. Esto se aprecia mejor en el Gráfico 3.

*Gráfico 3: Tipo de colaboración según las actividades clave de cada etapa de crecimiento del emprendimiento*




Exist parte de las organizaciones de soporte en cuanto al rol que asumen. Este el tipo de colaboración entre la empresa y el emprendimiento. Los entr que su principal tarea es que los actores se entiendan y lleguen a un cons ar.

En conclusión, es necesario hacer que los emprendimientos sociales y las empresas se encuentren y entiendan. Ambos actores se están buscando, pero por alguna razón no se terminan de convencer para trabajar de la mano. Posiblemente, los espacios de interacción no son tan visibles para todos los actores y esto dificulta el primer acercamiento entre ambas organizaciones. Finalmente, se considera que el gobierno local tiene el poder de minimizar la sensación de riesgo que perciben las empresas al trabajar con emprendimientos sociales. Si bien este punto no ha sido tratado a profundidad, los entrevistados mencionan que existen muchas maneras en las que una entidad pública puede apoyar al ecosistema. Estas se concentran principalmente en la formación de la academia (incubadoras) y su respaldo ante los desafíos de la innovación y los proyectos en conjunto.

### 5.2.2. Percepción de las empresas

Las empresas cuentan con una estrategia de sostenibilidad que se evidencia en las propias del negocio. Esta se concentra mayormente en los pilares que varían de acuerdo con su *core*; sin embargo, se puede observar una tendencia a la preocupación social y ambiental dentro de sus zonas de impacto. En un primer momento, estas iniciativas se dieron para que las empresas puedan continuar con las grandes obras/sus operaciones en donde había comunidades y/o territorios vulnerables o conflictivos. Actualmente, se reconoce el deseo de saber qué es lo que necesitan y desean las comunidades aledañas a sus obras u operaciones. Todo aquello se evidencia y materializa en sus objetivos de sostenibilidad o responsabilidad social.

Otra característica importante de la gran empresa es que suele trabajar con aliados. Inclusive, las actividades y proyectos que realizan están pensados desde un inicio para trabajar en conjunto con una organización o entidad con experiencia en el tema de interés. Esto se debe a que valoran la eficiencia que generan dichas alianzas. Esto último es muy importante para la empresa. La mayoría de ellas ha trabajado con *startups* de diversas maneras, les interesa su rapidez de respuesta y la innovación en su modelo de negocio. La forma de trabajo más común es la prestación de servicio y el intercambio de habilidades. Adicionalmente, existe una cierta tendencia en la participación, que los intermediarios externos a la empresa tienen al realizar estas colaboraciones.

La mayoría de gerentes entrevistados se encuentra familiarizado con el emprendimiento social y/o ambiental. Lo definen como un modelo de negocio que no solo tiene fines de lucro, sino que también tiene un impacto social y/o ambiental. Las empresas han colaborado o están interesadas en colaborar con los emprendimientos sociales y/o ambientales porque creen que, mientras las empresas tienen el *know how* en metodología, los emprendimientos tienen el conocimiento en la ejecución de proyectos y el trato con las comunidades. No obstante, la forma de trabajar con ellas aún no es muy clara. Otro punto importante es que las empresas muestran la necesidad de justificar cómo la actividad que están realizando se convierte en impacto y para ello exigen indicadores claros y coherentes con los objetivos de la colaboración.

Las empresas que han colaborado o se encuentran colaborando con emprendimientos sociales y ambientales consideran que los puntos fuertes corresponden a las ganas del emprendedor para contribuir con la población y/o territorio vulnerable que atiende y todo el conocimiento que tiene acerca de ella/él. Asimismo, los puntos de mejora son la organización del emprendimiento que desarrolla el proyecto, la poca o nula claridad respecto a medición de impacto y, en ocasiones, la capacidad de respuesta y flexibilidad del emprendimiento para adaptarse a lo que la empresa necesita/tiene pensado.

En cuanto a las formas de colaborar con emprendimientos sociales, existen razones marcadas para elegir un tipo de colaboración. El orden de preferencia son las siguientes:

1. Proyectos en conjunto. Requiere un mayor involucramiento de la empresa y es la que más se puede alinear con su estrategia de negocio.
2. Proveeduría. Es una de las maneras que ellos encuentran más efectivas para conocer de primera mano el impacto que tiene el emprendimiento social. También se menciona que puede estar alineado con el modelo de negocio.
3. Mentoría y formación. Es la que consideran que tiene un menor impacto para la empresa, pero les interesa desarrollar habilidades en los emprendedores sociales con el fin de aliarse con ellos posteriormente.

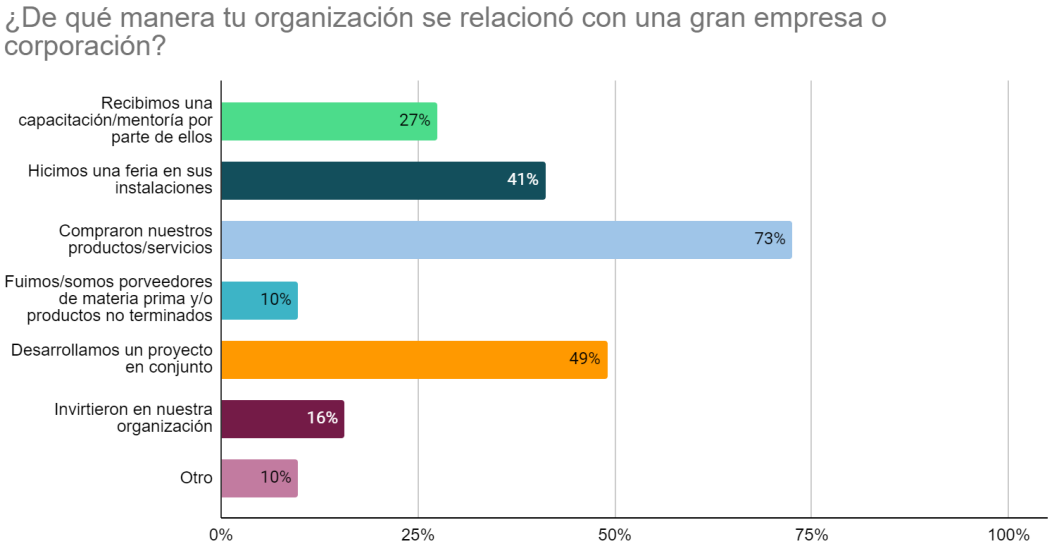
Finalmente, la única colaboración que no se menciona es la inversión de impacto.

En conclusión, las empresas valoran las colaboraciones, considerando lo alineadas que están/pueden estar con su estrategia de negocio. Para ello, es clave que se pueda medir el impacto

y que los resultados no sean momentáneos, sino que perduren en el largo plazo. Para impulsar las colaboraciones, las empresas deben generar políticas de procesos de contratación que les permitan adaptarse al ritmo de trabajo de los emprendimientos sociales, sobre todo respecto a los tiempos de pago. Por lo tanto, es importante cuantificar con indicadores el valor agregado que se genera al trabajar con emprendimientos sociales. Siempre y cuando los emprendimientos se encuentren alineados con los objetivos de la empresa, el mayor aporte de la sinergia se da por la flexibilidad y rapidez con que pueden actuar.

## 5.2.3. Percepción de los emprendimientos sociales

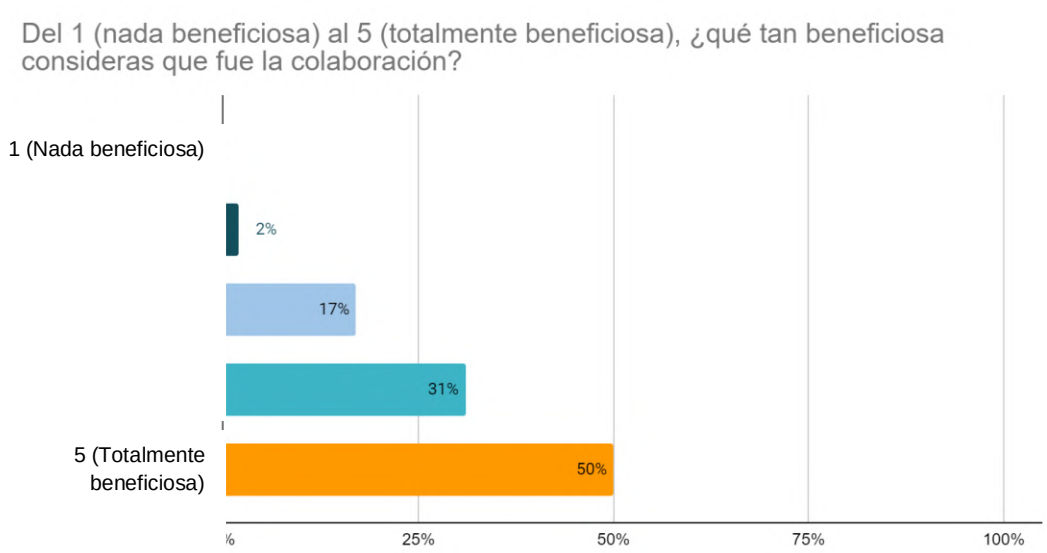
*Gráfico 4: Relación con la gran empresa o corporación*




n=51

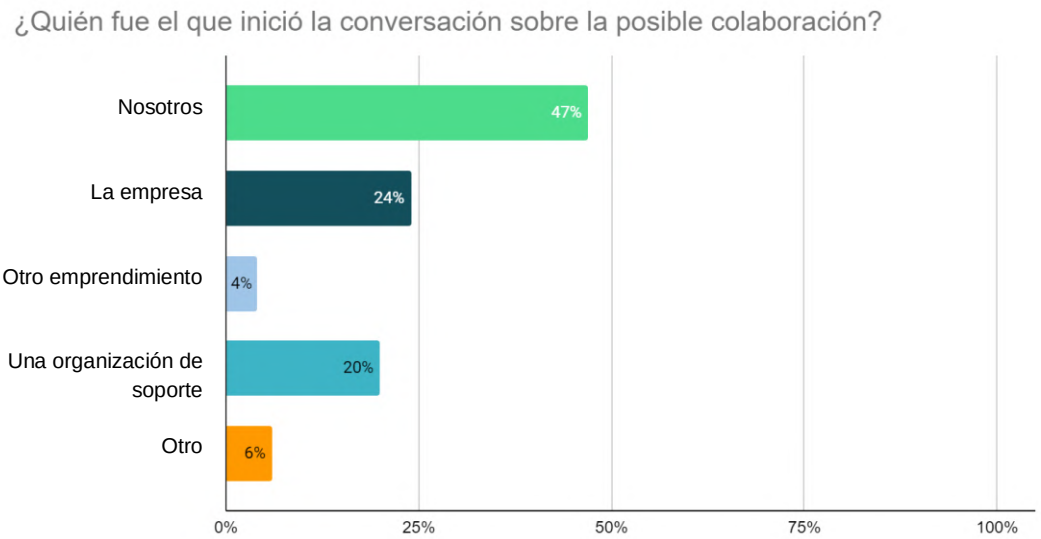
La compra social es una práctica sencilla debido a que no necesita una gran coordinación, relación o planeamiento estratégico para llevarla a cabo. Asimismo, como se trata de un emprendimiento social y/o ambiental el impacto está asegurado y, de cierta manera, se puede medir (por ejemplo, las botellas de basura recicladas, el número de madres que recibieron un ingreso adicional debido a una compra grande por parte de una empresa). Además, el hecho de que la encuesta haya sido principalmente difundida en la Red Kunan podría explicar cómo es que los emprendimientos llegaron a participar de estas ferias comerciales o consiguieron el contacto de una empresa para desarrollar un proyecto en conjunto. Ambas actividades, no ocurren con mucha frecuencia.

*Gráfico 5: Beneficio de la colaboración*




( · en el Gráfico 5 la valoración promedio de la colaboración fue de 4.29/5. T · la mayoría de emprendimientos ha colaborado con una gran empresa mediante la compra social (venta de productos terminados y/o servicios) y el desarrollo de un proyecto en conjunto, es posible que la alta valoración se deba a que, por un lado, la compra de una gran empresa aumenta de manera considerable el nivel de operaciones y el flujo de caja de un emprendimiento y, por otro, el trabajar de la mano de una gran empresa es una experiencia que no solo genera ingresos y aumenta el impacto, sino que también ayuda a pulir el producto/servicio y mejorar los procesos.

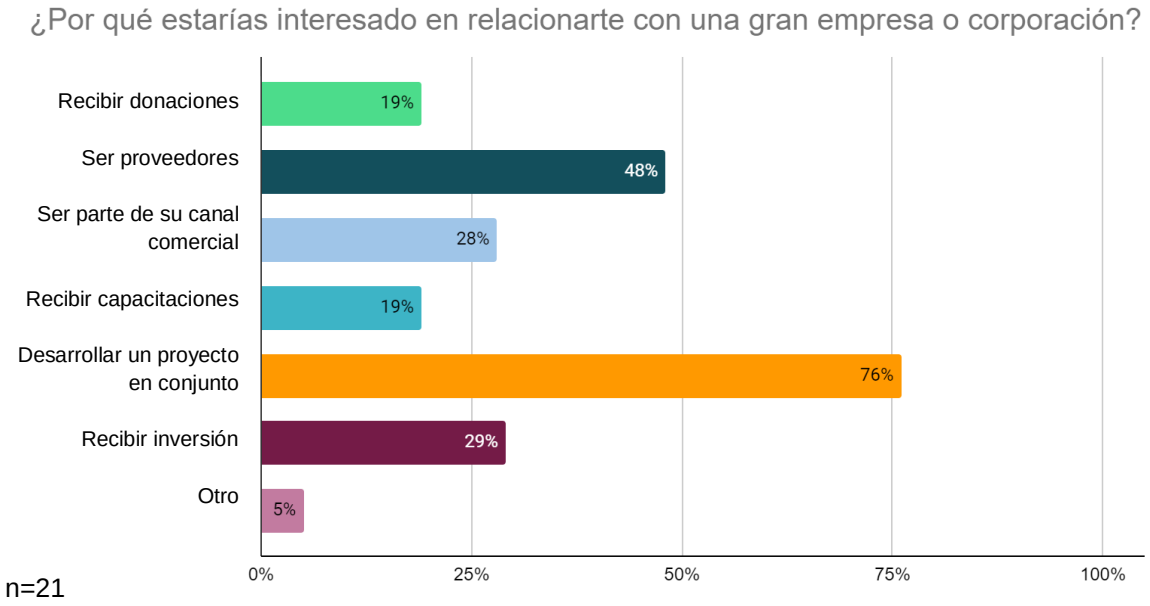
*Gráfico 6: Inicio de la posible colaboración*




n=51

Es posible que, en un nivel inicial, sean los emprendimientos quienes se acerquen a la gran empresa en busca de visibilidad y con el deseo de ofrecer sus productos y/o servicios. La gran mayoría envían muchos correos o les hablan por LinkedIn y estas son maneras de iniciar la conversación.

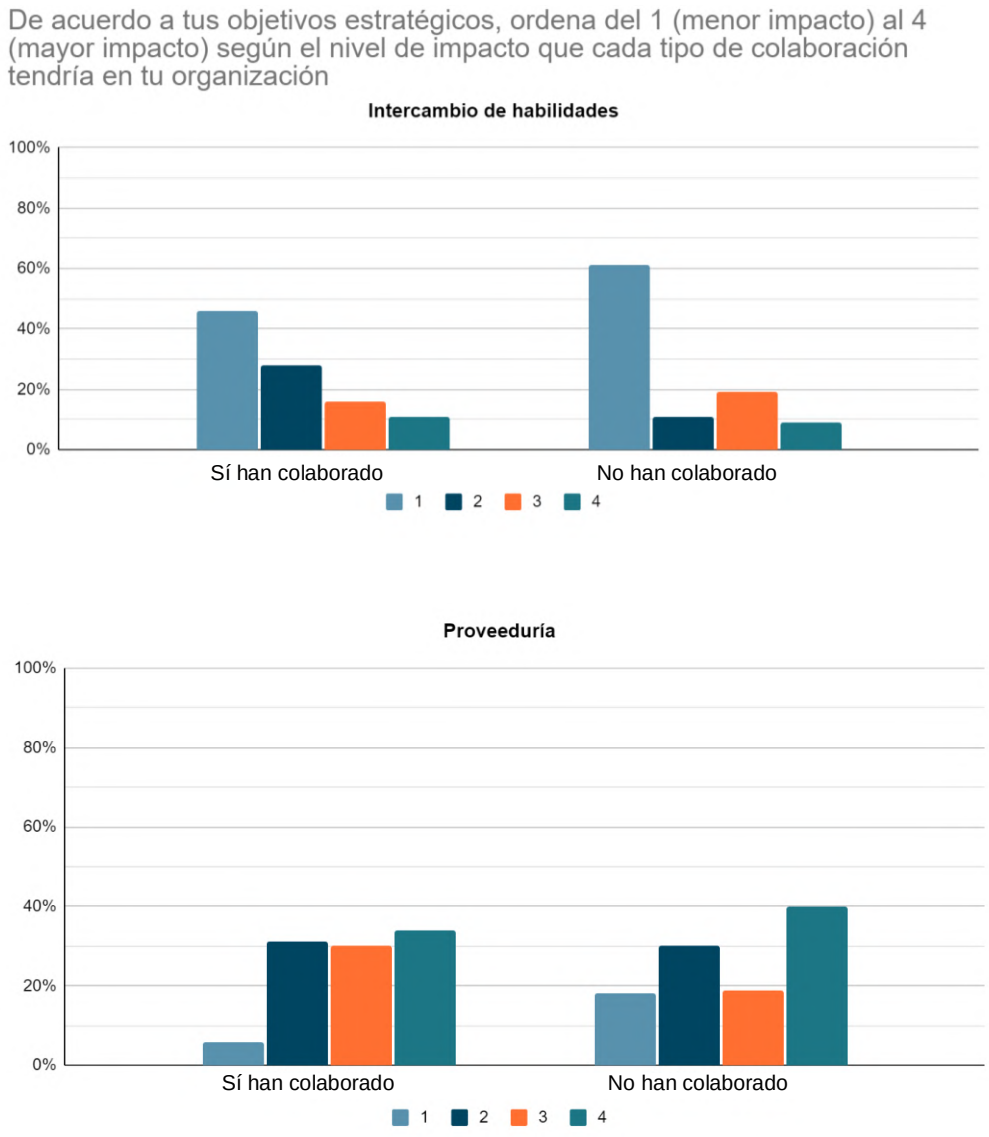
*Gráfico 7: Interés en relacionarse con una gran empresa o corporación*

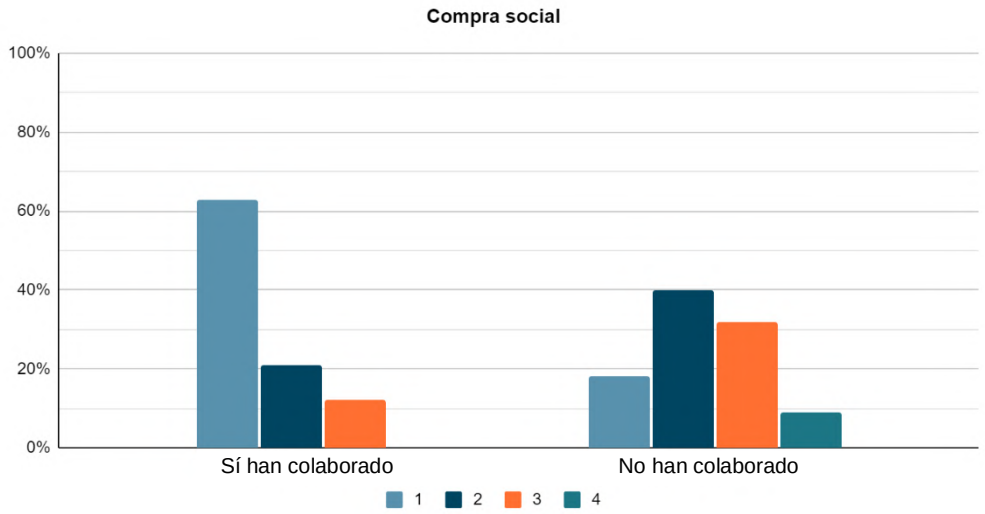


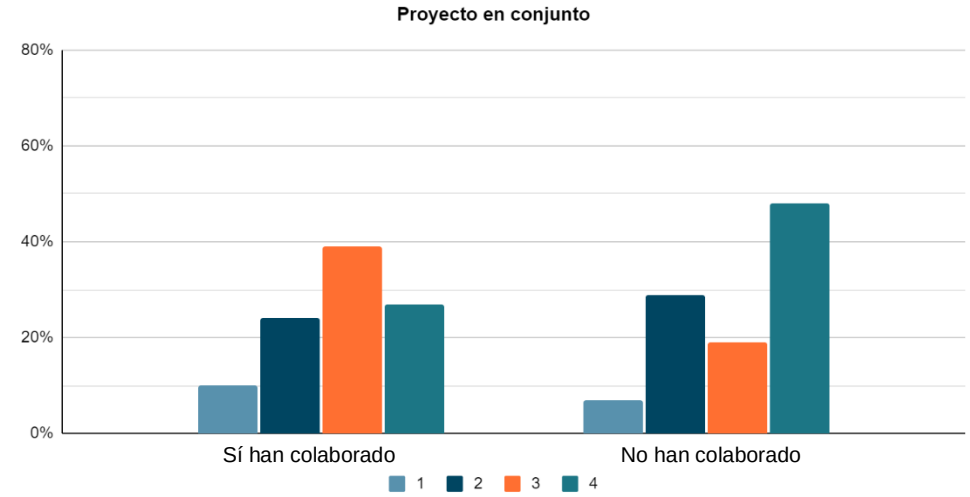

Es posible que deseen co-crear un proyecto juntos debido a que el emprendimiento percibe que el nivel de trabajo y poder es equitativo, ya que son ambos los que proponen la solución/la forma de trabajo y la ejecutan. Adicionalmente, debido a que la mayor parte de emprendimientos encuestados pertenece a la Red Kunan, es posible que los emprendimientos que aún no han colaborado con grandes empresas hayan escuchado las experiencias de otros miembros de la Red porque coincide con que este tipo de colaboración es la que más se ha dado entre los que sí han trabajado con una gran empresa. Quizás la razón por la que no desean mentorías es porque consideran que con su forma de trabajo les va bien y que ellos son los expertos en su tema (vulnerabilidad que atienden).

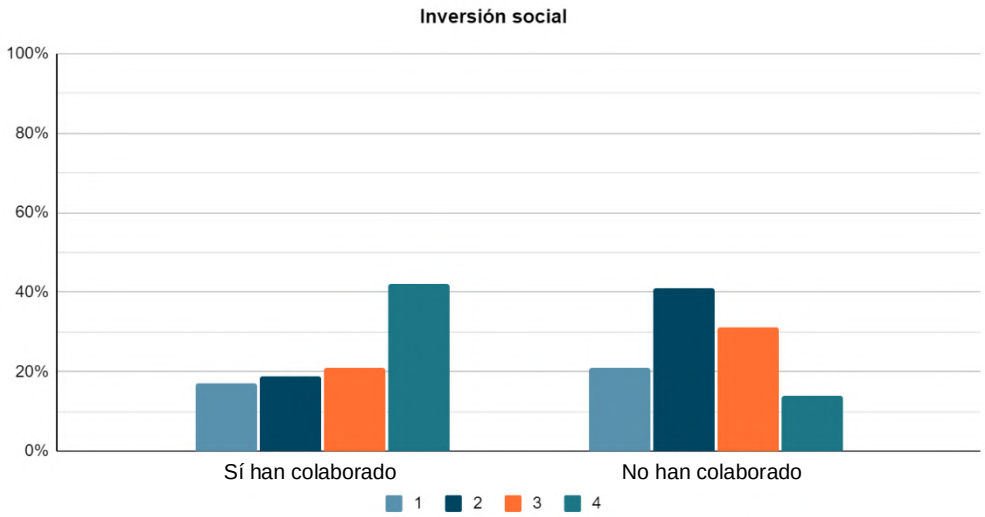
## Resultados de las encuestas

*Gráfico 8: Valoración de cada colaboración por el nivel de impacto que tendrían si han colaborado, según los objetivos estratégicos del emprendimiento*




Compra social
100%
80%
60%
40%
20%
0%
Sí han colaborado
No han colaborado
1
2
3
4

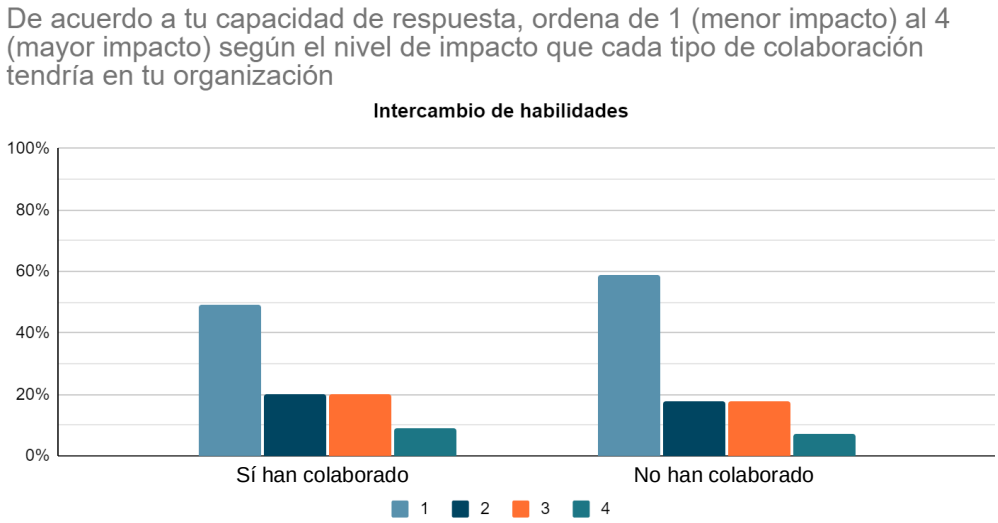

Proyecto en conjunto
80%
60%
40%
20%
0%
Sí han colaborado
No han colaborado
1
2
3
4

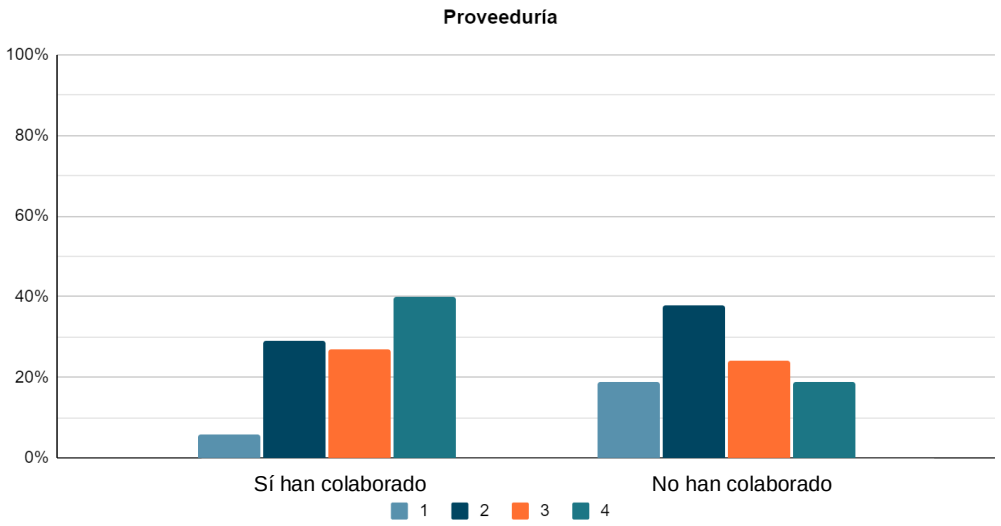

Inversión social
100%
80%
60%
40%
20%
0%
Sí han colaborado
No han colaborado
1
2
3
4

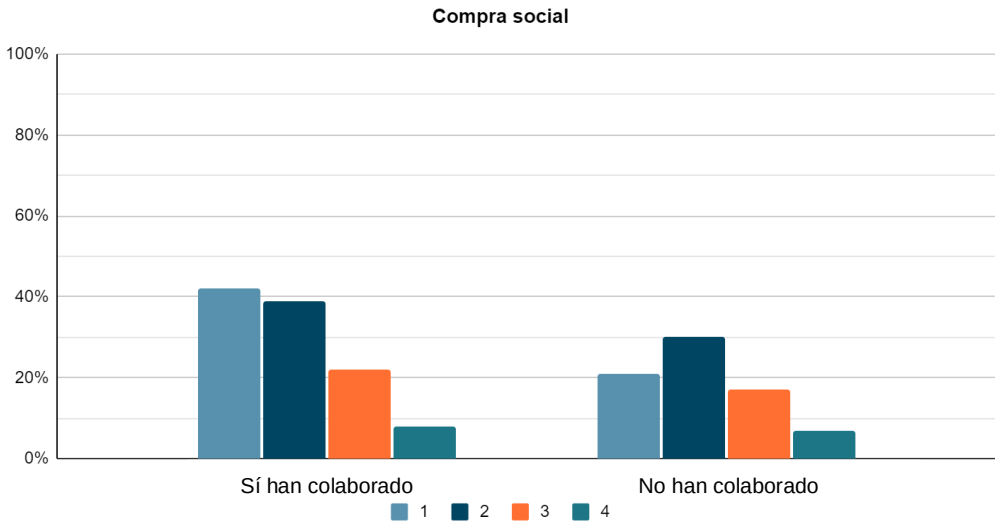
n=65

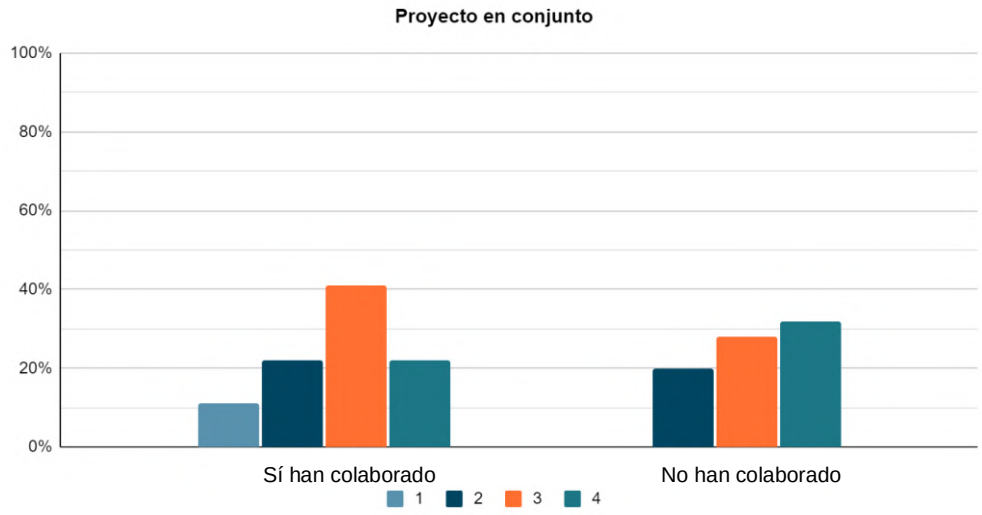
La proveeduría es una manera de mantener la producción constante, eso les permite a los emprendimientos asegurarse de "llegar a fin de mes", lo que significa que podrán incrementar o mantener el impacto que tienen. Esto es más evidente si sus beneficiarios directos cumplen el rol de proveedores o colaboradores (en este caso, se podría dar la situación de contratar a más personas). Es posible que la baja calificación de la compra social guarde relación con lo momentáneo de la colaboración y el nivel de ventas que un emprendimiento tenga de forma regular. Debido a que una empresa pide un nivel "alto" de productos/servicios, es normal que un emprendimiento que tenga ventas regularmente altas le dé menos importancia a una venta ocasional. La razón por la que un proyecto en conjunto puede contribuir más a los objetivos estratégicos de un emprendimiento es la posibilidad de co-crear según el contexto actual. Asimismo, les da una mayor visibilidad y además les permite aprender de la empresa. Sería interesante hacer un cruce entre años en el mercado y la valoración de cada colaboración. Es posible que no solo sean los emprendimientos sociales con cierto tiempo en el mercado los que tienen más oportunidad de colaborar con una empresa, sino que el tiempo también sea determinante para afirmar que ser parte de la cadena de valor de una empresa ayuda a cumplir los objetivos estratégicos.

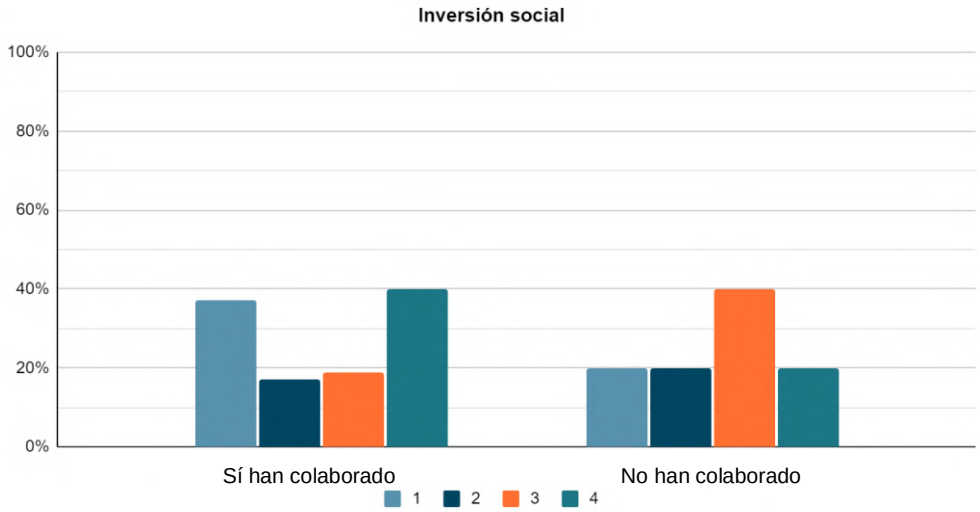
*Gráfico 9: Según la capacidad auto percibida de los emprendimientos, valoración de cada colaboración por el nivel de impacto que tendrían si han colaborado*




Proveeduría
100%
80%
60%
40%
20%
0%
Sí han colaborado
No han colaborado
1
2
3
4


Compra social
100%
80%
60%
40%
20%
0%
Sí han colaborado
No han colaborado
1
2
3
4


Proyecto en conjunto
100%
80%
60%
40%
20%
0%
Sí han colaborado
No han colaborado
1
2
3
4




n=65

Los emprendimientos se sienten capaces para responder a la demanda de una empresa que decida incluirlos en su cadena de valor. Por lo tanto, resulta importante indagar qué lo obstaculiza para que se evidencie una alta tasa de colaboración de impacto.

*Gráfico 10: Tipo de colaboración y puntuación*




n=48

La compra social resulta como parte de la relación que la mayoría de ESA ha experimentado, pero se evidencia una baja tasa de proveeduría. La razón por la que la participación en ferias no es tan valorada por los emprendimientos se debe a que es una actividad de un día o, máximo, un fin de

semana. Este tipo de relacionamiento funciona más como una vitrina, es decir, les permite a los emprendimientos llegar a más personas y quizás comentar un poco sobre la problemática que atienden y su solución. Los emprendimientos buscan formar relaciones a largo plazo que le permitan mantener su impacto social y/o ambiental, al mismo tiempo que puedan tener clientes estables/fijos (y, por ende, ingresos estables/fijos también). Finalmente, quizá valga la pena evaluar el esfuerzo adicional relacionado a temas logísticos (traslado de productos, asignar personal en un punto de venta fuera de las tiendas, algunos posiblemente no disponen de tanto personal y deberían cerrar su tienda para participar en ferias).

**Resultados de entrevistas a emprendedores**

Los emprendimientos han trabajado con grandes empresas y están dispuestos a seguir trabajando con ellas, los ven como una oportunidad de aprendizaje y de expansión. Asimismo, consideran que pueden sensibilizar a la gran empresa sobre la problemática social y/o ambiental que atienden y que son una fuente de innovación. El emprendimiento asume que tiene que adaptarse a lo que la empresa le pide, esto ocurre con mayor frecuencia cuando este emprendimiento es joven o no tiene mucha experiencia trabajando con corporativos y no sabe cómo armar propuestas. Además reconocen que las colaboraciones resuelven desafíos estratégicos del emprendimiento y pueden conllevar a una relación a largo plazo entre ambas partes a través de la creación de valor compartido. Cabe añadir que existen dificultades burocráticas para trabajar con grandes empresas dependiendo del sector; por ejemplo, la industria de residuos debido a las leyes de gestión de residuos. Los intermediarios son una vitrina para las grandes empresas y un punto de conexión con otros emprendimientos sociales (los suyos). Esto último les permite aprender y aliarse con ellos para ser más atractivos/conseguir contactos.

Respecto a los tipos de colaboraciones que les presentamos, están dispuestos a probar todas, pero tienen prioridades de acuerdo con su trayectoria y lo que necesitan para continuar con su plan estratégico.

*Gráfico 11: Tipo de colaboración según las necesidades clave de cada etapa de crecimiento del emprendimiento*



Respecto al impacto que tienen los diversos tipos de colaboración, la proveeduría y mentoría y formación son las que más impacto tienen de momento porque la primera representa un ingreso constante y, la segunda, les permite validar ideas o ganar *expertise* en un área determinada. En tercer lugar, están los proyectos en conjunto y su principal interés en ellas es la co-creación, que ambos proponen y ejecutan. Finalmente, la inversión de impacto les permite escalar cuando ya hay una base bien sentada y saben dónde inyectar el dinero; sin embargo, esto preocupa porque se sacrifica un porcentaje del emprendimiento. Se evidencia un cierto temor a "perder el control", debido a que el emprendedor podría no estar dispuesto a ceder el control de lo que tanto le costó con su propio esfuerzo.

Las buenas intenciones por parte de las empresas no son suficientes para que un emprendimiento social quiera trabajar con ellos. Es más, cuando la gran empresa pierde el propósito (por ejemplo, mejorar la calidad de vida de personas con discapacidad), es casi seguro que los emprendedores darán un paso al costado.

En conclusión, los emprendimientos no sienten que haya una intención sólida por parte de la gran empresa para colaborar con ellos; sin embargo, tienen esperanzas de que esto suceda y sienten que la coyuntura actual ha resaltado la necesidad de las empresas por contribuir con la sociedad y los ha vuelto más conscientes de las brechas sociales que existen a nivel nacional. Asimismo, consideran que los principales intermediarios para fomentar el emprendimiento social/ambiental y para darles facilidades para que se constituyan como una figura legal y competitiva son el Gobierno y las entidades estatales. Adicionalmente, señalan que mediante políticas públicas o incentivos se pueden promover las colaboraciones con emprendimientos sociales. Por otro lado, afirman que las organizaciones de soporte son una vitrina y los premios les ayudan a ganar relevancia y aumentar su credibilidad. Por último, sienten que la academia los ayuda con la generación de investigación y conocimiento, la cual respaldan la importancia de su misión social/ambiental.

### 5.2.4. Resumen del análisis

Respecto a la postura de cada actor del ecosistema sobre las colaboraciones se puede afirmar que, si bien difiere según el nivel de participación que tengan dentro de la misma, es positiva y alentadora. De momento, la gran empresa considera que su rol es contribuir a que los emprendimientos mejoren sus capacidades y conocimientos en cierto rubro/procedimientos, a la par que resuelvan un desafío estratégico relacionado con sus objetivos de sostenibilidad y/o responsabilidad social. Sin embargo, es importante resaltar que dichas organizaciones no tienen una idea clara de cómo trabajar con un emprendimiento social, que no siempre cuentan con procesos estructurados y/o indicadores definidos. Por otro lado, los emprendedores sociales encuentran en estas colaboraciones la oportunidad de incrementar su impacto de una manera sostenible, ya sea porque les permiten llegar a más personas o porque aumentan su nivel de operaciones. Asimismo, las consideran como una forma de aprendizaje y madurez, les genera mucho orgullo decir que han trabajado/trabajan con una gran empresa. No obstante, afirman que, si bien estas relaciones son beneficiosas para ellos, son difíciles de conseguir y no siempre

se adaptan a las expectativas que tienen sobre la manera en la que les gustaría trabajar con el corporativo. Dentro de esto, se rescata la poca flexibilidad que los emprendedores pueden llegar a tener si es que la propuesta no se encuentra acorde con la forma en que generan impacto. Finalmente, desde un punto de vista ligeramente más externo, las organizaciones de soporte ven en estas colaboraciones una oportunidad de fortalecer el ecosistema, aumentar la relevancia del emprendimiento social y/o ambiental y una manera de lograr que las empresas miren la sostenibilidad de una forma más orientada a la acción y a los problemas locales. Asimismo, coinciden en que uno de los principales desafíos para que ambas organizaciones puedan trabajar de la mano es encontrarse y entenderse.

*Mentoría y formación*

La mentoría permite a los emprendedores sociales reducir la incertidumbre que estos presentan a lo largo de su trayectoria, sobre todo cuando se trata de validar nuevas líneas de negocio o expandirse a un nuevo mercado. Asimismo, les permite desarrollar habilidades blandas y competencias, y ganar conocimientos en un área relevante para la gestión y ejecución de su plan estratégico (marketing digital, conocimiento de las tendencias del consumidor en un sector específico, entre otros). Según las organizaciones de soporte, este tipo de colaboración es importante para aterrizar los sueños del emprendedor a un plano más estratégico, de modo que vea posible la cuantificación de su impacto. Por el lado de las empresas, si bien encuentran valor en desarrollar habilidades en los emprendedores sociales con el fin de aliarse con ellos posteriormente, los representantes de sostenibilidad afirman no estar muy interesados en esta forma de trabajo debido a la existencia de un menor involucramiento y porque puede llegar a ser bastante puntual. Quizás alcanza el ser una buena forma de voluntariado corporativo, pero no es considerada una forma de intercambio en sí (lo ven muy unidireccional).

*Proveeduría*

La proveeduría es la colaboración más valorada por todos los actores entrevistados y encuestados. La principal razón se encuentra en ser un trabajo de mayor duración. Para el emprendimiento social representa un ingreso y un nivel de operaciones constante; y, para las empresas, una manera efectiva de conocer el impacto de los primeros. Esta última idea también es compartida por los directores de las diversas organizaciones de soporte. Ambas partes perciben este tipo de colaboración como estratégica y de largo plazo, dado que significa incorporar un impacto positivo a la cadena de valor.

*Proyectos en conjunto*

Es vista como la colaboración que más tiempo y esfuerzo requiere por parte de las organizaciones involucradas; sin embargo, es la segunda más valorada y frecuente. Esto se debe a que permite resolver un desafío estratégico de la empresa (usualmente relacionado con las poblaciones/territorios de impacto), mientras que contribuye al desarrollo y crecimiento del emprendimiento social. Lo más interesante de esta forma de colaboración es que implica que ambas partes se entiendan, crean y ejecuten una solución. No obstante, no es la favorita de las

organizaciones de soporte; ya que, según indican ellos, la frecuencia con la que se da este tipo de colaboración es muy baja en comparación con las demás.

*Inversión de impacto*

La inversión de impacto les permite a los emprendimientos sociales escalar y expandir sus operaciones siempre y cuando los procesos y los objetivos se encuentren bien definidos. Esto es importante para saber en dónde inyectar el dinero que se recibe y cómo se debe reportar el impacto de las decisiones/acciones. De momento, la gran empresa no la considera como una opción.

### 5.2.4.1. Percepción general sobre las colaboraciones

Las colaboraciones entre las grandes empresas y los emprendimientos sociales y/o ambientales son altamente valoradas por los actores del ecosistema que fueron entrevistados y encuestados para la presente investigación. A nivel general, se considera como puntos fuertes: el intercambio de habilidades y conocimientos entre las organizaciones implicadas, la eficiencia que se puede generar a través de la colaboración y el impacto de esta que se encuentra en las operaciones, la misión social/ambiental del emprendimiento y los indicadores de sostenibilidad de las empresas. Por otro lado, como puntos de mejora se tienen: la definición de procesos e indicadores de medición de impacto, la estandarización de productos/servicios por parte de los emprendimientos y la escasez de políticas internas que le permitan a la gran empresa trabajar con este tipo de organizaciones.

*Tabla 1: Factores de éxito según el tipo de colaboración*

| | **Factores de éxito** | | |
|---|---|---|---|
| **Tipo de colaboración** | **Empresas** | **Emprendimientos** | **Colaboración** |
| Mentoría y formación | • Relacionamiento del mentor con el ESA.<br>• Tener los perfiles adecuados (tanto estratégicos como en habilidades blandas) según las necesidades del emprendimiento. | • Solución de una necesidad real del negocio.<br>• Producto Mínimo Viable (PMV) validado.<br>• Contar con procesos establecidos, plan financiero, plan de negocios, objetivos claros, KPIs e informes o reportes.<br>• Apertura del líder del emprendimiento para aceptar las propuestas de los mentores. | • Proceso de inducción (emotiva y estratégica) por parte de los ESA para educar a los directores. |
| Proveeduría | • Cercanía del área de Sostenibilidad con el área de Compras<br>• Adaptabilidad a los estándares habituales de los emprendimientos. | • Capacidad de respuesta (cantidad, calidad).<br>• Producto/servicio debe encajar con las estrategias de sostenibilidad o RSC.<br>• Adaptación rápida a los estándares de la empresa. | • Incorporación de los ESA en la cadena de valor de la empresa: relación a largo plazo.<br>• Complementación de las necesidades estratégicas para que creen valor compartido. |
| Proyectos en conjunto | • Intencionalidad clara del impacto a desarrollar.<br>• Estar muy vinculados con el propósito de la organización para que sea estratégica. | • Perfil del emprendedor (adaptabilidad al cambio).<br>• Tener claro cuáles son los resultados y limitaciones del proyecto. | • Impacto y sostenibilidad de la colaboración.<br>• Co-crear indicadores de impacto.<br>• Relación a largo plazo. |
| Inversión de impacto | • Menor aversión al riesgo.<br>• Intencionalidad clara del impacto deseado.<br>• Revisión de los KPI´s de los emprendimientos.<br>• Asesoría de una organización de soporte. | • Indicadores de impacto definidos y validados.<br>• Modelo de negocio claro.<br>• Perfil del emprendedor. (adaptabilidad al cambio)<br>• Contar con procesos establecidos, plan financiero, plan de negocios, objetivos claros, KPIs e informes o reportes. | • Tener definidos cuáles son los resultados esperados de la inversión. |
| Intraemprendimiento | • Capacidad de articulación con actores.<br>• Conocimiento básico de estructuras de negocio de impacto. | | |




6

# Casos de Colaboraciones con Impacto

# 6. Casos de colaboraciones con impacto

Como se mencionó inicialmente, uno de los objetivos de este libro es desarrollar y analizar casos de éxito a nivel nacional entre la gran empresa y los emprendimientos sociales y/o ambientales. Para la elaboración del presente apartado se escogieron seis colaboraciones con la finalidad de analizar los factores de éxito, las oportunidades de mejora y los principales aprendizajes de las organizaciones involucradas.

**Mentoría y formación**
SAN ANTONIO, EMPANACOMBI, L+1 Y KUNAN

1. **Descripción general de los actores**

*Pastelería San Antonio*
La pastelería San Antonio es una empresa peruana con 61 años en el mercado. Actualmente posee 5 puntos de venta y cuenta con 700 trabajadores aproximadamente. En lo que respecta a la responsabilidad social, la empresa se centra en velar por el bienestar de sus trabajadores. Esto se verifica en acciones como seguro médico para el personal, asignaciones de movilidad, alimentación y préstamos para colaboradores.

*Empanacombi*
Empanacombi es un emprendimiento social dedicado a la venta de empanadas, quiches, pizzas y demás productos; asimismo, ofrecen el servicio de catering. A través del empleo digno, genera oportunidades de desarrollo social y profesional para jóvenes con diversos diagnósticos, tales como discapacidad auditiva, retardo leve, síndrome de Down y autismo. Actualmente, poseen dos locales en Lima y cuentan con diez colaboradores.

*Kunan*
Kunan es la plataforma peruana de fortalecimiento al ecosistema de emprendimiento social y ambiental. Inició en el 2014 como un premio a los modelos de negocio con impacto y se consolidó como una plataforma en el 2018. Hoy en día, articula a distintos actores del ecosistema a través de proyectos, con la finalidad de que haya más y mejores emprendimientos sociales en el Perú.

2. **Contexto de la colaboración**

Debido a la cuarentena nacional que comenzó el 16 de marzo del 2020, Empanacombi se encontraba en una situación difícil. El emprendimiento tenía que implementar estrategias que le permitan sobrellevar el impacto financiero producido por la pandemia. En específico, buscaba incrementar las ventas y reducir, en lo posible, los costos. Fue en este momento que deciden buscar ayuda. Para ese momento, ellos ya formaban parte de la Red Kunan, entonces, a través de la articuladora, postulan a un programa de mentoría en el cual un experto ayudaría a resolver una problemática estratégica dentro del

emprendimiento. Dicha mentoría se realizó a través de Kunan y L+1, quien tiene a cargo un colectivo de mentores.

Antes de la pandemia, San Antonio fue invitado a un evento organizado por Kunan: Programa de Mentoring. En este evento, Rubén Sánchez, CEO de la empresa, se dio cuenta de que existen emprendimientos sociales y ambientales a los que se les puede ayudar a través de la mentoría. Es así que, después del evento, decide formar parte de un equipo de mentores dispuesto a brindar asesoría y apoyo a los emprendimientos que conforman la red Kunan.

Luego de que Empanacombi postuló al proceso de mentoría, Kunan empezó a identificar los candidatos para cada mentor. Con esta información, L+1 presentó una serie de opciones, en la cual estaba Rubén Sánchez, al emprendimiento social para que seleccione su mentor. Finalmente, seleccionan al CEO de San Antonio debido a su experiencia en la industria.

## 3. Proceso de la colaboración

Empanacombi y San Antonio comenzaron a colaborar cuando ambas partes visitaron la planta de producción del emprendimiento. En este encuentro, con una duración de cuatro horas aproximadamente, se planteó el plan de trabajo que se realizaría a partir de la problemática. Para ello, se establecieron tres pilares estratégicos: financiero, operativo y comercial. Hasta el momento, se han tenido cuatro reuniones en las que se ha implementado y realizado un seguimiento al plan formulado desde el principio.

En lo que respecta a los KPI 's para medir el éxito de la colaboración, los indicadores que se emplearon ya habían sido previamente establecidos por Empanacombi; por lo tanto, resultó más viable la formulación y el desarrollo del plan de acción. Asimismo, un factor muy importante fue el tiempo, puesto que la necesidad del emprendimiento social era sobrellevar el impacto de la cuarentena en el negocio lo más pronto como sea posible. Finalmente, ambos actores coinciden en que el principal recurso empleado para llevar a cabo el plan estratégico, recaen principalmente en el tiempo dispuesto a la colaboración por parte de la gerencia del emprendimiento social y la empresa.

## 4. Evaluación de la colaboración

A pesar de que la colaboración aún sigue en proceso, ambas partes la catalogan como exitosa y coinciden en los mismos factores de éxito: comunicación fluida y apertura al cambio. Por un lado, la comunicación entre ambas partes resultó esencial puesto que el plan estratégico se iba a desarrollar en un periodo corto de tiempo y requería un constante *feedback* y guía del mentor al *mentee*. Por otro lado, Empanacombi presentó una postura abierta al diálogo que permitió el cambio en sus estrategias e implementación de consejos propuestos por San Antonio. Esto es sostenido a través del ánimo, la motivación y la disponibilidad de ayudar que lo demuestran ambas partes para llevar a cabo la mentoría

e incluso ir más allá de la misma; por ejemplo, San Antonio le otorgó a Empanacombi un almacén a costo cero para reducir los costos fijos.

## 5. Principales aprendizajes y siguientes pasos

Por un lado, Empanacombi aprendió principalmente a tomar decisiones estratégicas desde una perspectiva financiera y a generar valor a partir de la gestión. El emprendimiento recomienda a otros ESA que, al momento de colaborar con una empresa, no dejen de confiar en sí mismos puesto que han construido una marca. Asimismo, aconseja ser responsables con la empresa en lo que compete a entregables. Finalmente, tiene como siguientes pasos generar más aliados y conexiones comerciales.

Por otro lado, San Antonio aprendió a sensibilizarse con la situación de los emprendimientos sociales en el país e identificó diferentes maneras de ayudarlos. Adicionalmente, señala que una empresa no debería iniciarse en la mentoría buscando, exclusivamente, algo a cambio de sus *mentees*. Asimismo, el ritmo de trabajo debe ser de acuerdo a la situación del emprendimiento y no al revés. En cuanto a los siguientes pasos, San Antonio quiere convertirse en la empresa de mentoría por excelencia y seguir trabajando para que otras empresas sociales y ambientales incrementen sus operaciones e impacto, y superen la etapa de emprendimiento.

| **Pilar/Organización** | **San Antonio** | **Empanacombi** | **Kunan y L+1** |
|---|---|---|---|
| Objetivos/expectativas de la colaboración | ● Brindar ayuda a emprendimientos sociales para que crezcan. | ● Tener un mejor performance financiero y comercial para sobrellevar el impacto de la pandemia. | ● Conectar a los ESA con mentores para que sean asesorados. |
| Factores de éxito | ● Comunicación fluida y apertura al cambio. | ● Comunicación fluida, apertura al cambio y compromiso. | ● Seguimiento del mentor y compromiso de ambas partes. |
| La colaboración en una frase | "Generación de valor para todos". | "Desafiante". | - |

**Proveeduría**
PARQUE ARAUCO y HÖSÉG

## 1. Descripción general de los actores

*Parque Arauco*
Parque Arauco es una empresa desarrolladora y operadora de centros comerciales de diversos formatos en Chile, Colombia y Perú. Su estrategia de sostenibilidad se encuentra focalizada en tres ejes de acción: (1) generación de valor social, (2) responsabilidad en la operación de sus activos y compromiso y (3) liderazgo en la toma de decisiones. Actualmente, forman parte de la red de empresas de Perú 2021.

*Höség*
Höség es la primera marca peruana de ropa outdoors que busca fomentar el consumo responsable a través de sus tres pilares: (1) "Compra uno, dona uno", (2) "Compra uno, siembra uno" y (3) la dignificación del trabajo en prisión. Todo ello, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de los peruanos; especialmente, la de niños andinos que viven en comunidades en situación de vulnerabilidad a más de 3,000 msnm. A diciembre del 2020, han sembrado +12,800 árboles, abrigado a +13,900 niños y reciclado +95,300 botellas de plástico.

## 2. Contexto de la colaboración

Cada vez son más las personas que demandan productos y servicios que posean una historia detrás. Este perfil de consumidor busca que sus compras tengan un impacto positivo a nivel social y/o ambiental. Con la finalidad de responder a sus intereses y necesidades, las empresas como Parque Arauco generan alianzas estratégicas que les permitan tener una mezcla de productos más diversos y potentes; que a su vez respondan a sus pilares de sostenibilidad. El reto no solo consiste en encontrar nuevos locatarios para sus diversos malls, sino hallar esos negocios sostenibles con propósito, que respondan a las nuevas tendencias del mercado.

Por su parte, Höség se encontraba buscando alternativas para abrir un nuevo punto de venta que les permitiera dar a conocer su marca y estar más cerca a su público objetivo. Estaban muy abiertos a probar diferentes lugares, pues querían estar seguros al momento de realizar la inversión, lo cual implica tener un espacio propio. A partir de un contacto en común, el emprendimiento pudo reunirse con representantes de Parque Arauco, quienes se mostraron muy interesados por su propósito social y ambiental. Pocos meses después, Höség obtuvo los permisos para convertirse en locatario del centro comercial y comenzaron a diseñar y construir su módulo. Finalmente, inauguraron en agosto del 2018.

*Alineación de expectativas*
Para el alquiler del módulo en Larcomar, el proceso de negociación y alineación de expectativas se dio entre el área comercial de Parque Arauco y el emprendimiento. Para ello, Höség realizó todos los procedimientos estándares que el centro comercial pide a sus locatarios. En paralelo, Parque Arauco evaluó el potencial de crecimiento de Höség, considerando que, a comparación de las otras marcas que se encuentran en el mall, eran muy pequeños y su nivel de operaciones no podía equipararse. Sin embargo, vio el potencial que tenían para competir en el centro comercial con una oferta atractiva, y

acordaron otorgarle un módulo permanente en Larcomar, el cual mantienen hasta el día de hoy.

## 3. Proceso y evaluación de la colaboración

El proceso de colaboración estuvo lleno de aprendizajes. El diseño del módulo implicó un reto: armar un espacio que cumpla con los estándares del centro comercial a un costo razonable. Para ello, la disposición y compromiso del área comercial para trabajar con el emprendimiento social jugó un rol clave en la colaboración, puesto que facilitó las interacciones entre el área de arquitectura y Höség. Posterior a la apertura, Höség duplicó sus ventas utilizando un tercio del espacio de su anterior punto de venta e incrementaron su comprensión sobre el mix de productos que debían asegurar en su módulo, así como las tendencias del mercado y la importancia de la fuerza de venta. Finalmente, a raíz de la coyuntura, el emprendimiento reconoce que Parque Arauco cuenta con políticas internas para trabajar con modelos de negocio en crecimiento y eso los ha incentivado a permanecer en el centro comercial a pesar de la pandemia generada por el COVID-19.

Producto del éxito de esta colaboración, Parque Arauco asumió el reto de identificar emprendimientos alineados al *core* del centro comercial e impulsar su crecimiento a través de la generación de canales comerciales. A diciembre del 2020, se han realizado cuatro Ferias de Impacto, en donde han apoyado a más de 40 emprendimientos con impacto. A partir de su experiencia, la empresa considera que el mayor factor de éxito fue compartir el mismo propósito con los emprendimientos. Para Parque Arauco, es clave que sus locatarios tengan éxito en sus centros comerciales, ya que esto les permite fidelizarlos y hacerlos sentir bien. Para ello, resulta importante ver a los emprendimientos sociales como socios y lograr que ellos vean también a la empresa como uno. Todo ello, con la finalidad de seguir creciendo juntos.

## 4. Principales aprendizajes y siguientes pasos

*Principales aprendizajes*

De acuerdo con Parque Arauco, uno de los principales aprendizajes de la colaboración es que se trata de una relación WIN-WIN-WIN. Además, corroboraron que es factible y positivo que una gran empresa trabaje de la mano con emprendimientos sociales y viceversa. Para ello es necesario ir más allá de los indicadores financieros y entender cómo funciona y opera un emprendimiento social. Otro factor clave es comprender que se trata de una relación estratégica, es decir, la empresa tiene una exigencia de cara al emprendimiento. No por tratarse de un emprendimiento con impacto social significa que estará exento de pasar por el mismo filtro de control de calidad y seguridad que los demás locatarios. Finalmente, el proceso de homologación es más sencillo para los emprendimientos cuando existe una entidad –como Kunan– que los respalde y recomiende, puesto que existe un filtro previo con relación a los emprendedores que participan dentro de la red.

*Recomendaciones para otras organizaciones*

Ambos actores coinciden en que el primer paso para que una empresa colabore con un emprendimiento social es valorar el potencial que los productos y/o servicios de emprendimientos sociales pueden traer a sus negocios. Para ello, es necesario cuantificar el diferencial que se obtiene al apoyar a los emprendimientos con impacto social y ambiental en la estrategia empresarial. Asimismo, es importante contribuir con el

desarrollo de aquellos emprendimientos que tienen el potencial de convertirse en aliados de la empresa. En esa línea, Parque Arauco busca generar oportunidades de aprendizaje para emprendimientos sociales del sector *retail*, que se encuentran en proceso de consolidación. Esto facilita el reconocimiento de los siguientes pasos por parte de los emprendedores, de forma que puedan continuar creciendo y evolucionando en la calidad de sus productos.

*Siguientes pasos*
La relación entre Parque Arauco y Höség se encuentra todavía vigente. Por un lado, Parque Arauco desea continuar apoyando a los emprendedores sociales del sector *retail,* para hacerlos crecer e incrementar el número de ferias de impacto, llevándolos a otros centros comerciales. Por otro lado, Höség se encuentra probando nuevas alternativas para seguir atendiendo a sus clientes e impactando a sus beneficiarios.

| **Pilar/Organización** | **Parque Arauco** | **Höség** |
|---|---|---|
| Objetivos/expectativas de la colaboración | ● Atraer locatarios nuevos y diferentes, con propósito e impacto ambiental y social.<br>● Adaptarse a las tendencias del mercado. | ● Encontrar un punto de venta rentable, de acuerdo a las preferencias de su consumidor. |
| Indicadores de impacto | ● Ventas totales del emprendimiento. | ● Crecimiento en el punto de venta.<br>● Nivel de ventas (en Soles).<br>● Número de artículos vendidos.<br>● Margen por producto. |
| Factores de éxito | ● Satisfacción del locatario con el módulo | ● Público que visita y compra en Larcomar.<br>● Compromiso del equipo de Höség. |
| La colaboración en una frase | "Win, win, win. Gana la empresa, gana el emprendimiento y gana la sociedad". | "Proceso chévere de aprendizaje". |

**Proveeduría**
SUPERMERCADOS PERUANOS, Q'UMA CHOCOLATES Y KUNAN

## 1. Descripción general de los actores

*Supermercado Peruanos*
Supermercados Peruanos (SPSA) es una empresa peruana, parte de Intercorp Retail, dueña de las marcas Plaza Vea, Vivanda, Mass y Economax.

Llevan 16 años en la industria y tienen como misión ofrecer a sus clientes productos de calidad a los mejores precios a través de formatos de *retail* eficientes, que les permita mejorar su vida. Dentro de sus estrategias de responsabilidad social se encuentra "Perú Pasión", un programa que acompaña y capacita a MyPES para que sean incluidas dentro de su red de proveedores.

*Q'uma Chocolates*
Q'uma Chocolates es un emprendimiento social que se dedica a la elaboración de chocolates orgánicos, utilizando como insumo principal el cacao fino de aroma, proveniente de la selva peruana. Llevan 5 años en el mercado y cuentan con 6 trabajadores. La empresa genera trabajo en las zonas de Cusco, Amazonas, Junín y San Martín, al contratar a agricultores de cacao. De esa manera, trabajan por reducir y erradicar la vulnerabilidad económica que presentan sus beneficiaros, a raíz de las bajas posibilidades de empleo en el rubro.

*Kunan*
Kunan es la plataforma peruana de fortalecimiento al ecosistema de emprendimiento social y ambiental. Inició en el 2014 como un premio a los modelos de negocio con impacto y se consolidó como una plataforma en el 2018. Hoy en día, articula a los distintos actores del ecosistema a través de proyectos, con la finalidad de que haya más y mejores emprendimientos sociales en el Perú.

## 2. Contexto de la colaboración

En el segundo semestre del 2019, Supermercados Peruanos se hallaba en las convocatorias de su programa Perú Pasión. La empresa tenía como necesidad hallar nuevos proveedores que brinden valor a las marcas Plaza Vea y Vivanda a través de productos orgánicos o con trasfondo social. Por otro lado, Q´uma tenía como objetivo incrementar sus puntos de venta. Ni bien inició la convocatoria, Kunan tomó la iniciativa de incentivar a Q´uma a participar del proceso y lo presentó ante la empresa.

## 3. Proceso de colaboración

Luego de que Q'uma ingresara como candidato al programa "Perú Pasión", tuvo una entrevista con el gerente comercial de Supermercados Peruanos. En esta, ambas partes se percataron del impacto al colaborar entre sí: la empresa podía brindarle nuevos puntos

de venta al emprendimiento y Q'uma tenía los productos orgánicos y con impacto social que buscaba la cadena de supermercados. Luego de corroborar que el emprendimientocontaba con la documentación necesaria y, tomando en cuenta los resultados satisfactorios de la entrevista, Q'uma fue admitido como parte del programa.

Posteriormente, Supermercados Peruanos dio inicio al acompañamiento de las MyPES seleccionadas en su proceso de alcanzar los estándares de calidad mínimos para la comercialización de sus productos en Plaza Vea y Vivanda. En el caso de Q'uma, debido a que ya tenían experiencia con otra cadena de supermercados, no requirió un esfuerzo adicional en dicho detalle. Seguidamente, se empezó a formular la estrategia de implementación. En un inicio, se tenía previsto ingresar a dos tiendas Vivanda con cuatro productos y se establecieron KPI´s de *sell in/sell out* y márgenes del canal. Esto se hizo realidad en noviembre del 2019. El resultado fue exitoso debido a que rompieron stock y tuvieron una alta rotación. Finalmente, en febrero del 2020 se expandieron a 18 supermercados en total (entre Vivanda y Plaza Vea).

En lo que compete a los recursos empleados, las tres partes requirieron del trabajo en equipo y personal capacitado para la realización del proyecto. Aunque, en el caso de Q'uma, tuvieron que añadir una inspección sanitaria adicional en planta con el propósito de demostrar que sus productos y procesos cumplían con el nivel de calidad requerido por el supermercado.

## 4. Evaluación de la colaboración

Ambas partes consideran que la colaboración fue un éxito. Desde la perspectiva de Supermercados Peruanos, el valor principal que les otorga Q'uma es el producto en sí debido a que es de calidad y orgánico. Ambas características se alinean al posicionamiento de marca de la empresa. Asimismo, como el emprendimiento ya cumplía con los estándares mínimos de calidad y operatividad, la colaboración no requirió de un acompañamiento adicional por parte de la empresa para llevarse a cabo. Finalmente, el profesionalismo de la gerenta del emprendimiento influyó positivamente en el desempeño comercial de Q'uma.

Para el emprendimiento, un factor importante para llevar a cabo la colaboración fue presentarse a través de Kunan. El respaldo de la articuladora le otorgó mayor profesionalismo y consideración ante la empresa. Por último, su experiencia como proveedor de otra cadena de supermercados significó una fortaleza interna durante todo el proceso de la colaboración.

## 5. Principales aprendizajes

Los aprendizajes recaen en que la empresa privada puede influir positivamente en el desempeño de un emprendimiento social. Asimismo, las empresas deben tener flexibilidad y paciencia al momento de trabajar con MyPES debido a que estas no tienen

la misma capacidad operativa de un gran proveedor. Adicionalmente, los emprendimientos sociales deben tomar la delantera en cuanto a cumplir los estándares mínimos de calidad para convertirse en proveedores.

| **Pilar/Organización** | **Supermercados Peruanos** | **Q'uma** | **Kunan** |
|---|---|---|---|
| Objetivos/expectativas de la colaboración | ● Aliarse con emprendimientos sociales que agreguen valor a la marca. | ● Tener más puntos de venta. | ● Conectar al ESA más compatible con Perú Pasión, para que crezca. |
| Indicadores de impacto | ● *Sell-In, Sell-Out*, número de tiendas con presencia de la marca y SKU´s (stock keeping unit o código de artículo) por tienda. | ● *Sell-In, Sell-Out*, número de tiendas con presencia de la marca y SKU´s por tienda. | - |
| Factores de éxito | ● Producto de alto valor y un emprendimiento con la calidad necesaria para ser proveedor de un supermercado. | ● Calidad del producto y capacidad operativa del emprendimiento. | ● Kunan como articulador, ya que posiciona al emprendimiento como profesional y calificado para una alianza mayor |
| La colaboración en una frase | "Generación de sinergias para alcanzar metas comunes". | "Exitosa, puesto que supimos aprovechar la puerta chiquita que te abre a todo lo demás". | - |

**Proveeduría**

MINERA PODEROSA, ASOCIACIÓN PATAZ, SIMBIOSIS Y KUNAN

1. **Descripción general de los actores**

*Poderosa*

Poderosa es una empresa minera ubicada en el distrito y provincia de Pataz, a casi 320 kilómetros de la ciudad de Trujillo. Desde hace cuarenta años, trabajan para transformar responsablemente las riquezas mineras del Perú en oportunidades de desarrollo económico y social. Como parte de su estrategia de sostenibilidad, impulsan proyectos económicos, educativos, de salud y gobernabilidad dentro de sus zonas de influencia.

*Asociación Pataz*

Asociación Pataz es una organización civil sin fines de lucro, cuyo propósito es fomentar el desarrollo sostenible en los centros poblados y las comunidades campesinas del departamento de La Libertad. Por medio de la ejecución de programas, proyectos y actividades sustentables crean oportunidades de crecimiento económico en 107 centros poblados de la sierra del Perú.

*Simbiosis*

Simbiosis es un emprendimiento social que emplea la biotecnología forestal para el aprovechamiento de hongos silvestres comestibles. A través de su modelo de negocio, generan puestos de trabajo para mujeres de las comunidades andinas; contribuyendo así, a la reducción de brechas salariales producto de la falta de oportunidades en las zonas más alejadas de la serranía peruana. Hasta la fecha, han beneficiado a 320 familias en los departamentos de Piura, Lambayeque, Amazonas y La Libertad.

*Kunan*

Kunan es la plataforma peruana de fortalecimiento al ecosistema de emprendimiento social y ambiental. Inició en el 2014 como un premio a los modelos de negocio con impacto y se consolidó como una plataforma en el 2018. Hoy en día, articula a los distintos actores del ecosistema a través de proyectos, con la finalidad de que haya más y mejores emprendimientos sociales en el Perú.

## 2. Contexto de la colaboración

En junio del 2019, el Instituto de Ingenieros de Minas del Perú y el Centro Internacional de la Papa impulsaron, con el apoyo de Kunan, el premio PERUMIN Inspira. Este reconocimiento estuvo dirigido a emprendimientos sociales y/o ambientales cuyo impacto en la disminución de brechas sociales y económicas se encuentre en la Sierra del Perú. Asimismo, mediante este desafío, se buscaba armar una base de datos de emprendimientos sociales que tengan la capacidad de ejecutar los proyectos de responsabilidad social en empresas mineras.

Como articulador, el rol de Kunan consistió en organizar el evento, conectar con el Instituto Peruano de Ingeniería de Minas y realizar la convocatoria en su red de emprendimientos. Una vez concluida la recepción de postulaciones, se pasó al proceso de evaluación y deliberación. Los emprendimientos preseleccionados fueron evaluados según la ubicación de su impacto y su capacidad de resolver los desafíos planteados a través de una idea innovadora. El 20 de septiembre, Simbiosis fue anunciado ganador del premio PERUMIN Inspira y tuvo la oportunidad de dirigirse a todos los participantes del evento para comentarles sobre su trayectoria trabajando con poblaciones vulnerables en la sierra peruana.

Participar del premio y ser elegidos ganadores fue un factor clave para el proceso de expansión de Simbiosis. Durante ese momento, el emprendimiento quería aumentar la

producción de hongos secos debido a las oportunidades de exportación presentes en los mercados asiático y europeo. Para ello, era necesario replicar su tecnología y manufacturar una mayor cantidad de secadores solares de hongos. Esto se debe a que el proceso de secado incrementa en aproximadamente 140% el valor de los hongos comestibles que produce el emprendimiento. Finalmente, estaban seguros que este crecimiento en operaciones y ventas se traduciría en un mayor impacto, puesto que se generarían nuevas oportunidades laborales para las mujeres campesinas con las que trabaja Simbiosis.

Por su parte, Minera Poderosa se encontraba buscando un aliado para el desarrollo de proyectos que involucren a las comunidades de sus zonas de influencia. Anteriormente, habían trabajado de la mano con emprendimientos y organizaciones no gubernamentales para llevar a cabo proyectos de desarrollo social. Con todo lo aprendido, sus criterios para evaluar a su nuevo aliado fueron la sostenibilidad y replicabilidad de la solución propuesta. Por último, querían un buen manejo de las relaciones entre el equipo y la comunidad beneficiada por el proyecto.

## 3. Proceso de la colaboración

Luego de su participación y presentación en PERUMIN Inspira, Simbiosis fue invitado por Minera Poderosa a replicar su modelo de negocio en Chugay, una de sus zonas de influencia. El reto consistió en replicar su modelo de negocio e involucrar a las comunidades durante todo el proceso. Para ello, Minera Poderosa se apoyó de Asociación Pataz, su ONG con la que suelen desarrollar sus proyectos de responsabilidad e innovación social.

Simbiosis acudió a la zona y, posterior a su exploración de la localidad y acercamiento a los integrantes de la comunidad, presentó su plan de trabajo a Poderosa y Asociación Pataz. Para llevar a cabo la colaboración, la minera destinó 62 mil soles y el emprendimiento agregó alrededor de 50 mil soles distribuidos en innovación tecnológica, horas de capacitación y equipo técnico. Para la primera réplica, se construyeron 8 secadores solares.

Los resultados de toda la colaboración se midieron a través de los indicadores: ingreso percibido por las trabajadoras, aumento del valor final del hongo silvestre, número de secadores manufacturados e instalados, toneladas de hongos listos para la venta y el consumo, horas de capacitación facilitadas por Simbiosis, personas de las zonas de influencia que participaron en el proyecto y, finalmente, la satisfacción de los participantes con el proyecto.

## 4. Evaluación de la colaboración

### Impacto de la colaboración

Del 2 de febrero hasta el 15 de marzo, se cosechó, procesó y vendió más de media tonelada de hongos secos con calidad para ser exportados. Gracias a la efectividad de la tecnología empleada por Simbiosis, el volumen de producción incrementó en 5 toneladas en fresco, las cuales estaban siendo desperdiciadas a lo largo del proceso productivo previo a la intervención de Simbiosis. Finalmente, los ingresos de los pobladores aumentaron en más de nueve mil soles.

### Factores de éxito

A diciembre del 2020, el proyecto se encontraba en *stand by* debido a las restricciones sociales a raíz de la pandemia generada por el COVID-19. Sin embargo, durante la primera réplica del proyecto se lograron cumplir los objetivos propuestos por Simbiosis. Los factores de éxito fueron la experiencia del emprendimiento trabajando con comunidades andinas, su conocimiento del público beneficiario, el nivel de replicabilidad de la solución propuesta, el compromiso de la comunidad elegida para el primer piloto, la capacidad de Kunan para articular diferentes actores del ecosistema y la voluntad explícita de Poderosa y Asociación Pataz para llevar a cabo este proyecto.

### Oportunidades de mejora

Como oportunidades de mejora se tienen la trazabilidad del impacto de la colaboración en ambas organizaciones por parte de Kunan y la mejora en la comunicación empresa-emprendimiento cuando se trabaja con una organización intermediaria, como la Asociación Pataz.

## 5. Principales aprendizajes y siguientes pasos

### Principales aprendizajes

Trabajar de la mano con grandes empresas permite a los emprendimientos sociales incrementar su impacto en un menor tiempo y asumiendo un menor riesgo. El nivel de crecimiento que experimentó Simbiosis luego de la colaboración no hubiese sido posible en tan corto tiempo si no tuviera como aliado a Poderosa. Asimismo, los emprendimientos sociales valoran bastante cuando una empresa les brinda la oportunidad y el espacio para aplicar sus conocimientos y amplificar su impacto. Por otro lado, tener un aliado experto en generar vínculos con sus beneficiarios incrementa la probabilidad de éxito para desarrollar proyectos de responsabilidad social con un alto impacto. Finalmente, es importante que, desde la gran empresa, se aterricen las expectativas gerenciales a la capacidad y potencial del emprendimiento; de ese modo, la satisfacción de trabajar en conjunto estará asegurada.

**Siguientes pasos**

La relación entre Minera Poderosa, Asociación Pataz y Simbiosis continúa vigente. Las organizaciones se encuentran conversando sobre la posibilidad de lanzar un segundo piloto una vez que se regule la entrada a las zonas de impacto.

| **Pilar/Organización** | **Minera Poderosa y Asociación Pataz** | **Simbiosis** | **Kunan** |
|---|---|---|---|
| Objetivos/expectativas de la colaboración | ● Encontrar un aliado para el desarrollo de proyectos que involucren a las comunidades de sus zonas de influencia. | ● Incrementar su producción de hongos deshidratados para exportación. | ● Levantar una base de datos de emprendimientos cuyo impacto se encuentre en zonas de influencia minera.<br>● Identificar emprendimientos con la capacidad de trabajar con una empresa minera. |
| Indicadores de impacto | ● Personas de su zona de influencia alcanzadas con el proyecto. | ● Cantidad de hongos producidos.<br>● Conocimiento generado en las comunidades.<br>● Ingreso percibido por los trabajadores.<br>● Aumento en el precio de venta del hongo deshidratado. | ● Emprendimientos identificados como posibles alianzas con empresas mineras. |
| Factores de éxito | ● Buena relación de Poderosa con la comunidad. | ● Replicabilidad del modelo de negocio.<br>● Capacidad de Simbiosis para incrementar la inversión inicial. | ● Articulación con actores |
| La colaboración en una frase | - | “A pesar de nuestras diferencias, podemos trabajar por un objetivo en común: la sostenibilidad”. | - |

**Proyecto en conjunto**
ISA REP, MISHA RASTRERA Y KUNAN

## 1. Descripción general de los actores

*ISA REP*
La Red de Energía del Perú (ISA REP) es una empresa orientada a la construcción, operación y mantenimiento de líneas de transmisión eléctrica en alta tensión en 21 regiones del Perú. Tienen 18 años en el mercado y cuentan con 388 trabajadores a nivel nacional. La empresa enfoca todas sus acciones bajo su estrategia de valor sostenible y, específicamente, en la gestión socioambiental a través de cuatro pilares: educación, desarrollo local, infraestructura y equipamiento social, y acción climática.

*Misha Rastrera*
Misha Rastrera es un emprendimiento social y ambiental dedicado a productos cosméticos para el cuidado personal y productos alimenticios. Tiene como objetivo revalorizar la etnobotánica peruana a través de productos 100% ecológicos y de comercio justo. Llevan 4 años en el mercado y cuentan con 33 trabajadores. Tiene como beneficiarios directos a 50 familias de comunidades amazónicas y campesinas, quienes son sus proveedores.

*Kunan*
Kunan es la plataforma peruana de fortalecimiento al ecosistema de emprendimiento social y ambiental. Inició en el 2014 como un premio a los modelos de negocio con impacto y se consolidó como una plataforma en el 2018. Hoy en día, articula a los distintos actores del ecosistema a través de proyectos, con la finalidad de que haya más y mejores emprendimientos sociales en el Perú.

## 2. Contexto de la colaboración

ISA REP enfrentaba un problema en las fajas de servidumbre que la empresa poseía en San Juan de Miraflores (Lima): ocurrían invasiones. Esto era una situación recurrente que se buscaba resolver y suponía un esfuerzo adicional por parte de los trabajadores. Por lo tanto, solucionar dicha problemática era una necesidad. Por otro lado, en el 2019, Misha Rastrera buscaba colaborar con una empresa grande en la que aporte el *know-how* del emprendimiento para llevar a cabo un proyecto socioambiental. Con ese objetivo e incentivados por Kunan, ingresaron al Desafío de Innovación Abierta ISA REP 2019, el cual consistía en diseñar e implementar un proyecto en conjunto con ISA REP. Tras un proceso de evaluación, fueron elegidos como los ganadores del desafío.

## 3. Proceso de la colaboración

Luego de que el emprendimiento ganara, se concretó la primera reunión con la empresa. En esta, Misha Rastrera demostró sus capacidades para diseñar e implementar el

proyecto. El punto más importante fue demostrar su sostenibilidad, ya que se trata de un modelo de negocio que debe perdurar en el tiempo. Bajo la perspectiva de ISA REP, determinaron que el emprendimiento cumplía con las expectativas que tenían: (1) sostenibilidad del proyecto, (2) habilidad de gestión, (3) capacidad transformacional de la idea y (4) factibilidad de la propuesta. De esta manera, nace el "Jardín Medicinal Praderas de Vida", un proyecto gestionado por mujeres emprendedoras en San Juan de Miraflores. En este, apoyan a las personas del asentamiento humano "Las Praderas" para que puedan participar en el proyecto y así ser protagonistas de su propio desarrollo. Los productos resultantes de este jardín son vendidos por el emprendimiento. Actualmente son 12 mujeres cabezas de familia beneficiadas.

Debido a que ambas partes visualizan al proyecto como un modelo de negocio, se establecieron KPIs desde un inicio; por ejemplo, producción, cantidad de personas beneficiadas, margen de ganancia, cantidad de SKUs, entre otros. Para llevar a cabo la implementación, se requirió, por parte de ISA REP, inversión financiera para la construcción del jardín y un equipo enfocado en el proyecto. Misha Rastrera requirió contratar y reubicar personal que estuviese a cargo del jardín. Asimismo, se aliaron con el emprendimiento social "La Muyita" para el diseño del lugar, debido a que se especializan en áreas de cultivo en espacios no convencionales.

## 4. Evaluación de la colaboración

Ambas partes coinciden en que la colaboración fue un éxito. Desde la perspectiva de ISA REP, un factor determinante fue que la empresa tenía necesidades que fueron cubiertas por el emprendimiento y que juntos lograron con éxito aprovechar una oportunidad existente: apoyar el desarrollo sostenible de la zona. Esto se debe en gran parte a los conocimientos técnicos y capacidad de innovación del equipo del emprendimiento social.

Bajo los ojos de Misha Rastrera, fueron dos elementos los que influenciaron el éxito de la colaboración. Por un lado, Kunan como articulador hizo posible que el emprendimiento conectara directamente con la empresa, lo cual no suele ser fácil sin una entidad intermediaria. Por otro lado, la apertura de la empresa para realizar sinergias en la colaboración fue esencial. Esto se debe a la experiencia y conocimiento del equipo de sostenibilidad de ISA REP y su forma de trabajar, que permite una interacción entre ambas sin restringir ni ideas ni propuestas.

## 5. Principales aprendizajes y siguientes pasos

ISA REP se lleva como aprendizaje la capacidad de poder poseer un emprendimiento social, al llevar a cabo un proyecto en conjunto que incluye habilidades duras (tecnicismo y conocimientos), como blandas (comunicación y empatía). Asimismo, admiran que el emprendimiento posee una visión estratégica que permite visualizar la conexión del "Jardín Medicinal Praderas de Vida" con otros proyectos sociales y ambientales de la empresa, como los "Huertos en Línea". De esta forma, un siguiente paso de la empresa

consiste en implementar la segunda idea ganadora del Desafío de Innovación Abierta ISA REP 2020, “Comunidades Productivas”, de la mano de Tereo Solutions en Huánuco.

Por otro lado, Misha Rastrera aprendió a proyectar su capacidad de trabajo más allá de lo que visualizaba en un principio. El proyecto en conjunto constató que poseen los conocimientos y habilidades para llevar a cabo planes que conllevan un mayor esfuerzo e impacto del que estaban acostumbrados anteriormente. Asimismo, aprendieron a colaborar con una empresa, lo que conlleva responsabilidades, reportes y comunicación claros. Los próximos pasos son alinearse con más empresas grandes. A diciembre del 2020 se sigue realizando el proyecto y se constituyó a Misha Rastrera como proveedores de la empresa, para realizar seguimiento al jardín.

En cuanto a recomendaciones a otras organizaciones al momento de colaborar, ISA REP menciona que las empresas deben pensar estratégicamente al momento de seleccionar un emprendimiento social con el cual llevar a cabo un proyecto. Esto pasa por generar sinergias entre ambas partes tomando en cuenta dos elementos claves: innovación y sostenibilidad. Por otro lado, Misha Rastrera destaca que el emprendimiento social debe ser consciente de su capacidad de trabajo para que, de esta manera, cumpla satisfactoriamente con los requisitos de la colaboración y no se embarque en un proyecto más grande que ellos mismos.

| **Pilar/Organización** | **ISA REP** | **Misha Rastrera** | **Kunan** |
|---|---|---|---|
| Objetivos/expectativas de la colaboración | ● Contribuir al desarrollo sostenible de sus áreas de influencia directa. | ● Colaborar con una empresa grande para aportar su conocimiento en algún proyecto social. | ● Conectar a empresas y ESA para aumentar el progreso social. |
| Indicadores de impacto | ● Producción, cantidad de personas beneficiadas, margen de ganancia, cantidad de SKUs. | ● Producción, cantidad de personas beneficiadas, margen de ganancia, cantidad de SKUs. | - |
| Factores de éxito | ● Identificación de puntos de encuentro entre las necesidades y oportunidades de la empresa y del emprendimiento. | ● Kunan como articulador y la apertura de la empresa. | ● Sostenibilidad del proyecto. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| La colaboración en una frase | "Estamos seguros de que nuestro bienestar está ligado al de todos, hay conexión". | "Cuando se trata de sostenibilidad, a pesar de que somos muy diferentes, podemos trabajar porque tenemos un objetivo en común". | - |

**Inversión de impacto**
FUNDACIÓN WIESE, NESsT Y ESTRAFALARIO

1. **Descripción general de los actores**

*Fundación Wiese*
Fundación Wiese es una organización sin fines de lucro que promueve proyectos de educación, cultura, salud y, recientemente, innovación social. Fundada en 1960 por la familia Wiese, persigue la misión de movilizar personas e instituciones para transformar el Perú en un país forjado por mejores ciudadanos. A finales del 2018, de la mano de NESsT, lanzaron el Fondo Emprendedor (FE), convirtiéndose en una de las primeras plataformas peruanas de Inversión de Impacto cuyo objetivo es identificar e impulsar empresas sociales y/o ambientales con potencial de crecimiento operativo.

*Estrafalario*
Fundado en 2010 por Valery Zevallos, Estrafalario es un emprendimiento socioambiental de moda sostenible, que empodera económicamente a mujeres del penal Anexo de Chorrillos y a madres adolescentes del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar (INABIF). Mediante el aprovechamiento de telas orgánicas y recicladas, Estrafalario ofrece a sus trabajadoras una remuneración justa y un empleo digno.

*NESsT*
NESsT es una organización internacional sin fines de lucro que apoya la creación y el crecimiento de empresas sociales sostenibles en países con economías emergentes. Desde el 2012 brindan financiamiento directo y capital social (acompañamiento de aceleración e incubación) a organizaciones peruanas cuya misión sea reducir las brechas sociales a nivel nacional.

2. **Contexto de la colaboración**

A mediados del 2018, Fundación Wiese se contactó con NESsT para desarrollar e impulsar un programa de innovación social. Se aliaron con la aceleradora por su modelo de soporte financiero y su experiencia trabajando con emprendimientos sociales y ambientales en el Perú. Producto de la sinergia entre ambas organizaciones, en diciembre de ese año nace el Fondo Emprendedor. Por otro lado, Estrafalario se encontraba finalizando su

experiencia como finalista en el Desafío Kunan 2018. Gracias a su participación, Valery pidió dar a conocer el ecosistema de emprendimiento social y ambiental y se contactó con NESsT para formar parte de su portafolio. Hasta ese momento, el emprendimiento se encontraba buscando oportunidades de crecimiento que le permitiera ampliar su impacto social y ambiental. Cuando se abrió la convocatoria para ser parte del Fondo Emprendedor, la aceleradora los invitó a participar.

*Rol de las organizaciones y primer acercamiento*

Siguiendo la metodología de trabajo de NESST para la selección de portafolios de empresas sociales y ambientales, ambas instituciones realizaron conjuntamente una convocatoria a nivel nacional. Concluida la convocatoria, los emprendimientos elegidos participaron en las sesiones de pitch, evaluaron a los semifinalistas y seleccionaron a los 8 emprendimientos que pasaron por un proceso de *due diligence*. A finales del 2019, el Comité de Inversiones del Fondo Emprendedor eligió el primer portafolio del Programa, en el cual participan actualmente 4 emprendimientos. Durante el proceso de *due diligence* y conjuntamente con los emprendimientos finalistas, se trabajaron los memorandos de inversión y se ejecutaron las primeras visitas de campo. Fue en esta etapa que tuvo lugar la primera reunión formal entre Fundación Wiese y Estrafalario.

## 3. Proceso de la colaboración

Luego de completar su postulación y ser invitados a presentarse ante el comité evaluador, Valery armó un pitch para presentar Estrafalario, su trayectoria y su potencial de crecimiento. Fueron seleccionados como finalistas y, desde ese momento, inició el proceso de auditoría de inversión. Primero, pasaron por un *due diligence* durante 8 meses. Si bien abarcó todas las áreas de la empresa, el enfoque principal se dio en tres: gobernanza del emprendimiento, gestión financiera y estructura de los libros contables. Durante el proceso, Valery aprendió que el manejo de estas herramientas permite a los emprendedores tener un crecimiento sostenible y estructurado.

En paralelo, NESsT y Fundación Wiese se encargaron de desarrollar, acompañar y validar el cumplimiento del memorándum de inversión en el que Estrafalario sustentó el uso que daría a los recursos otorgados por el Fondo Emprendedor. Se realizaron entrevistas a las mujeres del penal y el INABIF con la finalidad de corroborar el impacto social del modelo de negocio del emprendimiento. Este nivel de participación era exactamente el que buscaba Fundación Wiese al aliarse con NESsT, ya que aspiraban a tener un involucramiento semejante al que manejan en sus otros programas. En palabras de Ingrid Claudet, Gerenta de la organización: “Nosotros no somos donantes, somos inversionistas. Nosotros tenemos mucho más que aportar que solo dinero”.

Como parte del proceso de acompañamiento, Estrafalario emite un informe cada 3 meses sobre el empleo de los fondos desembolsados por el Programa y cómo estos se traducen en impactos sociales y ambientales. Este proceso le ha permitido a Valery potenciar sus habilidades gerenciales, puesto que siente una mayor responsabilidad al tener que

reportar a una entidad mayor para temas que no son su fuerte: finanzas, contabilidad, entre otros. Los principales indicadores a evaluar son la cantidad de personas impactadas, la remuneración que reciben las beneficiarias, el crecimiento *Year-To-Date* y la rentabilidad por cada punto de venta.

## 4. Evaluación de la colaboración

Para Estrafalario, haber recibido el financiamiento del Fondo Emprendedor ha marcado un antes y un después importante en la historia del emprendimiento. Junto con su inserción al portafolio de NESsT, esta experiencia les ha permitido incrementar su capital de trabajo y acceder de forma rápida y sencilla a préstamos con tasas blandas para apalancar su crecimiento. A pesar de la pandemia, el emprendimiento ha crecido 233% en comparación al año anterior debido a la inyección de dinero que obtuvieron por parte del Fondo Emprendedor.

Si bien la fundación exigió la presentación de un plan de contingencia y la actualización del memorando de inversión a raíz de la coyuntura, Estrafalario asumió el reto de demostrar su potencial de crecimiento y el impacto socioambiental que sus productos podían generar a raíz de un aumento en la producción y comercialización de los mismos. Esta demostración de su resiliencia y capacidad de adaptación fue la que Fundación Wiese evaluó para dar su aprobación para el primer desembolso por 25 mil soles. A partir de ello, el emprendimiento despegó. Hoy en día, el equipo ha crecido, han generado nuevas alianzas e incluso realizaron una exportación a Suiza. Adicionalmente, las ventas a través e-commerce incrementaron en +3,000%. Según Valery, CEO del emprendimiento, esto no hubiese sido posible sin el acompañamiento de NESsT y su experiencia como parte del portafolio del Fondo Emprendedor. Por un lado, la aceleradora le brindó las herramientas y la seguridad para decidirse a pedir un préstamo; y la Fundación, la oportunidad de acceder al capital que tanto anhelaban para incrementar su impacto.

*Factores de éxito*

El éxito de esta inversión de impacto se debe a diversos factores. Por el lado de la fundación, estuvo asociado a su capacidad de relacionarse con actores propios del ecosistema que tuvieran la experiencia y el contacto con emprendimientos sociales y ambientales, y paralelamente, aprovechar las oportunidades a razón de su vinculación con un importante corporativo peruano. Por el lado del intermediario, se encuentra el conocimiento sobre los distintos modelos de negocio que adoptan las empresas sociales y su experiencia armando estructuras de inversión rentables y sostenibles. Finalmente, por el lado del emprendimiento, el compromiso de la gerencia con la presentación de entregables y su flexibilidad para enfrentar los cambios necesarios a raíz de la coyuntura.

*Oportunidades de mejora*

Actualmente, Estrafalario reporta trimestralmente a NESsT el avance en el cumplimiento de objetivos estipulados en su plan de inversión. Posteriormente, la aceleradora presenta estos resultados ante el comité de inversión en el cual se encuentran directores de la

Fundación y del Grupo Wiese. En la segunda edición del Programa, a la Fundación Wiese le gustaría que sean los mismos emprendedores los que participen de estos espacios, pues lo ven como una manera de incentivar el *accountability* frente a sus inversionistas.

## 5. Principales aprendizajes y siguientes pasos

*Principales aprendizajes*

Los aprendizajes que se llevan los actores involucrados son distintos. Para Fundación Wiese, esta primera experiencia dentro del ecosistema de emprendimiento social y ambiental les ha enseñado sobre el proceso de selección y acompañamiento a empresas sociales y la posibilidad de tener contacto con otros actores del ecosistema. Asimismo, han explorado la posibilidad de incorporar a personas del corporativo en el acompañamiento estratégico de organizaciones con las que están interesados en colaborar a futuro. Por otro lado, producto de la coyuntura, NESsT aprendió a considerar otros factores en sus planes de contingencia. De esta manera, buscan reducir la incertidumbre de sus aliados de inversión. Finalmente, Estrafalario incorporó nuevas herramientas de gestión que le permitió organizarse mejor y entender a profundidad cada una de las áreas que conforman el emprendimiento. Todo ello, le dio a Valery la sensación de ser la CEO de su empresa social y sentirse capaz de incrementar su impacto social y ambiental de forma sostenible.

Siguientes pasos

Luego de esta primera experiencia, Fundación Wiese desea continuar impulsando el ecosistema de emprendimiento social y/o ambiental a través de una segunda edición del Fondo Emprendedor. En el marco de su Programa de Ayuda Humanitaria, la fundación ha trabajado conjuntamente con varios emprendimientos sociales para llevar ayuda a comunidades vulnerables afectadas severamente por la pandemia. Un ejemplo de ello fue la compra de 4,250 mascarillas a Estrafalario. Esta compra le permitió al emprendimiento cumplir con sus metas operativas y comerciales durante el mes de abril y, a la vez, permitió a la Fundación Wiese llevar ayuda a las fuerzas del orden, a las internas del penal Anexo y Santa Mónica, así como a todos los miembros de la comunidad de San Francisco de Yarinacocha, en Ucayali.

| Pilar/Organización | Fundación Wiese | Estrafalario | NESsT |
|---|---|---|---|
| Objetivos/expectativas de la colaboración | ● Desarrollar un programa de innovación social que les permita destinar, de forma sostenible, los fondos de la fundación. | ● Escalar sus operaciones.<br>● Incrementar su impacto social y ambiental. | ● Encontrar un socio local para desarrollar proyectos de inversión. |
| Indicadores de impacto | ● Mantenimiento del FE a pesar de la coyuntura.<br>● Integración de 4 emprendimientos sociales participantes del FE en su Programa de Ayuda Humanitaria. | ● Crecimiento comparado con el año anterior.<br>● Remuneración de las trabajadoras.<br>● Porcentaje del equipo que permaneció en el emprendimiento.<br>● Rentabilidad de cada punto de venta. | - |
| Factores de éxito | ● Compromiso de las personas involucradas.<br>● Experiencia de NESsT en el ecosistema peruano de emprendimiento social. | ● Manejo de herramientas contables y financieras.<br>● Reportabilidad periódica a NESsT.<br>● Convicción con nuestro propósito. | - |
| La colaboración en una frase | "La Fundación y el Grupo, al mismo tiempo, están al servicio de los más vulnerables". | "Crecimiento y convicción". | - |

**Intraemprendimiento**

SUMAQ ESMERALDA (TASA)

1. **Descripción general de los actores**

*TASA*

TASA es una empresa pesquera peruana que produce ingredientes y alimentos marinos de alta calidad y valor agregado. Desde el 2002, trabajan con el propósito de garantizar la

nutrición del mañana. Actualmente, cuenta con cuatro unidades de negocio que operan en armonía con la comunidad y el medio ambiente.

*SUMAQ ESMERALDA*
SUMAQ ESMERALDA es un emprendimiento social liderado por mujeres de Huanta (Ayacucho), que se dedica a la elaboración y comercialización de productos a base de pescado que no necesitan refrigeración. Inició como un proyecto de responsabilidad social de TASA, cuyo énfasis era la alimentación saludable. Gracias a la generación de alianzas públicas y privadas, al día de hoy, SUMAQ ESMERALDA contribuye a mejorar las condiciones de vida de las comunidades andinas en la Región Ayacucho. Todo ello a través de la producción y comercialización del CHALLWA (anchoveta salada y prensada al vacío).

## 2. Contexto de la colaboración

En el 2015, como resultado de uno de sus proyectos de responsabilidad social, TASA identificó una oportunidad de negocio en la región de Ayacucho. Luego de estudiar la zona, se dieron cuenta que era un punto estratégico dado que representaba la posibilidad de ingresar a la Selva y la Sierra sur del país. No obstante, su investigación también les presentó dos retos muy importantes: la falta de cadenas de frío para mantener los alimentos de alto valor proteico y el bajo poder adquisitivo de algunas familias, producto de la brecha salarial entre hombres y mujeres. Ante ello, TASA asumió el desafío de encontrar una estrategia que empodere social y económicamente a las mujeres y, en paralelo, promueva el consumo de pescado en las familias de Ayacucho.

Posterior a la elección del desafío, realizaron un diagnóstico de la zona en donde pudieron conversar con las mujeres de Huanta, quienes les comentaron que querían emprender y comercializar productos, pero no contaban con las herramientas y conocimientos adecuados para comenzar. En simultáneo, TASA había iniciado conversaciones con la Universidad Nacional Agraria La Molina para que esta le brinde sus conocimientos sobre la conservación de pescado libre de refrigeración.

## 3. Proceso de la colaboración

Los objetivos de la colaboración fueron: incrementar el consumo de pescado en la zona, incrementar el ingreso económico de las mujeres –el cual era de 150-200 soles mensuales o inexistente– y aumentar el consumo proteico de pescado en niños. Para lo cual, se desarrolló una alianza con Qali Warma.

*Recursos empleados en la colaboración*
Para la creación de SUMAQ ESMERALDA, TASA empleó sus recursos económicos y de personal técnico. Asimismo, generó diversas alianzas con el sector público y privado para garantizar la adecuada formación y el crecimiento sostenible del emprendimiento.

Los más de 400 mil soles invertidos fueron destinados a las capacitaciones de las emprendedoras, la construcción de la planta, actividades de promoción y comercialización del producto y la compra del capital de trabajo. Por otra parte, se contrataron consultores legales, operacionales (procesamiento de alimentos) y de emprendimiento social.

## 4. Evaluación y resultados de la colaboración

*Impacto de la colaboración*

Desde el 2018, luego de tres años de acompañamiento, SUMAQ ESMERALDA se independizó de la supervisión de TASA, quienes hoy en día forman parte de su cadena de valor como proveedores. El impacto de la colaboración se refleja principalmente en el aumento de ingresos que perciben las trabajadoras, la mejora de la percepción que ellas tienen sobre sí mismas y el incremento en el consumo de anchoveta en la región.

*Factores de éxito*

Los factores que volvieron a SUMAQ ESMERALDA un intraemprendimiento exitoso fueron varios. Primero, se identificó cuidadosamente los retos, tanto estratégicos, como sociales que enfrentaba TASA. Adicionalmente, se invirtió tiempo en construir relaciones con las mujeres de la comunidad. Desde el primer día, ellas demostraron su interés y compromiso con el proyecto. Para complementar su perfil emprendedor, TASA concentró sus primeras capacitaciones en el desarrollo de habilidades blandas con la finalidad de generar en las trabajadoras una visión y propósito compartidos. Paralelamente, ellas aprendieron a trabajar en equipo y a comunicarse efectivamente. Finalmente, desde la ideación y creación del intraemprendimiento, TASA incorporó alianzas técnicas con diversos actores del ecosistema con el propósito de afinar la idea de negocio, posicionarla en el mercado y apoyarse en la consecución de recursos.

## 5. Principales aprendizajes y siguientes pasos

*Aprendizajes de la colaboración*

Producto de la formación de SUMAQ ESMERALDA, TASA reforzó su compromiso de contribuir a la alimentación del mañana. Rescatan como principales aprendizajes la necesidad de entender la motivación detrás de las acciones de sus *stakeholders*, la formación de alianzas con el sector público y los líderes de las zonas de intervención, y la importancia de la formación de equipos heterogéneos que reúnan diversas formaciones e intereses. Finalmente, la empresa entendió que es posible plantearse metas que van más allá de un proyecto de responsabilidad social para generar un impacto sostenible.

*Siguientes pasos*

Como empresa, TASA quiere seguir impulsando el emprendimiento y la sostenibilidad en el Perú. A octubre del 2020, se encontraban realizando la segunda edición del Desafío de Innovación Abierta, cuyo objetivo fue empoderar a las familias pisqueñas a través del emprendimiento familiar, el fortalecimiento de capacidades empresariales y de comercio de los pescadores artesanales de Chimbote.

*Estado de la relación entre las organizaciones*

La relación entre TASA y SUMAQ ESMERALDA sigue vigente. La empresa no solo es proveedora del emprendimiento, sino que también los asesora periódicamente en temas operacionales.

| **Pilar/Organización** | **TASA** |
|---|---|
| Objetivos/expectativas de la colaboración | ● Incrementar el consumo de pescado en la región de Ayacucho.<br>● Empoderar personal y económicamente a las mujeres de la comunidad de Huanta. |
| Indicadores de impacto | ● Ingreso de las emprendedoras.<br>● Consumo de anchoveta en la región.<br>● Consumo de proteína (pescado) en niños de Ayacucho. |
| Factores de éxito | ● Identificación del desafío estratégico y de la brecha social a resolver.<br>● Formación de alianzas desde la ideación del emprendimiento.<br>● Fortalecimiento de habilidades blandas de las emprendedoras.<br>● Capacitación técnica en emprendimiento social y operaciones. |
| La colaboración en una frase | "Creer. Como TASA, nos dimos cuenta de que no hay límites cuando tienes un propósito". |




7

# Conclusiones y Recomendaciones

# 7. Conclusiones y recomendaciones

**Conclusiones**

- Los países en general, y el Perú en particular, enfrentan diversos desafíos que frenan su desarrollo económico, social y ambiental. Sin embargo, existen diversas organizaciones que vienen promoviendo y/o liderando soluciones innovadoras –y en muchas ocasiones rentables– para resolver dichos desafíos.
- Los emprendimientos sociales y ambientales son uno de los modelos de negocio innovadores que se encuentran respondiendo a los desafíos que presenta el país.
- Los emprendimientos sociales pueden encajar en diversas formas organizativas y/o societarias. Conocer el espectro de tipos de emprendimiento social permitirá tener más clara su naturaleza, propósito y visión. Sobre todo, permitirá generar mejores relaciones de colaboración donde se cumplan objetivos de negocio y de impacto.
- El gran diferenciador del emprendimiento social frente a otros modelos de negocio es que conoce a profundidad la problemática que atiende y ha alcanzado, o está en camino por alcanzar la auto-sostenibilidad de su operación.
- En ese sentido, una gran empresa o corporación puede generar valor compartido al colaborar con un emprendimiento social ¿Cómo? Si la gran empresa contrata, replica o invierte en escalar las iniciativas de los emprendimientos sociales dentro de sus propias zonas de influencia o frente a las externalidades que genera su cadena de valor, lo estará haciendo con mayor conocimiento de la problemática y con una mirada de auto-sostenibilidad.
- Las colaboraciones pueden generar nuevos enfoques de innovación y crecimiento para las empresas y los emprendimientos sociales, así como mayores beneficios para la sociedad en conjunto.
- Las grandes empresas cuentan con más recursos para escalar las soluciones de los emprendimientos sociales (ES); pero esto no significa que la pequeña o mediana empresa no pueda encontrar un beneficio en relacionarse con los ES.

**Recomendaciones**

- Las limitaciones en las relaciones de colaboración de impacto entre grandes corporaciones y emprendimientos sociales están asociadas con el tamaño, madurez, recursos y percepción de los emprendimientos sociales. Una certificación de Sistema B o la generación de un reporte según el formato del Global Reporting Initiative (GRI) podría facilitar a los emprendimientos sociales en la comunicación y presentación de su impacto social y/o ambiental.
- Para un emprendimiento social y ambiental, demostrar que llevaron a cabo una campaña exitosa de *fundraising* los vuelve más atractivos al momento de presentarse a un fondo de inversión.
- Tanto la gran empresa, como los emprendedores sociales y los intermediarios perciben las colaboraciones como un móvil que conlleva a la creación de valor compartido y que

requiere de una transmisión de recursos cuantitativos y cualitativos de manera bidireccional (a excepción de la inversión de impacto). Por lo tanto, cuestionan lo que no les parece estratégico, como la proveeduría indirecta y establecen como objetivo la colaboración que ellos perciben como la más atada a la creación de valor y la estrategia: proveeduría directa y proyectos en conjunto.

- A nivel general, los factores de éxito de las colaboraciones entre el corporativo y los emprendimientos sociales son: (1) el perfil del líder del ESA y el perfil de la empresa para generar un *match* que conlleva a una sinergia, (2) la organización articuladora que conecta ambas partes de acuerdo a sus perfiles y (3) una estructura definida.
- El factor de éxito principal de la proveeduría recae en la capacidad de respuesta (calidad, cantidad) por parte del emprendimiento social/ambiental y la flexibilidad de la gran empresa para adaptarse a las condiciones de trabajo de un emprendimiento, como lo es un periodo de pagos menor.
- El proyecto en conjunto tiene como factor de éxito principal la perspectiva estratégica de ambas partes, puesto que es un proyecto que añade valor tanto a la empresa como al emprendimiento y conlleva a un triple impacto sostenible de largo plazo.
- La inversión de impacto tiene como factor de éxito la capacidad administrativa y estratégica del emprendimiento social/ambiental. Esto se debe a que la empresa busca invertir en emprendimientos que garanticen el mayor triple impacto y el menor riesgo posible.
- El factor de éxito del intraemprendimiento recae en que añade valor a la empresa y sea compatible estratégicamente. De no ser así, no es conveniente realizar este tipo de colaboración, debido a que demanda un alto nivel de recursos y esfuerzos por parte de la empresa.
- En cuanto a los recursos empleados en cada tipo de colaboración, el factor económico y cantidad de personas involucradas son primordiales en la inversión. Lo transversal al tipo de colaboración, pero en distinto grado, es el conocimiento transmitido.
- Finalmente, incorporar a un intermediario para gestionar la relación entre la empresa y el emprendimiento social puede incrementar los costos, pero aumentará la probabilidad de una relación exitosa.



















ISBN: 978-612-4139-69-7