



Reporte sobre el estado del EMPRENDIMIENTO SOCIAL y AMBIENTAL en el Perú



Reporte sobre el estado del EMPRENDIMIENTO SOCIAL y AMBIENTAL en el Perú

UNIVERSIDAD
CIENTÍFICA
DEL SUR

FONDO
EDITORIAL



*Reporte sobre el estado del emprendimiento social
y ambiental en el Perú*

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

© Universidad Científica del Sur S. A. C.
Carretera Antigua Panamericana Sur km 19,
Villa El Salvador, Lima, Lima
(51 1) 610 6400
www.cientifica.edu.pe
fondoeditorial@cientifica.edu.pe

Primera edición digital: abril de 2019
ISBN: 978-612-4276-12-5

Edición general: Fondo Editorial de la Universidad Científica del Sur
Dirección del proyecto: Carla Grados Villamar
Editor: Miguel Ruiz Effio
Diseño de portada y diagramación: Rodolfo Loyola
Cuidado de textos: Juan Carlos Bondy
Imágenes: Archivos Kunan, Universidad SISE
(Denys Hernán Vicuña López) y Unsplash

Este libro se deberá citar como sigue:
Kunan y Universidad Científica del Sur (2019). *Reporte sobre el estado
del emprendimiento social y ambiental en el Perú*.
Recuperado de <http://www.kunan.com.pe/publicaciones-y-recursos/>

Se prohíbe la reproducción total o parcial de este libro
sin autorización expresa de la Universidad Científica del Sur S. A. C.

Lima, Perú, 2019

Este libro digital se encuentra disponible en:
<http://www.reporteemprendimientosocial.pe/reporte-final.pdf>

CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	9
A MODO DE PRÓLOGO	10
Kunan	10
Universidad Científica del Sur	11
Innovate Perú	12
Insitum	13
NESsT	14
1. INTRODUCCIÓN	16
2. METODOLOGÍA	21
3. DEFINIENDO EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL	24
3.1. ¿Qué es el emprendimiento?	24
3.2. El caso del emprendimiento social	26
3.3. Profundizando en la caracterización del emprendimiento social	27
3.4. Espectro del emprendimiento social	30
3.5. Crecimiento del emprendimiento social	31
4. EL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL	42
4.1. Mapeo del ecosistema de emprendimiento social en el Perú	43
4.2. Tipos de organizaciones soporte	44
4.3. Condiciones del entorno	49
4.4. La importancia de las organizaciones de soporte	51
5. DESARROLLO DEL PANORAMA GLOBAL DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL	54
5.1. Los inicios del emprendimiento social	54
5.2. El emprendimiento social en economías emergentes y desarrolladas	55
6. ANÁLISIS DEL ESTADO DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y AMBIENTAL EN EL PAÍS	66
6.1. Impacto social o ambiental	67
6.1.1. Un método para la identificación y la medición de impacto	67
6.1.2. Características del impacto social o ambiental	69
6.1.3. Sobre la medición del impacto social o ambiental	71
6.2. Estado del negocio	78
6.2.1. Sobre el modelo de negocio y el propósito	78
6.2.2. Industria	81
6.2.3. Sobre la edad comercial del emprendimiento social	81
6.2.4. Sobre la generación de ingresos, facturación y financiamiento	82
6.2.5. Generación de utilidades y fondos excedentes	85
6.2.6. Apertura comercial	86
6.3. Estado organizacional	92
6.3.1. Figura legal	92
6.3.2. Estructura organizacional	92
6.3.3. Sobre las características del líder	93
6.3.4. Conclusiones y recomendaciones	94

7. CASOS EN CAJA

7.1. Laboratoria	34
7.2. Burana	38
7.3. Inka Moss	58
7.4. Recidar	62
7.5. Pixed	74
7.6. Q'uma Chocolate	88
7.7. Höseg	98
BIBLIOGRAFÍA	102

TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 1. Principales diferencias entre tipos de emprendimiento	25
Tabla 2. Criterios para la clasificación de emprendimientos sociales o ambientales	28
Tabla 3. Espectro del emprendimiento social y ambiental	30
Tabla 4. La ruta de crecimiento del emprendimiento social y ambiental	32
Tabla 5. Actores del ecosistema de emprendimiento social y ambiental en el Perú	45
Tabla 6. Actores del ecosistema y su percepción sobre el emprendimiento social y ambiental en el Perú	48
Tabla 7. Condiciones del entorno del ecosistema de emprendimiento social y ambiental	49
Tabla 8. Necesidades de las organizaciones de soporte en el Perú	52
Gráfico 1. El ecosistema de emprendimiento social y ambiental	43
Gráfico 2. Actividad emprendedora social global naciente	56
Gráfico 3. Actividad emprendedora social operacional a nivel global	56
Gráfico 4. Actividad emprendedora social por tipo de actividad y región	57
Gráfico 5. Objetivos de desarrollo sostenible priorizados por los emprendimientos sociales	70
Gráfico 6. Principal grupo beneficiario del emprendimiento social en el Perú	71
Gráfico 7. Tipo de exclusión del beneficiario directo del emprendimiento social	71
Gráfico 8. Medición de impacto en emprendimientos sociales	72
Gráfico 9. Tipo de medición de impacto realizada por emprendedores sociales	72
Gráfico 10. Modelos de negocio (M.) del emprendimiento social y ambiental	79
Gráfico 11. Modelos de negocio de emprendimiento social en el Perú	80
Gráfico 12. ¿Cómo priorizan el propósito social los emprendedores sociales?	80
Gráfico 13. Relación entre el modelo de negocio y el propósito del emprendimiento social	81
Gráfico 14. Industrias prevaletentes en emprendimiento social	82
Gráfico 15. ¿Cuántos años de constituido tiene el emprendimiento social?	82
Gráfico 16. ¿Qué porcentaje de tus ingresos proviene de donaciones, fondos no reembolsables o premios?	83
Gráfico 17. Facturación por ejercicio fiscal (2017)	83
Gráfico 18. Tipo de financiamiento recibido por emprendimientos sociales	84
Gráfico 19. Búsqueda de financiamiento por nivel de facturación	84
Gráfico 20. Generación de fondos excedentes según propósito del emprendimiento social	85
Gráfico 21. ¿En qué escala operan los emprendimientos sociales?	86
Gráfico 22. Equipo de tiempo completo en emprendimientos sociales	93
Gráfico 23. Edad del líder del emprendimiento social	93
Gráfico 24. Nivel educativo alcanzado por el líder	94
Gráfico 25. Arquetipos de fundadores de emprendimientos sociales	95





AGRADECIMIENTOS

Este reporte no hubiera sido posible sin el apoyo de diversas personas durante su desarrollo. De la Universidad Científica del Sur: José Dextre Chacón, Manuel Rosemberg Barrón, Javier Frisancho Pendavis, José Agustín Ortiz, Percy Mayta Tristán, César Ordóñez Zúñiga, Yuri Herrera Burstein, Micaela Cortés Cabieses, Miguel Ruiz Effio, Jackelyne Véliz Martínez. De Insitum: Rodrigo Isasi y Francesca Arce. Del Ministerio de la Producción: Gonzalo Villarán y Sandra Araujo. De NESsT: Mónica Vásquez del Solar e Isabel Castillo. De la Universidad SISE: Rubén Quiroz Ávila, Tomás Barreto Bardales, Yoni Miguel Martínez Callupe, Denys Hernán Vicuña López y Vanessa Emperatriz Vásquez Huanca.

Por otro lado, agradecemos a todos aquellos que participaron en el proceso de entrevistas y encuestas: Valeria Morales, Imanol Castrellón,

Diego Ruiz, Alejandra Bandín y Verónica Briceño. 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 a Carolina Trivelli, Nicole Etchart, Augusto Townsend y Baltazar Caravedo por ser parte de la revisión final del presente documento e impulsar el desarrollo de nuestro país y del emprendimiento social, cada uno desde sus distintos sectores.

Este reporte fue desarrollado por Carla Grados Villamar, directora de Kunan, con el apoyo en el análisis y la redacción de Diego Ruiz, coordinador Kunan durante el año 2018.

A MODO DE PRÓLOGO

Kunan

Kunan es la plataforma peruana de fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento social y ambiental, que nació en 2014 gracias a una alianza entre los Global Shapers Lima Hub del Foro Económico Mundial y Telefónica del Perú, y hoy forma parte de Perú 2021, todos actores convencidos de que esta nueva forma de hacer negocios está transformando paradigmas empresariales y es necesaria para el desarrollo del país y el mundo.

Hoy integramos y propiciamos sinergias entre los distintos actores, públicos y privados, que buscan fomentar el emprendimiento social en el Perú, e impulsamos una red de más de 160 emprendimientos sociales y ambientales a nivel nacional, conocida como la Red Kunan, desarrollando contenido y facilitando espacios de colaboración, reconocimiento, aprendizaje e inspiración para ellos, así como para todo el ecosistema.

Para que este ecosistema se consolide y crezca es necesario empezar a generar información que permita conocer y entender el rol y el impacto

del emprendimiento social, pero sobre todo las necesidades o condiciones apropiadas para que se desarrolle y cada vez más actores se sumen a lo que en Kunan consideramos como la nueva forma de hacer negocios.

Estamos muy agradecidos con la Universidad Científica del Sur por ser nuestro gran aliado en el desarrollo de esta publicación; con el Ministerio de Producción, a través de Innóvate Perú, por sumarse a esta aventura y resaltar la importancia de contar con el Gobierno como impulsor de esta forma de hacer empresa; con Insitum, por compartir el propósito de Kunan desde su concepción y comprometerse en aportar desde el campo de la innovación; y con NESsT, una de las primeras organizaciones en fomentar el emprendimiento social en el país, por aportar su conocimiento y experiencia adquiridos en sus años de trayectoria.

**ESTA PUBLICACIÓN ES PARA EL PERÚ Y PARA TODOS
AQUELLOS PERUANOS QUE DÍA A DÍA TRABAJAN PARA
CONSTRUIR UN PAÍS PARA TODOS Y TODAS, CON
INNOVACIÓN Y VISIÓN ESTRATÉGICA, PERO SOBRE
TODO, CON MUCHÍSIMA PASIÓN.**

MANUEL SILVA

Presidente del Directorio
Kunan

Universidad Científica del Sur

En la Universidad Científica del Sur, formamos líderes comprometidos con el desarrollo humano, social y ambiental, que busquen trascender en el mundo. Consideramos que, como institución educativa, debemos promover que los futuros profesionales sean conscientes de las necesidades que existen en su entorno, y sepan cómo responder a ellas.

Como parte de este enfoque, impulsamos una cultura de investigación que contribuye al desarrollo sostenible. Por ello, dos de nuestras líneas de investigación, «Gestión empresarial y emprendedurismo» y «Sostenibilidad, variabilidad climática y calidad ambiental», están en sintonía con el impulso de los emprendimientos sociales, a los

que estimulamos debido a que generan un impacto positivo en nuestro país.

EL HABER SIDO PARTE DE ESTA PUBLICACIÓN HA SIDO UNA EXPERIENCIA INSPIRADORA, QUE QUEREMOS COMPARTIR CON EL RESTO DE LA ACADEMIA.

El haber sido parte de esta publicación ha sido una experiencia inspiradora, que queremos compartir con el resto de la academia: debemos ser más las organizaciones que eduquen en sostenibilidad, promuevan la investigación en esta materia, y brinden herramientas para que emprendedores actuales y futuros puedan continuar generando valor en nuestra sociedad. Esta publicación es un hito importante para ello.

MANUEL ROSEMBERG

Rector

Universidad Científica del Sur

Innovate Perú: fortaleciendo el ecosistema de innovación y emprendimiento

Desde el Ministerio de la Producción (Produce) apostamos por la innovación como eje transversal del desarrollo económico de nuestro país y como estrategia para transitar a una economía basada en eficiencia y conocimiento.

**LOS PAÍSES QUE MÁS INVIERTEN EN INNOVACIÓN
CONSIGUEN COMO RESULTADO MAYOR COMPETITIVIDAD.
LA CUAL SE TRADUCE EN BIENESTAR ECONÓMICO Y
SOCIAL DE SUS CIUDADANOS.**

En ese sentido, tenemos un gran reto por delante, tanto el sector público como el privado. Es así que desde el Programa Innóvate Perú del Produce apoyamos el desarrollo de la innovación empresarial con dos estrategias:

1. La incorporación de innovación en la matriz productiva existente.
2. La generación de condiciones para el surgimiento y consolidación de nuevas empresas innovadoras.

Innovate Perú ha cofinanciado diversas soluciones, tanto a nivel de empresas maduras, emprendimientos, así como universidades. Asimismo, rescatamos el gran esfuerzo que esta publicación representa en cuanto a hallazgos, generación de conocimiento, y perspectivas del emprendimiento social en el país, los cuales señalan una hoja de ruta a seguir para el desarrollo de esta industria, tarea en la cual renovamos nuestro compromiso.

De esta forma y poniendo siempre al emprendedor y a las empresas peruanas en el centro de nuestros esfuerzos, continuaremos sumando al desarrollo del ecosistema de innovación y emprendimiento, impulsando y mejorando estas iniciativas, y desarrollando nuevos y mejores mecanismos que integren siempre el bienestar social y ambiental como aspectos de suma importancia en los proyectos.

LUIS MESÍAS CHANGA

Coordinador ejecutivo

Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad

Insitum

En Insitum tenemos el propósito de diseñar un mundo más humano. Como una consultora de innovación estratégica que busca crear soluciones con un enfoque centrado en las personas, nos enorgullece colaborar con este trabajo, que tiene el fin de entender a los/las emprendedores/as sociales peruanos, su propósito por impactar de manera positiva a nivel social o medioambiental y el ecosistema en el que se desarrollan.

En ese sentido, consideramos que una publicación como esta, que nos brinda un panorama del

actual desarrollo del emprendimiento social a nivel sistémico, contexto, condiciones habilitantes y retos de los emprendedores, generará un entendimiento profundo, que permitirá a diversos actores actuales y potenciales del ecosistema no solo empatizar con los/las emprendedores/as sociales, sino también

CONOCER LAS PALANCAS QUE SE PODRÍAN ACTIVAR PARA COLABORAR EN IMPULSAR Y FORTALECER EL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL PERUANO.

RODRIGO ISASI

Director y socio
Insitum Perú

NESsT

**EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL HA EMERGIDO DESDE HACE
ALGUNOS AÑOS COMO UNA NUEVA FORMA DE ENTENDER
Y HACER EL MUNDO EMPRESARIAL EN EL PERÚ.**

Para los emprendedores sociales y para quienes somos parte de su red de apoyo, la empresa social es la forma de organización híbrida que nos representa combinando las estrategias de negocio y los valores de la gestión social.

Siendo una disrupción en el paradigma tradicional de hacer negocios, la empresa social no está exenta de cuestionamientos sobre su legitimidad. Esta necesidad de legitimidad hace sumamente valiosa

esta publicación, en cuanto ofrece al lector la oportunidad única de conocer el sector de manera profunda ilustrando el estado actual de las empresas sociales en el país, así como las relaciones que existen entre estas y su entorno.

Desde NESsT, estamos muy orgullosos de haber sido aliados de Kunan para esta publicación y esperamos que su aporte al ecosistema de emprendimiento en el país se manifieste no solo en la disseminación del conocimiento aquí presentado, sino en una mayor articulación entre actores y en la generación de instrumentos de apoyo apropiados para las empresas sociales.

MÓNICA VÁSQUEZ DEL SOLAR

Directora Región Andina

NESsT



1. INTRODUCCIÓN

No se puede negar que los Gobiernos, las organizaciones de la sociedad civil y las empresas han generado desarrollo en el mundo. Muchos afirman incluso que el sector privado es el gran motor de crecimiento y desarrollo económico. ¿Cómo? La lógica tradicional del capitalismo, que implica maximizar el valor económico en favor de los accionistas (Friedman, 1962), permite que estos realicen nuevas inversiones, lo que genera crecimiento económico, nuevos y mejores empleos, tributos para el Gobierno y, en muchas ocasiones, apoyo económico para actividades de organizaciones de la sociedad civil.

En un momento, los resultados parecían favorables. El crecimiento de los negocios a nivel global bajo un régimen de libre mercado —sobre todo en las décadas de 1980 y 1990— y el consecuente aumento en empleos permitieron reducir la pobreza extrema de 42% en 1981 a tan solo 10% en 2013 (Gagnon, 2018). Sin embargo, mientras esto ocurría, el 40% de la riqueza de Estados Unidos se volvía de propiedad de 1% de su población y los efectos negativos del cambio climático crecían exponencialmente. En el Perú la figura no fue distinta. La notable reducción de la pobreza total en los últimos años fue posible gracias al crecimiento económico sostenido y un conjunto de medidas redistributivas, dentro de las cuales destacan los programas sociales. Sin embargo, esta reducción ha

sido desigual, pues la pobreza rural se mantiene por encima de los 40 puntos porcentuales y la pobreza extrema en zonas rurales triplica la pobreza extrema urbana.

El crecimiento económico tradicional ha demostrado no ser suficiente para la solución de los problemas sociales y ambientales a los que nos enfrentamos como sociedad. Como señala el Instituto de Derechos Humanos y Negocios, el rol del sector privado va mucho más allá que crear empleos, pagar impuestos y desarrollar tecnología. También debe determinar la naturaleza y el propósito del negocio en un mundo donde el crecimiento económico ha generado riqueza, pero también desigualdad y daño ambiental. En este



DENTRO DE ESTE NUEVO GRUPO DE EMPRESAS EMERGE UN ACTOR QUE DECIDE IR MÁS ALLÁ. SE ENFOCA INTENCIONALMENTE EN POBLACIONES VULNERABLES EXCLUIDAS, EN SITUACIONES AMBIENTALES CRÍTICAS RELEVANTES, PARA EMPRENDER UN NEGOCIO CON EL ÚNICO PROPÓSITO DE ALIVIAR LA SITUACIÓN EN LA QUE SE ENCUENTRAN.

contexto, el rol del sector privado se redefine como promotor e impulsor del desarrollo sostenible. Movimientos como el capitalismo consciente y organizaciones como Sistema B han empezado a emerger, y con ellas se fortalece la relevancia y necesidad de ver a la empresa como un agente de cambio. Una empresa que pueda responder a la Agenda 2030, aprobada a nivel global por la Asamblea Nacional de las Naciones Unidas en 2015,

que impulsa el desarrollo sostenible, busca acabar con la pobreza, y promueve la prosperidad y el bienestar de todas las personas y el planeta para 2030.

Dentro de este nuevo grupo de empresas emerge un actor que decide ir más allá. Se enfoca intencionalmente en poblaciones vulnerables o excluidas, en situaciones ambientales críticas y relevantes, para emprender un negocio con el único propósito de aliviar la situación en la que se encuentran. Llamamos a estas empresas *emprendimientos sociales y ambientales*¹, un concepto

¹ Son organizaciones, con o sin fines de lucro, que contribuyen a la solución de problemáticas sociales y ambientales que afectan a poblaciones vulnerables a partir de un modelo de negocio sostenible.

que ha tomado notoriedad global en los últimos años. Países como Inglaterra, Australia y Canadá ya cuentan con figuras legales para distinguirlos.

Autores como David Bronstein, Teresa Chahine o Kathleen Kelly han publicado series de libros sobre este tipo de negocio, y foros globales de emprendimiento social como el Skoll World Forum, en la Universidad de Oxford, atraen líderes en negocios como Michael Porter y activistas sociales como Desmond Tutu, todo en el mismo lugar. Inclusive se otorgó el Premio Nobel de la Paz a un banquero, Muhammad Yunus, por desarrollar Grameen Bank, una empresa social que genera desarrollo para la base de la pirámide.

Los emprendimientos sociales y ambientales son entendidos como aquellos negocios en los que predomina una misión social o ambiental frente a una problemática crítica o latente. Desarrollan productos y servicios que revierten directamente en la sociedad y que intencionalmente ayudan a solventar necesidades humanas básicas, proporcionar acceso a mercados a segmentos de población ubicados en la base de la pirámide, abordar la solución de problemas sociales, o contribuir al desarrollo y la sostenibilidad humana a través de una acción ambiental. Como todo emprendimiento, son iniciativas de origen privado que se encuentran en camino o son financieramente sostenibles (Roure, 2016).

¿Pero es este el único significado para el concepto de emprendimiento social? ¿Realmente se

conocen a estos negocios en el Perú? ¿Tienen la capacidad de impactar en la escala requerida para generar cambios sociales y ambientales? Estas son algunas de las preguntas con las que usualmente se encuentran las organizaciones de soporte al emprendimiento social. No existe una única definición para el concepto, ya que justamente este no representa un único tipo de organización, sino más bien un amplio espectro que persigue un mismo objetivo: contribuir a la solución de problemáticas sociales y ambientales más relevantes y de manera autosostenible.

El objetivo de este reporte es plantear las complejidades y múltiples aristas del concepto para llegar a una definición clara de emprendimiento social en el Perú, para luego mapear al ecosistema en el cual se desenvuelve, y finalmente conocer cómo se desarrolla a nivel de negocio, de impacto y de organización en el país. Adicionalmente, este reporte busca contar una historia, la de un grupo de personas que cree en los negocios, pero que quiere marcar una diferencia para los que más lo necesitan. A lo largo del reporte se encontrará dos tipos de cajas de colores: 1) los «casos en caja» con seis historias de impacto, cada una perteneciente al fundador o fundadora de emprendimientos sociales muy distintos, y 2) la «voz del emprendedor social», que resume la percepción de los emprendedores sobre los resultados obtenidos.

El emprendimiento social y ambiental es una forma efectiva y sostenible de contribuir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, pero sobre todo es considerado el futuro de los negocios.

A photograph of a group of young people at an event. In the foreground, a young man with dark hair is smiling broadly, looking towards the left. Next to him, a young woman is laughing with her head tilted back. They are both wearing bright pink t-shirts. The woman's t-shirt features a graphic with the word 'peace' in a stylized font, a peace symbol, and a cartoon character with a wide smile and sunglasses. In the background, other people are visible, some of whom are also smiling and clapping. The overall atmosphere is joyful and positive.

EMPRENDIMIENTO SOCIAL UNIENDO SONRISAS
[HTTP://WWW.UNIENDOSONRISAS.ORG/](http://www.uniendosonrisas.org/)



2. METODOLOGÍA

El objetivo de este estudio es generar el primer diagnóstico del estado del emprendimiento social en el país, conceptualizando el tipo de emprendimiento, mapeando a los actores en el ecosistema e identificando brechas a cubrir para potenciarlo.

Los objetivos secundarios son:

- Presentar una definición clara y precisa sobre el concepto de emprendimiento social para el caso del Perú.
- Identificar y describir a los actores relacionados con el ecosistema de emprendimiento social en el Perú.
- Describir el panorama del emprendimiento social a nivel internacional y local.
- Analizar la situación organizacional, de negocio y de impacto del emprendimiento social en el Perú.
- Analizar casos de emprendimientos sociales en el Perú.
- Analizar las oportunidades y limitaciones actuales, y con ello generar recomendaciones para los diferentes actores del ecosistema.

Para el presente reporte se estudiaron fuentes secundarias nacionales e internacionales. Además,

se realizaron 29 entrevistas semiestructuradas a actores del ecosistema y 161 encuestas a emprendedores de las bases de datos de Kunan, Protagonistas del Cambio, NESsT, Fledge, Ashoka y Start Up Perú. El detalle se encuentra a continuación.

- **Información de fuente secundaria:**
reportes internacionales y regionales sobre emprendimiento social y emprendimiento de alto impacto.
- **Información de fuente primaria:**
 - **Encuesta a emprendimientos sociales:**
se utilizó la herramienta SurveyMonkey para enviar una encuesta a más de 500 emprendimientos en el Perú, gracias a las bases de datos de organizaciones como Start Up Perú, ASEP, NESsT, Protagonistas del Cambio, Kunan, entre otras. Se obtuvo respuesta de 249 emprendimientos, de

los cuales 161 pasaron los requisitos de emprendimiento social descritos en este reporte.

- **Entrevistas a profundidad:** se realizaron 29 entrevistas semiestructuradas a emprendedores sociales y representantes de distintos actores, desde organizaciones intermediarias, empresas y direcciones de distintos ministerios.
- **Análisis de casos:** se definieron criterios para la selección de casos representativos, considerando que tengan más de un año de constituidos y representen los distintos modelos de negocio de emprendimiento social descritos en el presente reporte. Se realizaron entrevistas

en profundidad con los fundadores de los emprendimientos sociales seleccionados gracias al apoyo de la Universidad Científica del Sur y la Universidad SISE, y luego se procedió a su descripción y análisis.

- **Construcción participativa:** se realizaron talleres a través de sesiones de trabajo con los diferentes actores del ecosistema para identificar conclusiones generales, gracias al apoyo de la consultora de innovación Insitum.

El reporte es una primera mirada integral a este «nuevo» sector, 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.





3. DEFINIENDO EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL

¿Existen los negocios con impacto social y ambiental? La realidad es que no solo existen, sino que todos los negocios en este mundo tienen, en efecto, un impacto en la sociedad en la que se desarrollan y en el ambiente que los rodea. La historia nos ha demostrado que este impacto puede ser positivo o negativo, aunque muchas veces este último es el adjetivo usado para calificar al sector privado. Esta publicación no tiene como objetivo entrar a una discusión histórica y hasta filosófica sobre el propósito y el impacto del sector privado tradicional, sino más bien conocer a un nuevo jugador en el mercado peruano: el emprendimiento social.

Lo calificamos como nuevo, aunque realmente no lo sea, porque el concepto de emprendimiento social aún no es conocido en el país, y, por lo tanto, su desarrollo y consolidación presentan una barrera conceptual y de legitimidad. Los emprendimientos sociales necesitan demostrar que conllevan a buenos resultados, y que generar valor social tiene el mismo peso que generar valor económico. Eso no está pasando en el Perú. La definición que propondremos en este documento no es absoluta, es únicamente la sinergia de aquellas identificadas en el país, la región y el mundo, tanto de fuentes secundarias como primarias consultadas durante la elaboración de esta publicación.

3.1. ¿QUÉ ES EL EMPRENDIMIENTO?

Para entender qué es el emprendimiento social, primero debemos entender qué es el emprendimiento.

Sin buscar profundizar en este concepto, el presente reporte toma como referente al Global Entrepreneurship Monitor (2018), que define al emprendimiento como «el inicio de una actividad empresarial motivada por una de dos razones: necesidad u oportunidad». La motivación al emprender marcará, por lo general, las características de la iniciativa, desde el perfil

del equipo fundador, las características generales del emprendimiento, hasta el nivel de contribución económica o social que podría tener.

En la siguiente tabla se desarrollan las principales diferencias entre tipos de emprendimiento, partiendo por aquellos generados por necesidad, continuando por emprendimientos desarrollados por oportunidad y cerrando con los emprendimientos impulsados por la mejora continua, los «dinámicos o de alto impacto», a los que comúnmente llamamos *startups*.

Los dos primeros tipos de emprendimiento son los de mayor incidencia en el país, representados por la microempresa tradicional. Según datos de GRADE (Ñopo, 2018), la microempresa peruana representa el 96,5% del sector privado y tiene hasta cinco

trabajadores. Por otro lado, las empresas de más de 50 trabajadores representan el 0,4% de empresas de nuestro país. Sin embargo, la productividad de las primeras tan solo representa el 6% de la de las grandes. En otras palabras, la mayoría de estos emprendimientos efectivamente no impulsan el crecimiento económico; muy por el contrario, lo desaceleran. Otros contribuyen al capital social y financiero de la zona, sin necesariamente incrementar su productividad.

Según el Global Entrepreneurship Monitor (Serida, 2017-2018), en el caso del emprendimiento por necesidad se busca generar ingresos propios para subsistir ante situaciones de desempleo o ante la disconformidad con las condiciones que ofrece un trabajo como dependiente. En el segundo caso, por otra parte, se actúa impulsado por la

TABLA 1. Principales diferencias entre tipos de emprendimiento (Díaz de León, 2014)

	EMPRESARIOS POR NECESIDAD <i>NECESSITY DRIVEN EARLY STAGE ENTREPRENEUR</i>	EMPRESARIOS POR OPORTUNIDAD <i>OPPORTUNITY DRIVEN EARLY STAGE ENTREPRENEUR</i>	EMPRESARIOS POR MEJORA CONTINUA (DINÁMICOS) <i>IMPROVEMENT DRIVEN OPPORTUNITY EARLY STAGE ENTREPRENEUR</i>
PERFIL USUAL DE FUNDADOR	POBLACIÓN DE BAJOS INGRESOS. USUALMENTE NO CUENTA CON VISIÓN DE CRECIMIENTO PARA EL NEGOCIO.	POBLACIÓN DE INGRESOS MEDIOS Y ALTOS. BUSCA MANTENER SUS INGRESOS Y ESTILO DE VIDA.	POBLACIÓN DE INGRESOS MEDIOS O ALTOS. BUSCA INCREMENTAR SUS INGRESOS Y QUE SU NEGOCIO TENGA VISIÓN DE ALTO CRECIMIENTO.
EMPRESA	SE MANTIENE EN SECTORES TRADICIONALES DE LA ECONOMÍA. NO GENERA EFECTOS EN EL CRECIMIENTO ECONÓMICO, PERO ES UNA OPCIÓN POSITIVA FRENTE AL DESEMPLEO.	SE MANTIENE EN SECTORES TRADICIONALES DE LA ECONOMÍA. CONTRIBUYE AL CAPITAL SOCIAL Y FINANCIERO DE LA ZONA DONDE SE DESARROLLA.	SE DESARROLLA EN SECTORES DONDE SE PRIVILEGIA LA INNOVACIÓN, LA I+D Y EL DESARROLLO TECNOLÓGICO A NIVEL DE <i>HARDWARE</i> O <i>SOFTWARE</i> . ESPERA CRECER ENTRE UN 20% Y UN 30% ANUAL. INCREMENTA PRODUCTIVIDAD Y GENERA CRECIMIENTO ECONÓMICO.

Fuentes: Global Entrepreneurship Monitor y Centro de Investigación para el Desarrollo de la Universidad de Chile.
Elaboración propia.

identificación de oportunidades en el mercado y su interés por aprovecharlas o por el deseo de cumplir aspiraciones personales.

En el otro extremo nos encontramos con el emprendimiento de alto impacto. Estas iniciativas tienen una principal característica: se crean con la capacidad de crecer rápidamente (Benavides, 2018). Las bases de este crecimiento pueden ser distintas, desde contar con una base tecnológica, hasta haber identificado una oportunidad clave en el mercado; sin embargo, todas están en la constante búsqueda de un modelo de negocio escalable y replicable² (Sotomayor, 2018).

**SIN EMBARGO, CONCEPTUALMENTE,
EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL NACE DE UNA LÓGICA
EMPRESARIAL DISTINTA.**

Esta breve descripción de las razones para emprender, así como los tipos de emprendimiento, es importante para pasar al objeto principal del presente reporte: el emprendimiento social y ambiental. La razón por la cual no se ha incluido una columna más para describir el emprendimiento social se debe a que el presente diagnóstico considera que, operativamente, es transversal a los mencionados.

Sin embargo, conceptualmente, el emprendimiento social nace de una lógica empresarial distinta. La lógica tradicional del capitalismo, que implica maximizar el valor económico en favor de los accionistas (Friedman, 1962), rige los negocios de alto impacto e incluso a las microempresas y las pequeñas empresas (mypes). Por el contrario, el emprendimiento social propone una lógica

empresarial distinta: equidad entre valor social —hacia terceros— y valor económico, más allá que algunos negocios sean más rentables que otros.

3.2. EL CASO DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL

Si bien en el Perú el concepto de emprendimiento social aún no es objeto de investigación constante, existen diversas publicaciones, principalmente académicas, que han comenzado a detallar las implicancias de este tipo de negocio en etapa temprana. A continuación, indicamos las principales características que se toman en consideración al clasificar un emprendimiento social y ambiental:



A. Misión social o ambiental explícita:

la misión del emprendimiento debe estar enfocada en contribuir a la

solución efectiva de problemáticas sociales o ambientales específicas (Caballero, Fuchs y Priale, 2013), principalmente vinculadas a poblaciones en situación de vulnerabilidad, a fin de generar progreso social (Stanford Graduate School of Business, 2018).



B. Modelo de negocio: la organización puede ser constituida con o sin fines de lucro, pero debe buscar ser

autosostenible, a través de la generación de ingresos propios que provengan de la provisión de bienes o servicios (ESADE, 2016). No dependen de subsidios o donaciones, como las organizaciones sociales tradicionales (NESsT, 2014).



C. Solución innovadora y sistémica: la

solución es más eficiente, más justa o más eficaz que las existentes, y busca generar un cambio sistémico³.

2 Por escalabilidad nos referimos a un emprendimiento que puede crecer para responder a la demanda manteniendo sus costos operativos. Por replicabilidad nos referimos a la capacidad de un emprendimiento de desarrollarse nuevamente en otra ubicación, con la misma estructura que la propuesta originalmente.

3 El cambio sistémico significa, fundamentalmente, cambiar la forma en que la mayoría de los actores relevantes resuelven un gran desafío social, de modo que una masa



D. Evidencia y medición de impacto:

debido a que la problemática social o ambiental es la razón de ser del emprendimiento, la medición, la intención de medición o la evidencia del impacto de sus actividades son elementos clave.

Si bien las cuatro características indicadas se repiten de manera continua en la literatura nacional e internacional, las entrevistas realizadas a los distintos actores de los sectores público y privado, la academia y los intermediarios que apoyan el emprendimiento social en el país concuerdan por unanimidad en las primeras dos características. Partiendo de esta premisa, se define al emprendimiento social de la siguiente manera:

UNA ORGANIZACIÓN, CON O SIN FINES DE LUCRO, QUE CONTRIBUYE A LA SOLUCIÓN DE PROBLEMÁTICAS SOCIALES Y AMBIENTALES QUE AFECTAN A POBLACIONES VULNERABLES⁴, A PARTIR DE UN MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE.

Es así que el emprendimiento social se constituye con un negocio que crea tanto valor económico como social, y contribuye con el desarrollo

crítica de personas afectadas por ese problema se beneficia sustancialmente. El cambio de sistemas implica alterar los vínculos e interacciones que forman la arquitectura de un sistema: las reglas y los estándares que hacen que un sistema funcione de la manera en que lo hace, así como los objetivos, las normas y las creencias que, si no se enfrentan, pueden evitar que los sistemas funcionen de manera más inclusiva (Meadows, 2008).

- 4 Según lo descrito en la tabla: criterios para la clasificación de emprendimientos sociales o ambientales.

económico al igual que el cumplimiento de objetivos sociales y ambientales hoy detallados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El emprendimiento social se ha vuelto una nueva forma de hacer negocios que incorpora, por su propia naturaleza, un enfoque de valor compartido (Porter, 2011), que podría aportar mucho en el desarrollo del país, particularmente en las estrategias de sostenibilidad del sector privado. La innovación y la medición de impacto son factores fundamentales en el desempeño del emprendimiento social. Sin embargo, y como se verá en el desarrollo del presente reporte, la mayoría de emprendimientos sociales aún trabajan en la correcta medición de su impacto y no siempre cuentan con una innovación clara en sus productos, procesos o modelos de negocio. Por lo tanto, hemos decidido mantener una definición más amplia.

3.3. PROFUNDIZANDO EN LA CARACTERIZACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL

La siguiente tabla tiene el objetivo de profundizar en las características antes descritas, que se desprenden de la literatura y las entrevistas semiestructuradas realizadas. Además, toman como referencia complementaria los criterios de elegibilidad de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) para inversiones con impacto, o inversiones en emprendimientos sociales y ambientales.

Esta tabla intenta facilitar al emprendedor social o ambiental, así como a los diversos actores del ecosistema, la identificación de los tipos y características de emprendimientos sociales o ambientales que se pueden desarrollar. Como parte del presente estudio se describirán distintos casos de emprendimientos sociales en el Perú, que ayudarán a entender la diversidad de modelos que pueden tener.

TABLA 2. Criterios para la clasificación de emprendimientos sociales o ambientales

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN	DETALLE
MISIÓN SOCIAL	ÁREAS DE FOCALIZACIÓN DE LA MISIÓN (OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE, NACIONES UNIDAS, 2017)	1. FIN DE LA POBREZA 2. HAMBRE CERO 3. SALUD Y BIENESTAR 4. EDUCACIÓN DE CALIDAD 5. IGUALDAD DE GÉNERO 6. AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO 7. ENERGÍA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE 8. TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO 9. INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA 10. REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES 11. CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES 12. PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES 13. ACCIÓN POR EL CLIMA 14. VIDA SUBMARINA 15. VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES 16. PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS 17. ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS
	CONTEXTO DE VULNERABILIDAD DE LOS BENEFICIARIOS DIRECTOS (SAGASTI Y BAZÁN, 2008)	• COGNITIVA-CULTURAL: EXCLUSIÓN QUE IMPIDE QUE LAS PERSONAS SE SIENTAN PARTE INTEGRAL DE LA SOCIEDAD. • ECONÓMICA: INCAPACIDAD DE PARTICIPAR EN ACTIVIDADES PRODUCTIVAS REMUNERADAS ADECUADAMENTE. • SOCIAL: DESIGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA EL ACCESO A SERVICIOS SOCIALES BÁSICOS. • POLÍTICA: INCAPACIDAD DE EJERCER PLENAMENTE LOS DERECHOS COMO CIUDADANO (SEGURIDAD, LIBERTAD DE EXPRESIÓN, ETC.). • AMBIENTAL: VULNERABILIDAD FRENTE A DESASTRES NATURALES Y LA DEGRADACIÓN DEL ECOSISTEMA.
	RELACIÓN DEL NEGOCIO CON LOS BENEFICIARIOS ⁵	PROVEEDORES COLABORADORES SOCIOS INTERMEDIARIOS CLIENTES INDIRECTOS AMBIENTE

5 El modelo de negocio que adopta el emprendimiento social o ambiental está directamente ligado con la relación que mantiene con los beneficiarios identificados. Por ejemplo, si su beneficiario no es un cliente, proveedor, colaborador, socio o intermediario, entonces es un beneficiario indirecto. Por lo tanto, el modelo de negocio es de «subsidio cruzado», donde a partir de los ingresos generados se brinda apoyo al beneficiario identificado. Los modelos de negocio se detallarán en los siguientes capítulos.

MODELO DE NEGOCIO	INTENCIONALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN ⁶	INTENCIÓN SOCIAL O AMBIENTAL EN LA MISIÓN INTENCIÓN SOCIAL O AMBIENTAL EXPLÍCITA EN LA MISIÓN Y DOCUMENTOS INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN CERTIFICACIÓN EXTERNA DE INTENCIONALIDAD
	TIPO DE OFERTA	BIEN SERVICIO
	PORCENTAJE DE INGRESOS GENERADOS A TRAVÉS DE ACTIVIDADES COMERCIALES	ENTRE EL 30% Y EL 50% ENTRE EL 51% Y EL 99% 100%
	FIGURA LEGAL	SIN FINES DE LUCRO CON FINES DE LUCRO
	USO DE EXCEDENTES	SE REINVIERTEN POR COMPLETO EN MISIÓN SE REINVIERTEN PARCIALMENTE EN LA MISIÓN SE REPARTEN ENTRE LOS SOCIOS EN CASO DE SER CON FINES DE LUCRO
INNOVACIÓN	TIPO DE INNOVACIÓN	PRODUCTO O SERVICIO PROCESO MODELO DE NEGOCIO
	GRADO DE INNOVACIÓN SOCIAL (STANFORD GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS, 2018)	SOLUCIÓN MÁS EFICIENTE SOLUCIÓN SISTÉMICA
MEDICIÓN DE IMPACTO	NIVEL DE MEDICIÓN	INTENCIÓN EN MEDICIÓN DE IMPACTO. TIENEN PRESENTE QUE DEBEN MEDIR EL IMPACTO EN SU BENEFICIARIO, PERO AÚN NO LO HACEN. MEDICIÓN DE RESULTADOS, INDICADORES DE GESTIÓN O IMPACTO INFORMAL EN SU BENEFICIARIO, SIN VALORIZACIÓN. MEDICIÓN DE RESULTADOS, INDICADORES DE GESTIÓN O IMPACTO INFORMAL EN SU BENEFICIARIO, CON VALORIZACIÓN. MEDICIÓN DE RESULTADOS, INDICADORES DE GESTIÓN O IMPACTO FORMAL EN SU BENEFICIARIO, CON VALORIZACIÓN. MEDICIÓN DE RESULTADOS, INDICADORES DE GESTIÓN O IMPACTO FORMAL EN SU BENEFICIARIO, CON VALORIZACIÓN, Y MEDICIÓN DEL IMPACTO DE SU CADENA DE VALOR ⁷ .

Fuentes: OECD (2015b), entrevistas. Elaboración propia.

⁶ Existen distintas maneras de identificar la intencionalidad social o ambiental del modelo de negocio. En caso no existan documentos internos que la acrediten, o una certificación externa, se puede iniciar por identificar el perfil del líder con la herramienta de talento de NESsT (<https://www.nesst.org/i2e-herramienta-de-talento>).

⁷ La medición del impacto en los emprendimientos sociales no debería concentrarse únicamente en el beneficiario directo identificado, sino también en toda la cadena de valor. NESsT ha desarrollado una herramienta útil para identificar el impacto ambiental, que se puede encontrar en <https://www.nesst.org/green-tool>

3.4. ESPECTRO DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL

TENIENDO LOS CRITERIOS CLAROS, SE PUEDEN DAR DIVERSAS COMBINACIONES Y FORMAS DE EMPRENDIMIENTOS SOCIALES.

Según un estudio realizado por McKinsey, existen cuatro tipos de emprendimiento social. Si bien la existencia de una figura societaria *ad hoc* permitiría facilitar el conocimiento y la comprensión de este tipo de negocio, punto que abordaremos más adelante, existe cierta riqueza en la flexibilidad y las posibilidades que otorga este espectro, según el propósito que tenga el equipo fundador.

indicados en la definición del presente reporte. Es decir, debe contar con una población beneficiaria directa bien definida, incluso si está conformada por sus mismos socios. Un caso es la cooperativa Marasal (López Aza, 2017), que agrupa a 450 familias en el Cusco.

- C. Empresa con misión socioambiental y restricciones en la repartición de utilidades: iniciativa constituida con fines de lucro que reinvierte parcial o totalmente sus utilidades en el objetivo social o ambiental del emprendimiento social. Un ejemplo es la empresa social Yaqua (www.yaqua.pe), cuya

TABLA 3. Espectro del emprendimiento social y ambiental

INTENCIÓN SOCIAL			INTENCIÓN FINANCIERA		
ONG TRADICIONALES	EMPRENDIMIENTOS SOCIALES ORGANIZACIÓN, CON O SIN FINES DE LUCRO, QUE CONTRIBUYE A LA SOLUCIÓN DE PROBLEMÁTICAS SOCIALES Y AMBIENTALES CRÍTICAS, QUE AFECTAN A POBLACIONES VULNERABLES, A PARTIR DE UN MODELO DE NEGOCIO.				NEGOCIOS TRADICIONALES
ONG DEPENDIENTES DE DONACIONES QUE SUPERAN EL 70% DE SUS INGRESOS	ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO CON MODELO DE NEGOCIO	COOPERATIVA	EMPRESA CON MISIÓN SOCIOAMBIENTAL Y RESTRICCIONES EN LA REPARTICIÓN DE UTILIDADES	EMPRESA CON MISIÓN SOCIOAMBIENTAL SIN RESTRICCIONES EN LA REPARTICIÓN DE UTILIDADES	NEGOCIOS RESPONSABLES, NEGOCIOS COMERCIALES CON ÁREA DE RSE, NEGOCIOS TRADICIONALES

Referencia: McKinsey (2016). Elaboración propia.

- A. Organización sin fines de lucro con modelo de negocio: iniciativas sin fines de lucro, pero que generan ingresos comerciales por encima del 30% de sus ingresos totales. Dos ejemplos para este tipo de organización son Laboratoria (www.laboratoria.la) y Aire (www.asociacionaire.org).
- B. Cooperativa: si bien es un modelo organizativo común en el Perú, la cooperativa considerada como emprendimiento social o ambiental también debe registrarse bajo los cuatro puntos

dueña mayoritaria es una ONG, lo que obliga que las utilidades sean reinvertidas en su misión social.

- D. Empresa con misión socioambiental sin restricciones en la repartición de utilidades: en este caso contamos con Hoseg (www.hosegstore.com), empresa social con la misión de abrigar a niños de las zonas más frías del Perú a través de un modelo de subsidio cruzado (por cada casaca vendida a un cliente,

se le otorga una a un niño). En caso de existir utilidades, se reparten, pero el impacto social está asegurado con el incremento de las ventas y detallado en su estatuto.

Finalmente, los cuatro tipos de emprendimiento social o ambiental identificados pueden, a su vez, haber sido creados por necesidad, oportunidad o para generar un alto impacto.

El espectro descrito denota que no hay una única figura legal exclusiva al emprendimiento social.

Por el contrario, la riqueza de esta nueva forma de hacer negocios recae en el uso de todas las figuras societarias a disposición para hacer frente de mejor manera a la problemática identificada. Es un espectro amplio, la tarea está en saber que existe y que no solo contamos con los extremos.

3.5. CRECIMIENTO DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL

Las descripciones desarrolladas en los acápites previos son una foto del emprendimiento social; sin embargo, no muestran ningún tipo de temporalidad o desarrollo en el tiempo, sean de subsistencia, de oportunidad o de alto impacto. Tomando como referencia el reporte de Deloitte y Acumen Fund de 2021, «The Pioneer Gap» (Koh, Karamchandani y Katz, 2012), y las fases de desarrollo de un emprendimiento de alto impacto de Startup Commons (2018), ambas mencionadas por los entrevistados, a continuación se identifican las cuatro fases por las que típicamente pasan los emprendimientos sociales durante su crecimiento.

VOZ DEL EMPRENDEDOR SOCIAL

DE ACUERDO CON LOS EMPRENDEDORES ENTREVISTADOS, LA DEFINICIÓN DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y AMBIENTAL PROPUESTA ES CLARA SIEMPRE QUE GENERE UN IMPACTO Y SEA SOSTENIBLE. SIN EMBARGO, NO TRANSMITE LO MÁS GRATIFICANTE DE SER EMPRENDEDOR SOCIAL O AMBIENTAL: EL PROPÓSITO. GENERAR UN IMPACTO EN AQUELLOS EXCLUIDOS POR EL MERCADO O LA SOCIEDAD ES EL MOTOR. ESO NO TIENE PRECIO. VER EL NEGOCIO CRECER TAMBIÉN EMOCIONA, PERO SOBRE TODO POR LA RAZÓN DE SER DEL NEGOCIO.

SIN EMBARGO, ES MUY DIFÍCIL SER COMPETITIVOS CUANDO EL NEGOCIO TAMBIÉN TIENE MISIÓN SOCIAL. HACE FALTA UN MERCADO MÁS COMPRENSIVO, PERO TAMBIÉN SE NECESITA APOYO Y FINANCIAMIENTO QUE PERMITAN QUE NEGOCIOS CON ESTE TIPO DE IMPACTO LOGREN CONSOLIDARSE EN EL MERCADO. AL FIN DE CUENTAS MUCHOS IMPACTAN DONDE LOS NEGOCIOS TRADICIONALES Y EL ESTADO NO LLEGAN.

TABLA 4. La ruta de crecimiento del emprendimiento social y ambiental

ETAPA	IDEACIÓN Y CONCEPTUALIZACIÓN (DESARROLLO DE PROTOTIPO O PRODUCTO MÍNIMO VIABLE DE IMPACTO)	VALIDACIÓN (TESTEO DEL MODELO DE NEGOCIO, PRIMERAS VENTAS, BENEFICIARIOS DIRECTOS DEFINIDOS)	PREPARACIÓN Y CRECIMIENTO (CONSOLIDACIÓN DEL MODELO, EQUIPO COMPROMETIDO, EVIDENCIA DE IMPACTO)	ESCALA (CRECIMIENTO DE NEGOCIO E IMPACTO CON MÁS USUARIOS Y BENEFICIARIOS)
ACTIVIDADES CLAVE	IDENTIFICAR LA PROBLEMÁTICA. IDENTIFICAR AL BENEFICIARIO. ENTENDER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE. DESARROLLAR LA PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE. DESARROLLAR LOS PRODUCTOS, SERVICIOS O TECNOLOGÍAS ESTRATÉGICAS.	REALIZAR PRUEBAS DE MERCADO. REALIZAR PRUEBAS DE LAS HIPÓTESIS DEL MERCADO. ITERAR MODELO DE NEGOCIO, PRODUCTO, SERVICIO O TECNOLOGÍA. VALIDAR IMPACTO INICIAL EN BENEFICIARIO.	ESTIMULAR DEMANDA DE CLIENTES Y CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO. DESARROLLAR CADENAS DE SUMINISTRO. CONSTRUIR CAPACIDADES ORGANIZACIONALES PARA ESCALAR: TALENTO, SISTEMAS, PLANTA, ETC.	MOVERSE A NUEVAS GEOGRAFÍAS Y SEGMENTOS. INVERTIR EN TALENTO. MEJORAR SISTEMAS Y PROCESOS.
NECESIDADES CLAVE	DESARROLLO DE ESTRATEGIA Y NEGOCIOS REDES DE TALENTO CAPITAL SEMILLA CAPACIDAD PARA INNOVAR	DEFINICIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS DEL MODELO DE NEGOCIO ENFOQUE EN COSTOS, PRECIOS Y VALOR ENFOQUE EN APRENDIZAJE CONTINUO Y FLEXIBILIDAD FONDOS PARA FACILITAR PRUEBAS DE MERCADO	ESTRATEGIA DE <i>MARKETING</i> DISEÑO DE CADENA DE SUMINISTRO DISEÑO DE PROCESOS Y SISTEMAS REDES DE TALENTO FONDOS PARA <i>BACK OFFICE</i>	ESTRATEGIA COMPETITIVA IDENTIFICACIÓN DE EFICIENCIAS DE ESCALA MANEJO DE RIESGOS FORMALIZACIÓN DE ESTÁNDARES DE IMPACTO EN GRUPO BENEFICIARIO
CIERRE DE ETAPA	PLAN DE NEGOCIO SÓLIDO PRUEBA DE USO DEL PRODUCTO, SERVICIO O TECNOLOGÍA PRINCIPAL	VALIDACIÓN DEL PRODUCTO, SERVICIO Y MODELO DE NEGOCIO INDICACIÓN DE DEMANDA DEL PRODUCTO O SERVICIO VALIDACIÓN DE VIABILIDAD Y POTENCIAL ESCALABILIDAD DE NEGOCIO	ALTA DEMANDA Y PERCEPCIÓN POSITIVA DE CLIENTES SISTEMAS Y CADENA DE SUMINISTROS SÓLIDOS	LLEGADA SOSTENIBLE A MÁS CLIENTES O PROVEEDORES DE LA BASE DE LA PIRÁMIDE

Fuente: Koh, Karamchandani y Katz (2012). Elaboración propia.

EMPREDIMIENTO SOCIAL SHIWÍ

[HTTPS://SHIWI.PE/](https://shiwi.pe/)



Caso 1:

LABORATORIA



DESCRIPCIÓN GENERAL

Laboratoria es una organización que ofrece una carrera en tecnología a mujeres sin acceso a oportunidades de calidad en educación ni trabajos, lo que transforma su futuro y la industria que las recibe. Laboratoria se desenvuelve en Ciudad de México, Lima y Santiago. El 80% de más de mil egresadas han sido contratadas como *developers*.

LA HISTORIA DEL EMPRENDIMIENTO (PERSONAL)

Laboratoria nace porque encontramos la oportunidad de resolver un problema social del que nadie estaba hablando: la falta de mujeres en el sector tecnológico. Antes de Laboratoria fundé otra empresa de *software* y ahí nos dimos directamente con el problema de la falta de mujeres en el sector de tecnología. Vimos también una oportunidad para

«PUEDES ARRANCAR Y VALIDAR MUCHAS COSAS SIN ESTAR DEDICADO A TIEMPO COMPLETO TODAVÍA, PERO HAY UN MOMENTO EN QUE HAY UNA DIFERENCIA GRANDE ENTRE METERSE DE LLENO O NO. EL EMPRENDEDOR DEBE DARSE CUENTA DE CUÁNDO ES ESE MOMENTO».

«HAY CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD QUE VEO EN LOS EMPRENDEDORES SOCIALES COMO UNA GRAN RESILIENCIA ANTE LA ADVERSIDAD, UNA ALTA TOLERANCIA A LA INCERTIDUMBRE, UNA PERSEVERANCIA MUY GRANDE PARA CUMPLIR LOS RETOS, UNA CAPACIDAD DE TRABAJAR EN EQUIPO. ESTA ÚLTIMA ES MUY IMPORTANTE: UN EMPRENDIMIENTO NO CRECE SIN UN BUEN EQUIPO QUE LO SOSTENGA».

atraer mujeres a las carreras del sector y mejorarlo con el aporte de las mujeres.

Por las características del problema que buscamos resolver, vimos que la mejor manera de hacerlo era a través de una organización que nos permitiera recibir donaciones. Queríamos probar un modelo de impacto social donde pudiéramos brindar una educación accesible para atender a jóvenes que muchas veces no tienen la posibilidad de pagarlo. Para lograr eso, creamos una estructura de negocio que nos exigía levantar capital filantrópico en un inicio. Sin embargo, el objetivo siempre fue llegar a la sostenibilidad económica. La estructura de asociación civil nos permitió hacer eso y obtener los recursos para operar. Hoy en día nuestro modelo de negocio ya está bastante robusto y podemos decir que somos sostenibles.

FACTORES DE ÉXITO

Creo que el éxito consiste en ver crecer a nuestras egresadas. Tenemos más de mil egresadas. Más de mil mujeres que han pasado por Laboratoria y que, en su gran mayoría, hoy trabajan en la industria de la

tecnología, y son por ello un referente y un ejemplo para miles de otras mujeres. Un sector donde hace poquísimos tiempo las mujeres eran una minoría casi absoluta está empezando a cambiar gracias a ellas. Tenemos egresadas que trabajan para compañías globales, a las que sus trabajos les exigen viajar y conocer otras realidades. Incluso algunas se han ido a vivir a otros países. Ellas son un gran ejemplo de perseverancia, de esfuerzo para cumplir lo que soñaron. Eso me inspira mucho y me motiva a seguir trabajando por este propósito. Creo que ese es nuestro mayor éxito. Quizá la mayor satisfacción de un emprendedor social es ver, de manera concreta, el impacto social que ha generado.

Sin embargo, ese éxito se construye con mucho trabajo. No es fácil salir a construir algo donde antes no había nada. Emprendiendo te enfrentas con retos de todo tipo: cómo financiarte, cómo crecer, cómo armar un equipo, asegurarte de siempre mantener tu core fuerte, asegurarte de que tienes foco para mantener lo que es importante y poder discernir. Escalar ha sido complejo. Una cosa es tener un negocio en un solo lugar, y luego, cuando vas expandiendo, en nuestro caso internacionalmente, también ha sido complejo consolidar ese modelo.

FICHA TÉCNICA

FUNDADOR

NOMBRE	MARIANA COSTA
EDAD	32
GÉNERO	FEMENINO
PROFESIÓN Y ESPECIALIZACIÓN	BACHILLER EN RELACIONES INTERNACIONALES, MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO

DATOS GENERALES

UBICACIÓN ADMINISTRATIVA	BARRANCO, LIMA
FIGURA SOCIETARIA	SIN FINES DE LUCRO
CONTACTO	MARIANA@LABORATORIA.LA
WEB	WWW.LABORATORIA.LA

IMPACTO

ODS PRINCIPAL	8. TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO
PROBLEMA IDENTIFICADO (TIPO DE VULNERABILIDAD)	ECONÓMICA
BENEFICIARIOS DIRECTOS	CLIENTES DE LA ORGANIZACIÓN
CANTIDAD DE BENEFICIARIOS	1200
UBICACIÓN DE BENEFICIARIOS	LIMA, SANTIAGO, CIUDAD DE MÉXICO, GUADALAJARA, SÃO PAULO
BENEFICIO CREADO (SEGÚN IPS)	ACCESO A OPORTUNIDADES LABORALES
INDICADORES PARA MEDIR EL BENEFICIO	TASA DE EMPLEABILIDAD POSPROGRAMA, INCREMENTO EN INGRESOS POSPROGRAMA, PERMANENCIA Y CRECIMIENTO EN EL EMPLEO
IMPACTO AL DÍA DE HOY	MÁS DE 1000 EGRESADAS, TASA DE EMPLEABILIDAD ~80%, INCREMENTO EN INGRESOS DE 3x, +400 EMPRESAS EMPLEADORAS

NEGOCIO

SECTOR DEL NEGOCIO	EDUCACIÓN
AÑOS EN EL NEGOCIO	5
MODELO DE NEGOCIO	MODELO DE PAGO POR SERVICIO
FACTURACIÓN E UTILIDAD 2018 (OPCIONAL)	US\$ 3,2 MILLONES
PORCENTAJE DE INGRESOS POR ACTIVIDADES COMERCIALES (2018)	30%

ORGANIZACIÓN

CANTIDAD DE PERSONAS EN EL EQUIPO	90
EDAD PROMEDIO EQUIPO	28
ORGANIZACIONES DE SOPORTE QUE LOS APOYAN	GOOGLE, OMIDYAR NETWORK, CITI FOUNDATION, METLIFE FOUNDATION, MICROSOFT

LECCIONES APRENDIDAS

¿Qué tan importante ha sido tu red de contactos?

La red de contactos es fundamental y debemos ir la construyendo. Antes de comenzar Laboratorio viví casi 10 años fuera del Perú. Al regresar, no conocía a nadie en el entorno profesional del Perú. Además, mis socios no son peruanos, así que fuimos poco a poco conociendo a personas que, a su vez, nos llevaban a conocer a otras personas. Fuimos armando nuestra red de contacto. Hay que estar atentos a estas oportunidades. Laboratorio está en un *coworking* y ahí conocimos a mucha gente. Tuvimos un cliente que nos refirió a otro y a otro, y así hemos construido una red que ha sido fundamental para crecer.

¿Hay algún tipo de apoyo que consideres clave?

Buscar financiamiento es muy importante. Si de por sí ya es retador invertir en un negocio, jalar inversión a un negocio con impacto social es aún más difícil, porque usualmente los retornos no vienen tan rápido. Necesitas atraer capital paciente que te permita comenzar y crecer.

¿Qué tan importante ha sido para ti contar con las personas que tienes actualmente en tu equipo?

Ha sido fundamental formar un buen equipo. Buscar un equipo que se complemente y que reúne

«CREO QUE NO HAY EDAD, SINO MOMENTOS EN LA VIDA. SIENTO QUE PARA EMPRENDER DEBES ESTAR EN UNA ETAPA DONDE TE SIENTAS CON LA LIBERTAD DE TOMAR ESE RIESGO, CON LA ENERGÍA DE DARLE TANTO DE TI Y DE SALIR DE TU ZONA DE CONFORT Y APRENDER. ESO PUEDE PASAR EN CUALQUIER MOMENTO DE LA VIDA».

«SI CUENTAS CON UN EQUIPO SÓLIDO, TRANSPARENTE, EN EL QUE CONFÍAS, TIENES BUENAS CHANCES DE QUE LA COSA VAYA MUCHO MEJOR».



EMPENDIMIENTO SOCIAL **LABORATORIA**

[HTTPS://WWW.LABORATORIA.LA/](https://www.laboratoria.la/)

distintas habilidades hace muy rica la experiencia de una organización. Creo que el equipo que hemos construido es el corazón de Laboratorio, con

gente comprometida y dedicada en su trabajo. Son quienes hacen que se mueva esta maquinaria en tantos lugares a la misma vez.

Caso 2:

BURANA



«QUEREMOS QUE LAS INTERNAS PUEDAN LUEGO ACCEDER A UN EMPLEO FORMAL CUANDO SALGAN. POR ESO LAS CAPACITAMOS Y NOS TOMAMOS EN SERIO SU INCLUSIÓN SOCIAL FUTURA».

«SI QUIERES HACER ALGO BIEN, TIENES QUE DEDICARLE LAS 24 HORAS AL DÍA».

DESCRIPCIÓN GENERAL

Empresa social que produce y comercializa productos de cuero y telar a partir de la capacitación de mujeres del caserío San José de Matalacas y de internas del Establecimiento Penitenciario Anexo Mujeres de Chorrillos (antes penal de Santa Mónica).

LA HISTORIA DEL EMPRENDIMIENTO (PERSONAL)

Burana nació en 2015 debido a una necesidad de hacerme formal. Desde siempre me gustó el tejido de telar. Al principio, hacía carteras, pero a manera de juego, y se las regalaba a mis amigas. Cuando empecé a vender, me matriculé en cursos en la Cámara de Comercio y PromPerú. Siempre me pedían el RUC y una tarjeta de presentación que no tenía. La necesidad de seguir aprendiendo y participando de los cursos me hizo crear la marca Burana y empecé a emprender. Las siglas se deben al nombre de mi esposo.

Creo que a todos los que hemos decidido emprender de manera social en algún momento de nuestras vidas nos sucedió algo que nos hizo ver la importancia de hacer algo que impacte en las personas y no solo en nuestro propio beneficio.

En mi caso, tuve cáncer y me di cuenta de que mi vida acomodada me impedía ver que otras personas podían sufrir de distintas maneras. A partir de mi enfermedad, mi vida cambió y pensé que todo lo que hiciera debería tener un propósito mayor que mi propio beneficio. Así empecé a trabajar con la Iglesia, con niños discapacitados, a apoyar a hospitales, colegios. En ese camino de querer ayudar, Burana se constituyó como empresa social.

Compré telares a una comunidad de extrema pobreza que se llama San José Mata Lachas en Piura. Esta comunidad nunca había recibido dinero por sus telares. Al principio, valorizaba el telar a ojo de buen cubero. Así comencé. Ellos se entusiasmaron y confeccionaron más telares. Sin embargo, nadie compraba mis carteras con telares. Como regalo estaba bueno, pero para venderlas no había mercado.

Luego de varias idas y venidas, encontré una oportunidad de enfocar mi impacto social a través del trabajo en penales. Desde el primer momento me enamoré del proyecto y dos semanas después ingresé con mis máquinas, mis herramientas y todo lo que tenía a un pequeño lugar dentro del penal. Empezamos 10. De ellas, cuatro o cinco ya dirigen una mesa de trabajo.

FACTORES DE ÉXITO

¿Qué consideras que es clave para el crecimiento de tu emprendimiento en términos de negocio?

Tener mucho conocimiento y ser perseverante. Me parece muy importante la carrera de negocios. Cuando era estudiante, no existía. Creo que una clave importante para crecer y liderar un emprendimiento es saber de todo un poco. Necesitas leer tus estados contables, planificar estratégicamente. Y diría que un emprendedor siempre debe ser perseverante.

¿Qué error consideras que debe evitar un emprendedor social?

Un emprendedor social debería usar mucho la cabeza. Su cabeza tiene que ser más fuerte que sus emociones, para no dejarse llevar por el bien de las personas que ayudarás y por el bien de la empresa. Si la empresa no es sostenible en el tiempo, no te ayudarás ni a ti ni a las personas necesitadas. Algo que debe aprender todo emprendedor social es a lidiar con sus emociones. No dejarse llevar por el «pobrecito». No moverse al asistencialismo, sino mejorar la situación de las



EMPRESARIO SOCIAL BURANA

[HTTPS://WWW.VIABORANA.COM/](https://www.viaborana.com/)

personas de manera integral. Para eso se necesita pensar mucho, escuchar y actuar más con la razón que con el corazón.

LECCIONES APRENDIDAS

Mi mayor lección aprendida es que me he vuelto menos ingenua. Quizá parezca un poco negativo, pero he aprendido que para sacar una idea adelante hay que ser astuta y no dejarse engañar. De cierta manera, creo que está bien ser un poco desconfiada. En el contexto en el que trabajo a veces la permisividad te puede jugar en contra o te puede hacer perder el control y el orden. He aprendido a verle un valor a aquello que llamamos «sana desconfianza».

Una segunda lección es la necesidad de cada vez mayor conocimiento y actualización en temas empresariales. Recomendaría a todos los emprendedores llevar la mayor cantidad de cursos posible sobre los distintos temas en los que se puede involucrar su emprendimiento. Yo hasta ahora no dejo de asistir a los cursos de PromPerú y de la Cámara de Comercio de Lima. Ahora existen muchas formas de acceder al conocimiento. Esto es importante para ser más efectivos en nuestros trabajos.

FICHA TÉCNICA

FUNDADOR

NOMBRE	RITA MALTESE DÍAZ DE BRAVO
EDAD	49 AÑOS
GÉNERO	FEMENINO
PROFESIÓN Y ESPECIALIZACIÓN	ECONOMISTA

DATOS GENERALES

UBICACIÓN ADMINISTRATIVA	AVENIDA ALAMEDA DEL CORREGIDOR 450, LA MOLINA, LIMA
FIGURA SOCIETARIA	HÍBRIDO
CONTACTO	967 790 103
WEB	WWW.VIABURANA.COM

IMPACTO

ODS PRINCIPAL	12. PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLE
PROBLEMA IDENTIFICADO (TIPO DE VULNERABILIDAD)	SOCIAL
BENEFICIARIOS DIRECTOS	INTERNAS DEL PENAL
CANTIDAD DE BENEFICIARIOS	14
UBICACIÓN DE LOS BENEFICIARIOS	PENAL DE MUJERES DE CHORRILLOS (ANTES SANTA MÓNICA)
BENEFICIO CREADO (SEGÚN IPS)	ACCESO A OPORTUNIDADES LABORALES
INDICADORES PARA MEDIR EL BENEFICIO	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DE LAS INTERNAS, NÚMERO DE PRODUCTOS POR MES
IMPACTO AL DÍA DE HOY	POR DEFINIR

NEGOCIO

SECTOR DEL NEGOCIO	MANUFACTURA
AÑOS EN EL NEGOCIO	3
MODELO DE NEGOCIO (SEGÚN MODELOS DEL REPORTE, RELACIÓN CON EL BENEFICIARIO)	MODELO DE INCLUSIÓN LABORAL
FACTURACIÓN E UTILIDAD 2018 (OPCIONAL)	
PORCENTAJE DE INGRESOS POR ACTIVIDADES COMERCIALES (2018)	100%

ORGANIZACIÓN

CANTIDAD DE PERSONAS EN EL EQUIPO	20 PERSONAS
EDAD PROMEDIO EQUIPO	DE 20 A 60 AÑOS
ORGANIZACIONES DE SOPORTE QUE LOS APOYAN	EIRL



4. EL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL

Conocer y comprender el ecosistema en el cual se desenvuelve el emprendimiento social es clave para saber cómo apoyar su profesionalización, crecimiento, escalabilidad o consolidación en el mercado. Este entorno habilitante comprende una relación de condiciones y actores diversos que facilitan o restringen el desarrollo del emprendimiento social. Este reporte tiene como objetivo realizar un mapeo inicial del ecosistema emprendedor en mención y ofrecer ciertas luces sobre la percepción de algunos actores frente al estado actual del emprendimiento social, así como su rol en el ecosistema⁸.

Para el mapeo del ecosistema se ha construido un marco conceptual que combina diferentes aportes al estudio del sector presentes en la literatura. Se ha partido de lo que el Banco Mundial denomina el *marco de referencia para los ecosistemas de emprendimiento social* (Banco Mundial, 2018). En este marco conceptual se plantean tres grandes bloques de análisis: 1) las condiciones del entorno; 2) los actores, que incluyen al emprendimiento social, las organizaciones de soporte o intermediarios, y otros actores relevantes, como el Gobierno, las empresas consolidadas, la academia, etc.; y, si

bien no son visibles en el gráfico, 3) las fuerzas o interacciones entre los distintos actores.

A la visión del Banco Mundial de tres bloques se le hicieron los siguientes ajustes:

- A. Para efectos del presente mapeo no se ha tomado en consideración el tercer bloque, ya que nos encontramos en un primer nivel de mapeo.
- B. Se tomaron tres factores del entorno, priorizados por la OECD (2015a) en su propio análisis ecosistémico del emprendimiento social: entorno regulatorio, entorno financiero y de inversión, y entorno de mercado. Se agregó la descentralización.

⁸ El análisis a detalle del estado actual del ecosistema debe ser abordado más adelante, cuando se cuente con un mayor grado de información y literatura.

Es justamente la interacción entre los aspectos señalados la que genera barreras u oportunidades para el desarrollo adecuado y oportuno del ecosistema de emprendimiento social y ambiental. Como señala el Banco Mundial, donde existan restricciones, es importante abordar estos problemas para permitir que los emprendimientos sociales emerjan, crezcan y escalen sus modelos, a fin de continuar realizando y evaluando el impacto positivo en sus poblaciones beneficiarias. Donde hay oportunidades (atributos positivos del ecosistema), es igualmente importante apoyar o reforzar estas características, para permitir la sostenibilidad y la escala del emprendimiento social.

La visión esquemática de este marco conceptual se presenta en el gráfico 1.

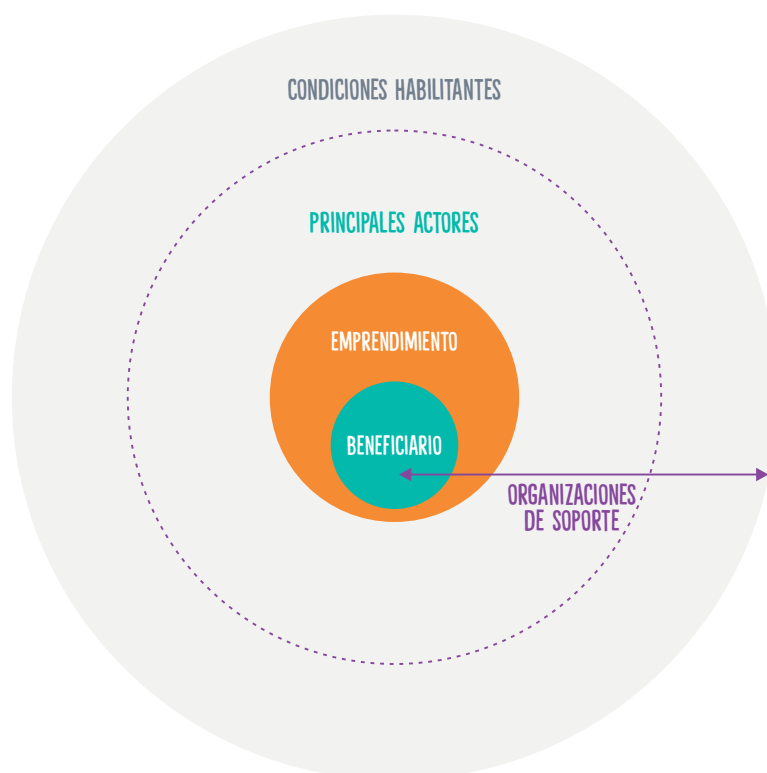
4.1. MAPEO DEL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN EL PERÚ: PRINCIPALES ACTORES

A continuación, se realiza un mapeo del ecosistema en mención en el Perú a partir de las entrevistas realizadas durante el proceso de trabajo de campo.

EL PRINCIPAL ACTOR POR DESCRIBIR, LUEGO DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL, SON LAS ORGANIZACIONES DE SOPORTE, QUE TIENEN COMO PROPÓSITO RECONOCER Y APOYAR EL DESARROLLO DE EMPRENDIMIENTOS DE DISTINTOS TIPOS.

Para efectos de este documento nos enfocamos en las organizaciones que se especializan en dar soporte o impulsar emprendimientos sociales y ambientales. Sin embargo, se hace mención a algunas que trabajan con emprendimientos sociales pero no se especializan en ellos, como la mayoría de

GRÁFICO 1. El ecosistema de emprendimiento social y ambiental



Fuente: Banco Mundial (2018). Elaboración propia.

incubadoras y aceleradoras de emprendimientos dinámicos o de alto impacto.

4.2. TIPOS DE ORGANIZACIONES DE SOPORTE



Incubadoras y aceleradoras sociales y ambientales:

son organizaciones que acompañan el desarrollo y crecimiento de un pequeño grupo de emprendimientos sociales y ambientales. Se enfocan en ofrecerles acompañamiento técnico en negocios, así como en identificación y medición de impacto en la población beneficiaria directa. Tienen la capacidad de dar números concretos de beneficiarios apoyados a partir de los negocios sociales. Las incubadoras apoyan a que prototipos o productos mínimos viables logren establecer y validar sus modelos de negocio e impacto. Las aceleradoras trabajan con emprendimientos ya constituidos y con tracción o ventas en el mercado. Los modelos de negocio de estas organizaciones varían, desde financiamiento externo, pago por servicios, hasta compra de acciones de los emprendimientos que se encuentran incubando o acelerando. Por ejemplo, NESsT apoya a los emprendimientos entre dos a cuatro años a través de servicios de negocios, mentoría y financiamiento (donaciones y donaciones recuperables). Una vez que están preparados para la inversión, ingresan a su fondo de inversión de impacto. NESsT ha brindado acceso a trabajo digno a 15 191 personas en situación de vulnerabilidad través del apoyo a los emprendedores.



Premios y reconocimientos: distinguen y en ocasiones otorgan premios monetarios a emprendimientos sociales y ambientales dinámicos o con potencial de alto impacto, con el objetivo de impulsarlos a seguir creciendo.



Fondos de inversión de impacto y similares:

invierten en organizaciones que producen bienes y servicios, a fin de generar un impacto social o ambiental, y obtener un retorno financiero mayor o igual a cero, con el compromiso de medir su impacto social.



Redes de emprendedores sociales:

redes nacionales e internacionales de emprendedores sociales que generan conocimiento y apoyo mutuo entre sus miembros.



Movilizadores de base o semilleros:

organizaciones y programas que trabajan con la sociedad civil para concientizar sobre el emprendimiento social e impulsar a futuros emprendedores sociales y ambientales. Buscan crecer y replicarse rápidamente para llegar a cada vez más personas.



Articuladores: no se enfocan en un grupo o estadio del emprendimiento social y ambiental en particular, ni profundizan en su acompañamiento técnico, sino que buscan fortalecer el ecosistema en el cual se desenvuelven, en articulación con otros actores, como el sector privado, el sector público, la academia, entre otros, para incrementar su participación y apoyo. Usualmente cuentan con bases de datos de emprendimientos sociales, premios para seguir impulsando el ecosistema, y publicaciones para generar contenido sobre el tema. Aquí encontramos a Kunan y Sistema B.

En la siguiente tabla se listan organizaciones de soporte al emprendimiento social identificadas. En la segunda columna se indica el tipo de organización de soporte y una breve descripción sobre ella. Finalmente, se señala en qué etapa del desarrollo de los emprendimientos sociales y ambientales intervienen. Las cuatro etapas de desarrollo se describen en el acápite 3.5 del presente reporte.

TABLA 5. Organizaciones soporte y sus roles en el ecosistema de emprendimiento social y ambiental en el Perú

ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN	ETAPA DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y AMBIENTAL QUE APOYAN			
		IDEACIÓN	VALIDACIÓN	CRECIMIENTO	ESCALA
ORGANIZACIONES ESPECIALIZADAS EN BRINDAR SOPORTE AL EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y AMBIENTAL ⁹					
ACUMEN	(ARTICULADOR Y FONDO DE INVERSIÓN DE IMPACTO). ORGANIZACIÓN GLOBAL QUE TIENE DESDE CURSOS <i>ONLINE</i> , HASTA UN FONDO DE INVERSIÓN DE IMPACTO PARA EMPRENDIMIENTOS EN ETAPA DE ESCALAMIENTO, QUE ESTÁ ACTIVO EN COLOMBIA Y YA INVIERTE EN DISTINTOS EMPRENDIMIENTOS EN EL PERÚ.				
AGORA PARTNERSHIPS	(ACELERADORA). ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL QUE NO CUENTA CON SEDE EN EL PERÚ, PERO RECIBE EMPRENDIMIENTOS SOCIALES PERUANOS PARA UN PROCESO DE ACELERACIÓN EN CHILE QUE CONSTA DE TRES ETAPAS.				
APORTA	(OTROS). LABORATORIO DE INNOVACIÓN SOCIAL DEL GRUPO BRECA. IDENTIFICA EMPRENDIMIENTOS SOCIALES YA DESARROLLADOS PARA EVALUAR POSIBLES ALIANZAS QUE MEJOREN LA SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS DEL GRUPO.				
ASHOKA	(RED). RECONOCIDA RED GLOBAL DE EMPRENDEDORES SOCIALES. ASHOKA FUE LA PRIMERA ORGANIZACIÓN QUE IMPULSÓ ESTE TIPO DE NEGOCIO A NIVEL INTERNACIONAL. SELECCIONA EMPRENDEDORES CON IMPACTO DEMOSTRADO Y AÑOS DE TRAYECTORIA.				
CROWD-WORKINGS	(INCUBADORA). INCUBADORAS DE EMPRENDIMIENTOS SOCIALES DE BASE TECNOLÓGICA IMPULSADOS POR EL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO Y TELEFÓNICA. SE ENCUENTRAN EN LIMA, ICA, PIURA Y CUSCO.				
FLEDGE	(ACELERADORA). ACELERADORA GLOBAL DE EMPRENDIMIENTOS SOCIALES CON SEDE EN EL PERÚ. INVIERTE EN EMPRENDIMIENTOS CONSTITUIDOS Y CON VENTAS EN EL MERCADO PARA APOYARLOS A CRECER Y ESCALAR.				
FONDO EMPRENDEDOR FUNDACIÓN WIESE	(FONDO DE INVERSIÓN DE IMPACTO). FONDO DE LA FUNDACIÓN WIESE OPERADO POR NESST, QUE OTORGA PRÉSTAMOS A TASAS MÁS BAJAS QUE LAS ENTIDADES FINANCIERAS (ENTRE 4% Y 6%) A EMPRENDIMIENTOS SOCIALES A LOS CUALES BRINDARÁ ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO.				

⁹ La tabla recoge la mayoría de organizaciones de soporte que apoyan a emprendimientos sociales y ambientales en el Perú. Esta se irá actualizando en el la web de Kunan. Sin embargo, existen diversos premios internacionales a los cuales pueden postular emprendedores sociales con sede en el Perú, como Latinoamérica Verde, Premios Viva Schmidheiny, Schwab Foundation Awards, Skoll Awards y Chivas Venture Awards.

GRASSROOTS BUSINESS FUND	(FONDO DE INVERSIÓN DE IMPACTO). FONDO PARA EMPRENDIMIENTOS SOCIALES EN ETAPA DE ESCALA.				
GENES	(RED). GREMIO DE EMPRENDEDORES SOSTENIBLES (ORGANIZACIONES CON IMPACTO ECONÓMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL POSITIVO, PERO SIN NECESARIAMENTE ENFOCARSE EN POBLACIONES EN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD) CREADO EN 2018.				
HULT PRIZE	(PREMIO). CONCURSO UNIVERSITARIO INTERNACIONAL QUE RECONOCE A EMPRENDIMIENTOS SOCIALES EN FASE DE IDEA O VALIDACIÓN. HOY EXISTEN MÁS DE 50 UNIVERSIDADES EN EL PERÚ QUE YA SON PARTE DE HULT PRIZE.				
IMPIACT	(MOVILIZADOR DE BASE). TALLER DE CUATRO DÍAS OFRECIDO EN DISTINTAS REGIONES PARA INTRODUCIR A JÓVENES AL EMPRENDIMIENTO Y LA INNOVACIÓN SOCIAL. EL TALLER ES DE ORIGEN SUIZO Y SE DESARROLLA EN EL PERÚ DESDE 2016.				
KUNAN	(ARTICULADOR). PLATAFORMA DE IMPULSO AL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y AMBIENTAL EN EL PAÍS. ACTÚA DE ARTICULADOR ENTRE LOS EMPRENDEDORES SOCIALES Y LOS DISTINTOS ACTORES DEL ECOSISTEMA. GENERA CONTENIDO Y ESPACIOS PARA INSPIRAR A FUTUROS EMPRENDEDORES SOCIALES Y PREMIA A AQUELLOS CON MAYOR POTENCIAL DE IMPACTO EN EL DESAFÍO KUNAN.				
MAKE SENSE	(MOVILIZADOR DE BASE). MOVIMIENTO GLOBAL QUE IMPULSA EL EMPRENDIMIENTO Y LA INNOVACIÓN SOCIAL. CUENTA CON UN PROGRAMA DE PREINCUBACIÓN, DIVERSOS EVENTOS PARA DAR A CONOCER EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL A NIVEL NACIONAL Y UNA RED DE EMBAJADORES.				
NESST	(ACELERADORA Y FONDO DE INVERSIÓN DE IMPACTO). ACCELERADORA GLOBAL DE EMPRENDIMIENTOS SOCIALES CON FOCO EN AUMENTAR EMPLEOS DIGNOS PARA LA BASE DE LA PIRÁMIDE. OTORGA DONACIONES Y PRÉSTAMOS A EMPRENDIMIENTOS EN DISTINTAS ETAPAS: DONACIONES Y PRÉSTAMOS RECUPERABLES DE HASTA US\$ 150 000 EN VALIDACIÓN, DONACIONES Y PRÉSTAMOS RECUPERABLES DE HASTA US\$ 300 000 EN CRECIMIENTO, Y PRÉSTAMOS E INVERSIÓN EN ACCIONES DE HASTA US\$ 500 000 PARA AQUELLOS EN ESCALA. LAS DONACIONES Y PRÉSTAMOS.				
PROTAGONISTAS DEL CAMBIO UPC	(PREMIO). PROGRAMA INTEGRAL DE IMPULSO AL EMPRENDIMIENTO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS (UPC), QUE TIENE COMO PRINCIPAL INICIATIVA EL PREMIO PROTAGONISTAS DEL CAMBIO, CON MÁS DE 8 AÑOS DE TRAYECTORIA.				
ROOT CAPITAL	(FONDO DE INVERSIÓN DE IMPACTO). FONDO PARA EMPRENDIMIENTOS SOCIALES EN ETAPA DE ESCALA.				

SISTEMA B	(ARTICULADOR). MOVIMIENTO GLOBAL QUE PROMUEVE Y CERTIFICA UNA NUEVA FORMA DE HACER EMPRESA DONDE EL ÉXITO SE MIDE POR EL BIENESTAR SOCIAL, AMBIENTAL Y ECONÓMICO: LAS EMPRESAS B. TRABAJAN CON DISTINTOS PÚBLICOS Y SECTORES PARA PROMOVER UNA NUEVA ECONOMÍA, Y GENERAN CONTENIDO Y HERRAMIENTAS DE ALTA UTILIDAD PARA EL ECOSISTEMA.				
TEJIENDO PUENTES	(RED). REPOSITORIO <i>ONLINE</i> DE PROYECTOS Y EMPRENDIMIENTOS SOCIALES A NIVEL NACIONAL EN ETAPA TEMPRANA.				
ORGANIZACIONES ESPECIALIZADAS EN BRINDAR SOPORTE AL EMPRENDIMIENTO EN GENERAL					
ANGEL VENTURES	RED DE INVERSIONISTAS ÁNGELES QUE INVIERTEN, A CAMBIO DE ACCIONES, DESDE US\$ 10 000 POR MES Y CON UN CRECIMIENTO DE 10% MENSUAL.				
INNÓVATE PERÚ	PROGRAMA DEL MINISTERIO DE PRODUCCIÓN QUE CUENTA CON START UP PERÚ, UN FONDO DE CAPITAL SEMILLA DE S/ 50 000 PARA EMPRENDIMIENTOS DINÁMICOS (<i>STARTUPS</i>) EN ETAPA DE VALIDACIÓN, Y UN FINANCIAMIENTO DE HASTA S/ 500 000 PARA AQUELLOS EN CRECIMIENTO Y ESCALA.				
INCUBADORAS Y ACELERADORAS UNIVERSITARIAS	DIVERSAS UNIVERSIDADES CUENTAN CON INCUBADORAS O ACELERADORAS (UTEC VENTURES, EMPRENDE UP Y KAMAN), QUE OFRECEN MENTORÍA, DINERO, CONEXIONES, CONOCIMIENTO, SERVICIOS LEGALES Y, EN ALGUNOS CASOS, ESPACIOS DE TRABAJO. SIN EMBARGO, NO ESTÁN ESPECIALIZADAS EN EMPRENDIMIENTO SOCIAL. EN EL CASO DE INCUBAGRARIA Y BIOINCUBA, DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA MOLINA Y DE LA UNIVERSIDAD CAYETANO HEREDIA, RESPECTIVAMENTE, SE ENFOCAN EN EMPRENDIMIENTOS AMBIENTALES.				
ENDEAVOR	RED GLOBAL QUE ASESORA E IMPULSA EMPRENDIMIENTOS DE ALTO IMPACTO EN LA ETAPA DE ESCALAMIENTO.				
COFIDE	BANCO DE DESARROLLO DEL PERÚ. BUSCA IMPULSAR LA CULTURA DE INNOVACIÓN SOCIAL, ASÍ COMO LA INVERSIÓN DE IMPACTO.				
SWISS CONTAC	A TRAVÉS DEL PROGRAMA SUIZO DE EMPRENDIMIENTO BUSCA FORTALECER EL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR PARA FACILITAR LA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO DE LAS <i>STARTUPS</i> , CON EL OBJETIVO FINAL DE GENERAR EMPLEO.				
TEAM ACADEMY	RED DE ESCUELAS PARA EMPRENDEDORES NACIDA EN FINLANDIA HACE 25 AÑOS, HOY PRESENTE EN 12 PAÍSES.				
BID LAB	LABORATORIO DE INNOVACIÓN DEL GRUPO BID. MOVILIZA FINANCIAMIENTO, CONOCIMIENTO Y CONEXIONES PARA CATALIZAR INNOVACIÓN PARA LA INCLUSIÓN EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE.				

Fuente: Taller con organizaciones del ecosistema desarrollado por Kunan e Insitum (2018). Elaboración propia.

En la siguiente tabla se detalla la percepción general de las organizaciones de soporte sobre el ecosistema de emprendimiento social en el

Perú. Adicionalmente, se incluye la percepción de las grandes empresas, el sector público y la academia.

TABLA 6. Actores del ecosistema y su percepción sobre el emprendimiento social y ambiental en el Perú

TIPO DE ACTOR	DESCRIPCIÓN Y PERCEPCIÓN GENERAL DE LOS ACTORES
ORGANIZACIONES DE SOPORTE¹⁰	
• INCUBADORAS Y ACELERADORAS • FONDOS DE INVERSIÓN DE IMPACTO • PREMIOS • ARTICULADORAS • MOVILIZADORES DE BASE • REDES DE EMPRENDEDORES SOCIALES	LAS ORGANIZACIONES DE SOPORTE SE ESPECIALIZAN EN PROVEER ALGÚN TIPO DE APOYO AL EMPRENDIMIENTO O EMPRENDEDOR SOCIAL O AMBIENTAL. EL MAPEO REALIZADO NO CONSIDERA A LAS ORGANIZACIONES SIN UN ENFOQUE PARTICULAR EN EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL, PERO SÍ HA TOMADO EN CONSIDERACIÓN SUS PERCEPCIONES. TODAS LAS ORGANIZACIONES ENTREVISTADAS CONCUERDAN EN QUE EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL NO CUENTA CON UNA CORRECTA MEDICIÓN DE IMPACTO, ACCESO A CAPITAL PARA ETAPA TEMPRANA, Y EL POTENCIAL DE CRECER Y ESCALAR, PRINCIPALMENTE PORQUE AÚN NO SON COMPETITIVAS Y NO TIENEN UN PERFIL DE ALTO IMPACTO O <i>STARTUP</i>. LA MEJORA DE LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES REQUIERE DE ACOMPAÑAMIENTO ESPECIALIZADO Y TAN SOLO EL 20% LO ESTÁ RECIBIENDO. ESTO EVIDENCIA QUE EL PAÍS NECESITA MÁS ORGANIZACIONES DE SOPORTE QUE APOYEN EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL. FINALMENTE, ES IMPORTANTE RECALCAR QUE UN EMPRENDIMIENTO SOCIAL DE «ALTO IMPACTO» NO SIGNIFICA NECESARIAMENTE SER EL ÚNICO CAMINO PARA EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL.
GOBIERNO	
• MINISTERIO DE PRODUCCIÓN: INNÓVATE PERÚ • MINISTERIO DE EDUCACIÓN • PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS • MINISTERIO DEL AMBIENTE • MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL • CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	LAS ENTIDADES DE GOBIERNO TIENEN DISTINTAS OPINIONES SOBRE EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL. ALGUNAS PREFIEREN NO DIFERENCIARLO DE LOS EMPRENDIMIENTOS DE ALTO IMPACTO, MIENTRAS QUE OTRAS CONSIDERAN LO CONTRARIO Y LOS APOYAN, YA QUE RESPONDEN A PROBLEMÁTICAS QUE POR LO PRONTO NO CUBRE NI SIQUERA EL ESTADO.
EMPRESAS	
• EMPRESAS CONSOLIDADAS Y SOFISTICADAS EN SOSTENIBILIDAD • EMPRESAS CONSOLIDADAS Y DE BAJA SOFISTICACIÓN EN SOSTENIBILIDAD	LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES TODAVÍA NO SON CONOCIDOS DENTRO DEL SECTOR CORPORATIVO. ALGUNAS EMPRESAS INDICAN QUE EL ESTADO DEBERÍA VISIBILIZAR ESTAS INICIATIVAS, AL IGUAL QUE LAS ALIANZAS QUE LOGREN CON EMPRESAS. ALGUNAS EMPRESAS PERTENECIENTES A PERÚ 2021 HAN EMPEZADO A VINCULARSE CON EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y UNO DE SUS PEDIDOS RECURRENTES ES QUE LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES PUEDAN ADAPTARSE A LA FORMA DE TRABAJO DE ORGANIZACIONES GRANDES.

¹⁰ Las organizaciones o iniciativas de soporte identificadas cuentan con un enfoque exclusivo de apoyo al emprendimiento social o ambiental, o empresas responsables. Si bien existen diversas incubadoras y aceleradoras en el ecosistema emprendedor, estas no tienen un enfoque único o especializado de soporte al emprendimiento social.

ACADEMIA	
UNIVERSIDADES Y CENTROS DE INVESTIGACIÓN	ACTUALMENTE NO HAY UNA UNIVERSIDAD O CENTRO DE INVESTIGACIÓN ENFOCADO DE MANERA PRIORITARIA EN EL ESTUDIO DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL. SIN EMBARGO, ALGUNAS INSTITUCIONES YA TIENEN CURSOS EN EL CURRÍCULO O PUBLICACIONES EN RELACIÓN CON EL TEMA, COMO LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ, LA UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO, LA UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR, LA UNIVERSIDAD DE INGENIERÍA Y TECNOLOGÍA, LA UNIVERSIDAD DE PIURA, LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO Y LA UNIVERSIDAD CONTINENTAL.

Fuente: Entrevistas. Elaboración propia.

4.3. CONDICIONES DEL ENTORNO

A continuación, se detallan las percepciones generales de los actores identificados, y de los emprendedores sociales y ambientales entrevistados, sobre las condiciones del entorno. Es importante considerar que este análisis del ecosistema aún no mide la interacción entre los actores, sino que únicamente identifica percepciones iniciales sobre el emprendimiento

social. Sin embargo, para que un ecosistema se consolide es necesario preguntarse si las visiones de los actores están articuladas, si se están construyendo redes de contacto entre ellos (quiénes se vinculan más y quiénes se vinculan menos), y, lo más importante, si se está generando aprendizaje colectivo para integrarlos en la gestión de emprendedores y otros actores. Está pendiente analizar esos aspectos. Se sugiere hacerlo en el futuro con nuevas investigaciones.

TABLA 7. Condiciones del entorno del ecosistema de emprendimiento social y ambiental

TIPO	PERCEPCIÓN DE LA SITUACIÓN EN EL PERÚ
REGULATORIO	NO EXISTE UNA REGULACIÓN <i>AD HOC</i> AL EMPRENDIMIENTO SOCIAL O AMBIENTAL, PERO EXISTEN AVANCES EN LA PRESENTACIÓN DEL PROYECTO DE LEY DE LAS SOCIEDADES DE BENEFICIO E INTERÉS COLECTIVO (BIC), IMPULSADO PRINCIPALMENTE POR SISTEMA B PERÚ. HOY EL ENTORNO REGULATORIO QUE APLICA A LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES Y AMBIENTALES ES EL MISMO QUE APLICA A LAS MICROEMPRESAS Y PEQUEÑAS EMPRESAS. PESE A QUE NO HAY UN ENTENDIMIENTO GENERAL SOBRE EL CONCEPTO DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL, QUE SERÍA EN EFECTO LA BASE NECESARIA PARA GENERAR ESFUERZOS DE POLÍTICA PARA EL IMPULSO DE ESTE TIPO DE NEGOCIOS, HAN NACIDO ESFUERZOS DE DISTINTAS ENTIDADES PARA RECONOCER A EMPRENDIMIENTOS, SOBRE TODO TECNOLÓGICOS, CON IDEAS AUDACES DE CONCYTEC, Y AMBIENTALES, COMO LO FUERON LOS FONDOS DE START UP PERÚ ASIGNADOS AL RETO PERÚ RESILIENTE Y EL RETO BIO. OTROS ESFUERZOS, COMO LA INCLUSIÓN DE CRITERIOS QUE RECONOZCAN A EMPRENEDORES SOCIALES EN COMPRAS ESTATALES, PUEDEN GENERAR GRANDES CAMBIOS, COMO OCURRIÓ EN EL REINO UNIDO CON EL <i>SOCIAL VALUE ACT</i>, PERO SE NECESITA DE UN ECOSISTEMA MÁS DESARROLLADO PARA LOGRARLO. DIVERSOS ACTORES INDICAN QUE, POR LO PRONTO, LO MEJOR SERÍA INCLUIR ESOS CRITERIOS EN LOS FONDOS QUE OFRECEN LOS DISTINTOS MINISTERIOS A LOS EMPRENEDORES, COMO ES EL CASO DEL MINISTERIO DE PRODUCCIÓN.
FINANCIERO Y DE INVERSIÓN	SI BIEN EXISTEN ALGUNOS FONDOS Y ORGANIZACIONES QUE PROVEEN CAPITAL Y FINANCIAMIENTO PARA EMPRENDIMIENTOS SOCIALES, HACE FALTA ATRAER FONDOS QUE FINANCIEN LOS EMPRENDIMIENTOS EN CRECIMIENTO, QUE ES JUSTAMENTE EL ESTADIO DONDE LA MAYORÍA SE ENCUENTRA, SEGÚN INDICÓ NESST EN LAS ENTREVISTAS DEL PRESENTE REPORTE.

	EN GENERAL, EL ECOSISTEMA ESTÁ DESARROLLADO PARA LA DONACIÓN DE CORTO PLAZO CON EXPECTATIVAS DE RESULTADOS NUMÉRICOS Y CON Poca TOLERANCIA AL RIESGO, CUANDO LO QUE SE NECESITA ES CAPITAL DE LARGO PLAZO CON TOLERANCIA AL RIESGO Y EL TALENTO, Y CAPITAL ADECUADO EN CADA ETAPA. ASIMISMO, LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES NO SE ENCUENTRAN NECESARIAMENTE LISTOS PARA LA INVERSIÓN. PARA DINAMIZAR ESTE MERCADO, LAS ORGANIZACIONES DE SOPORTE VUELVEN A APARECER COMO ACTORES CLAVE, AL IGUAL QUE LAS FUNDACIONES DE LAS CORPORACIONES. EL RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS INDICÓ QUE PODRÍA SER MÁS ATRACTIVO INVERTIR CON IMPACTO QUE CONTINUAR DONANDO. ES IMPORTANTE DESTACAR QUE LA FILANTROPÍA SIGUE TENIENDO UN ROL IMPORTANTE PARA LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES EN ETAPA TEMPRANA Y PARA CREAR INSTRUMENTOS Blandos DE INVERSIÓN. DURANTE EL DESARROLLO DEL PRESENTE REPORTE, SE INICIÓ EL DIAGNÓSTICO DE INVERSIÓN DE IMPACTO EN EL PAÍS, IMPULSADO POR CONFIEP, NESST, HELVETAS, APORTA Y KUNAN, DESDE PERÚ 2021, QUE DARÁ MÁS LUCES SOBRE ESTE TEMA.
MERCADO	LOS DIFERENTES ACTORES, INCLUIDOS LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES, ESTÁN DE ACUERDO EN QUE NO TIENEN ACCESO AL MERCADO O LA CAPACIDAD DE SUMINISTRO PARA RESPONDER A SUS DEMANDAS. SIN EMBARGO, PARA HACER ESTO, ALGUNAS ORGANIZACIONES DE APOYO CREEN QUE DEBERÍAN CRECER CON SOCIOS CORPORATIVOS QUE ALLANEN EL CAMINO. AUNQUE LAS EMPRESAS Y LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES SON VISTOS COMO SECTORES TOTALMENTE SEPARADOS, LA REALIDAD ES QUE SON TOTALMENTE COMPLEMENTARIOS Y PUEDEN POTENCIAR SU IMPACTO A TRAVÉS DE DISTINTOS MECANISMOS DE COLABORACIÓN. EL HECHO DE QUE TANTO LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES COMO LAS CORPORACIONES MULTINACIONALES SEAN NEGOCIOS PUEDE FACILITAR QUE AL COLABORAR LOGREN UN IMPACTO A GRAN ESCALA DE MANERA MÁS SOSTENIBLE. AMBOS ACTORES DAN CUENTA DE LOS BENEFICIOS DE LA COLABORACIÓN, QUE VAN DESDE INFORMACIÓN VALIOSA HASTA EL DESARROLLO Y MOTIVACIÓN DE COLABORADORES, DESDE CADENAS DE SUMINISTRO MÁS SOSTENIBLES HASTA MERCADOS MÁS INCLUSIVOS, Y DESDE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS HASTA MODELOS DE NEGOCIOS COMPLETAMENTE NUEVOS. ACUMEN (2015) HA PROFUNDIZADO EN ESTAS CONEXIONES, AL PUBLICAR CASOS SOBRE UNILEVER, COCA-COLA E EY, Y GENERAR VALOR COMPARTIDO A PARTIR DE SU RELACIÓN CON EMPRENDIMIENTOS SOCIALES.
DESCENTRALIZACIÓN	NO HAY MAYORES AVANCES EN EL ECOSISTEMA REGIONAL, A PESAR DE QUE LA MAYORÍA DE LOS DESAFÍOS SOCIALES Y AMBIENTALES SE ENCUENTRAN ALLÍ. POR LO PRONTO SOLO SE HAN PODIDO IDENTIFICAR INCUBADORAS O ACELERADORAS CON FOCO SOCIAL O AMBIENTAL EN PIURA Y CUSCO. START UP PERÚ EXPANDIÓ EL ECOSISTEMA NACIONAL DE <i>STARTUPS</i>, PERO NO HA HABIDO UNA ORGANIZACIÓN QUE HAGA LO MISMO PARA EL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL.

Fuente: Entrevistas. Elaboración propia.

Tras realizar un mapeo inicial del ecosistema de emprendimiento social y ambiental en el país, se pueden realizar las primeras conclusiones preliminares:

- Las percepciones de los distintos actores entrevistados coinciden cuando mencionan que el ecosistema aún se encuentra en una etapa temprana, ya que los emprendimientos sociales y ambientales no logran crecer a nivel de negocio o mejorar la medición de su impacto (las

posibles razones se desarrollarán en el siguiente capítulo), los potenciales compradores de sus servicios todavía no conocen a este tipo de emprendimiento y no compran sus servicios de manera recurrente. La principal razón ofrecida es que aún no existe el apoyo adecuado ni un importante número de organizaciones que apoyen, ya sea de manera especializada o general a emprendimientos sociales y ambientales. Esto incluye a las incubadoras y aceleradoras públicas y privadas, así como a los fondos de inversión

de impacto. Si bien el emprendimiento social o ambiental puede desarrollarse sin este tipo de soporte, la probabilidad de que esto ocurra se incrementa con apoyo especializado.

- Si bien se han realizado estudios sobre el concepto del emprendimiento social y ambiental, al igual que su relación con los distintos beneficiarios, no existe documentación sobre la situación del emprendimiento social a nivel de negocio, y por lo tanto aún no es del todo claro cómo apoyar su crecimiento. En primer lugar, se ha identificado mayor necesidad de capital para su crecimiento, mayor necesidad de soporte de negocio e impacto y, finalmente, acceso a más canales comerciales.
- Finalmente, existe un vacío de información sobre el desarrollo de los ecosistemas regionales de emprendimiento social y ambiental.

4.4. LA IMPORTANCIA DE LAS ORGANIZACIONES DE SOPORTE

La primera gran conclusión identificada hasta el momento es la falta de soporte adecuado o de organizaciones de soporte especializadas en el emprendimiento social. Los casos de emprendedores sociales presentados en este documento demuestran el alto potencial de impacto de los emprendimientos sociales. Sin embargo, según el análisis preliminar de lo que ocurre a nivel de ecosistema, vemos que el Perú aún se encuentra en una etapa muy temprana de desarrollo, en la cual el soporte de especialistas es clave.

Además, como bien señala Social Enterprise UK, los emprendimientos sociales no solo tienen desafíos de negocio. Existen muchas diferencias importantes en la forma en que operan, lo que hace que los servicios de apoyo no especializados sean

inadecuados. Por ejemplo, los emprendimientos sociales:

- Tienen, típicamente, diferentes estructuras legales y de gobierno en comparación con las pymes con fines de lucro.
- Cuentan con un objetivo principal que es social, no comercial.
- Realizan, a menudo, actividades sociales y comerciales que son inseparables.
- Participan, a menudo, en diversas actividades, y no se enfocan en un solo producto o servicio.
- Ven necesario equilibrar una combinación de flujos de ingresos que incluyen subvenciones y donaciones.
- Pueden acceder a diferentes fuentes de financiación e inversión en comparación con las pymes con fines de lucro.
- Carecen, en varias ocasiones, de experiencia comercial.
- Tienen la necesidad de medir impacto.

Para fortalecer el ecosistema de emprendimiento social en el país tiene que haber mayor claridad sobre la importancia de las organizaciones de soporte, sobre todo las especializadas. En un primer ejercicio, se desarrolló un taller con el apoyo de Insitum, donde participaron distintas organizaciones del ecosistema peruano para que se autoidentificaran en el proceso de crecimiento del emprendimiento social. Luego, se les solicitó detallar qué necesitarían para colaborar y apoyar a más emprendimientos sociales. Las respuestas se resumen en la tabla siguiente.

TABLA 8. Necesidades de las organizaciones de soporte en el Perú

SECTOR QUE DEBERÍA PROVEER EL APOYO	TIPO DE APOYO
GOBIERNO	● SE NECESITA DEL APOYO DE LOS GOBIERNOS REGIONALES PARA DINAMIZAR E INCENTIVAR EL DESARROLLO DE EMPRENDEDORES SOCIALES. ● SE NECESITA QUE EL GOBIERNO NACIONAL IMPULSE LA CREACIÓN DE MÁS INCUBADORAS SOCIALES Y ACELERADORAS SOCIALES QUE AMPLÍEN EL MERCADO DE EMPRENDIMIENTOS SOCIALES. ● SE SUGIERE QUE PROGRAMAS COMO INNOVATE PERÚ PROMUEVAN LA INTERACCIÓN ENTRE EMPRENDEDORES TRADICIONALES Y SOCIALES PARA IMPULSAR UN MUTUO APRENDIZAJE.
SECTOR PRIVADO	● SE SUGIERE QUE LAS GRANDES EMPRESAS EVALÚEN DESTINAR UN PORCENTAJE LIMITADO DE SU PRESUPUESTO PARA PRUEBAS DE CONCEPTO CON EMPRENDEDORES SOCIALES QUE GENEREN UN IMPACTO EN LA CADENA DE VALOR DE LA GRAN EMPRESA. ● SE NECESITA QUE ORGANIZACIONES PRIVADAS GENEREN MÁS ESPACIOS DE <i>NETWORKING</i> Y TRABAJO CON EMPRENDEDORES SOCIALES.
INVERSIONISTAS	● SE NECESITA DESARROLLAR OTROS PERFILES DE INVERSIONISTAS, QUE, ADEMÁS DE EVALUAR RIESGOS SOCIALES Y AMBIENTALES, ESTÉN INTERESADOS EN INVERTIR CON IMPACTO. ● SE BUSCA QUE INVERSIONISTAS PERUANOS DESTINEN PARTE DE SU PRESUPUESTO PARA INVERTIR A FONDOS DE INVERSIÓN DE IMPACTO LOCALES QUE YA IMPULSEN EMPRENDIMIENTOS SOCIALES Y AMBIENTALES.

Fuente: Entrevistas a actores del ecosistema desarrolladas por Kunan. Elaboración propia.

VOZ DEL EMPRENDEDOR SOCIAL

UNA CONDICIÓN CLAVE PARA EL DESARROLLO DEL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL QUE SE DEBE AÑADIR ES LA CONCIENTIZACIÓN A LA SOCIEDAD CIVIL. NO TIENEN QUE COMPRARLE A EMPRENDEDORES SOCIALES Y AMBIENTALES COMO UN ACTO FILANTRÓPICO, PERO SÍ TOMAR EN CONSIDERACIÓN EL IMPACTO EN LA DECISIÓN DE COMPRA. LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN SON IMPORTANTES PARA LOGRARLO.

RESPECTO A LA RELACIÓN CON EL ESTADO, EL COMÚN DENOMINADOR BUSCA MAYOR RECONOCIMIENTO Y OPORTUNIDADES DE DESARROLLO, ESPECIALMENTE PORQUE MUCHOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES CUMPLEN CON EL ROL DE DIVERSOS ORGANISMOS PÚBLICOS, DESDE OTORGAR AGUA Y SANEAMIENTO, HASTA REDUCIR LOS ÍNDICES DE ANEMIA. EL APOYO PODRÍA ABARCAR DESDE OTORGAR FONDOS ESPECÍFICOS, CONSIDERAR CRITERIOS SOCIALES EN FONDO DE EMPRENDIMIENTO O INCLUSO EVALUAR ESQUEMAS TRIBUTARIOS DIFERENCIADOS.

CUANDO HABLAMOS DE DESCENTRALIZACIÓN, SE PRIORIZA LA FALTA DE ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO ESPECIALIZADO, EL CUAL SE ENCUENTRA PRINCIPALMENTE EN LIMA. PERO, AUN ASÍ, INDICAN QUE NO ES SUFICIENTE Y QUE HAY UN DÉFICIT DE INCUBADORAS Y ACELERADORAS SOCIALES Y AMBIENTALES. LO MEJOR SERÍA CAPACITAR A LAS YA EXISTENTES EN LA MANERA DE IMPULSAR EL CRECIMIENTO DE UN NEGOCIO SOCIAL.

FINALMENTE, EN RELACIÓN CON EL MERCADO, SÍ EXISTE UNA DIFICULTAD EN IDENTIFICAR LO QUE NECESITA, PERO UNA VEZ QUE EL PRODUCTO O SERVICIO CUENTA CON UNA DEMANDA ESTABLE, LOS TIEMPOS DE PAGO SE VUELVEN UNA BARRERA, AL IGUAL QUE PARA LA MAYORÍA DE MICROEMPRESAS Y PEQUEÑAS EMPRESAS.

5. DESARROLLO DEL PANORAMA GLOBAL DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL



El objetivo de los capítulos anteriores era facilitar la comprensión del emprendimiento social y ambiental, con una definición desarrollada desde la literatura y entrevistas con emprendedores sociales y no sociales, organizaciones de soporte y otros actores del ecosistema, para luego profundizar en cada uno de los cuatro criterios que construyen el concepto. Una vez conocida la multiplicidad de formas que puede tomar un emprendimiento social, pero también los límites del espectro, se podía considerar avanzar hacia sus etapas de crecimiento.

Entendido el núcleo de este reporte, se extiende la mirada al ecosistema en el cual se desenvuelve, utilizando como marco de referencia el análisis de ecosistemas de emprendimiento social del Banco Mundial. Aquí evidenciamos cómo está compuesto en el Perú, desde los actores más relevantes, hasta sus condiciones habilitantes, para luego identificar el rol de las organizaciones de soporte del emprendimiento social en las distintas etapas de crecimiento de este tipo de negocio. Teniendo el concepto, así como los actores más claros, pasamos a describir brevemente la historia de este concepto y el panorama internacional en el Perú.

5.1. LOS INICIOS DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL

Si bien en los últimos años Occidente ha sido el principal impulsor del desarrollo de las estructuras y el contenido de mayor uso en el emprendimiento social (Global Entrepreneurship Monitor, 2016), este siempre ha existido. Los negocios de las ONG, los programas de desarrollo económico y las organizaciones como las cooperativas han estado presentes durante décadas y, en algunos casos, siglos. Incluso las microfinancieras, que hicieron su primera aparición en la década de 1970, fueron grandes impulsoras del progreso social desde el mercado.

Sin embargo, debido al crecimiento del sector, se afinaron los criterios que hoy permiten identificar a los emprendimientos o negocios sociales o ambientales. Hoy podemos encontrar organizaciones de la sociedad civil que han adoptado estructuras de emprendimiento social y las aplican en mercados emergentes, y, en menor medida, empresas que priorizan una misión social frente a poblaciones en situación de vulnerabilidad (Alter, 2003). No obstante, veremos que, en el caso del Perú, la mayoría de nuevos emprendimientos sociales se constituyen como empresas, lo que indica que el modelo facilita la gestión y el crecimiento del emprendimiento.

Hoy existe un interés creciente en personas relacionadas en las organizaciones de soporte, empresarios, políticos y académicos a nivel internacional en el ecosistema de emprendimiento social. Este interés ha crecido exponencialmente en la última década, según señala el Global Entrepreneurship Monitor, lo que termina de confirmar que, si bien este es un ecosistema en crecimiento, la tendencia señala que será mucho más que eso en algunos años.

5.2. EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN ECONOMÍAS EMERGENTES Y DESARROLLADAS

En 2015, el Global Entrepreneurship Monitor decidió hacer un estudio enfocado únicamente en emprendimientos sociales en las 58 economías en las que se desarrolla la investigación¹¹. Midió la actividad de estos negocios en dos etapas: la naciente (modelo de negocio en validación o *startup*

phase) y la operacional como porcentaje de la población adulta.

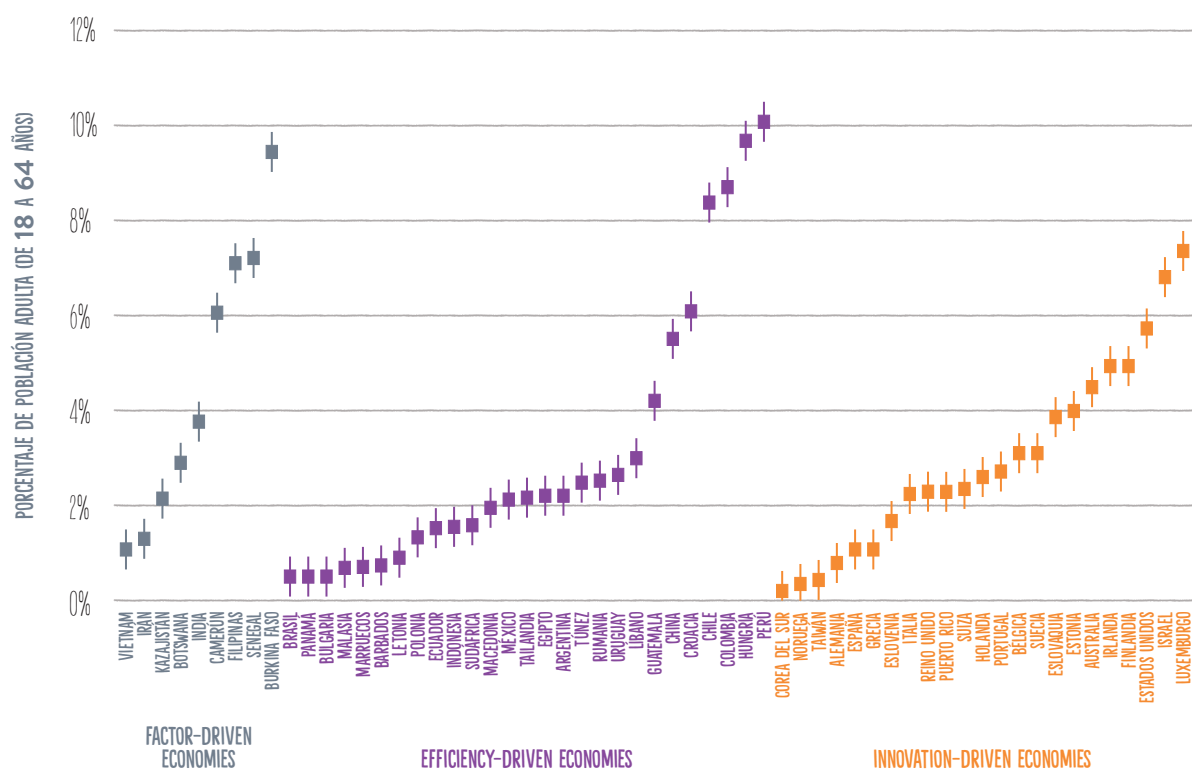
El promedio de emprendimientos sociales nacientes en la población de las 58 economías del estudio es de 3,2%, pero sorprendentemente el Perú tiene el porcentaje más alto, con un 10,1%. Uno de los sustentos a esta cifra es que, a la fecha, el emprendimiento social en etapas tempranas ha visto un crecimiento exponencial en economías emergentes, debido a la mayor cantidad de organizaciones de la sociedad civil en estos países y la caída del apoyo filantrópico (Alter, 2003). Por otro lado, debemos considerar que la definición de emprendimiento social naciente para el Global Entrepreneurship Monitor es mucho más abierta que la de este reporte.

Sin embargo, el Perú pierde este liderazgo cuando hablamos de actividad de emprendimientos sociales operacionales, ya sea en etapas de crecimiento o escalamiento, y otros países en economías desarrolladas impulsadas por la innovación toman este lugar, como Estados Unidos y Australia. El ratio de conversión entre emprendimientos sociales nacientes y operacionales en economías desarrolladas se mantiene alto, posiblemente como resultado de ecosistemas de emprendimiento social desarrollados y articulados (Stephan, Uhlaner y Stride, 2014), mientras que en economías emergentes el ratio de conversión no es solo bajo, sino que cuando llegan a tener una operación estable, como es el caso de Senegal, esta se caracteriza por microempresas y pequeñas empresas sociales, que no crecen a nivel de negocio y, por lo tanto, tampoco de impacto.

Esta información corrobora aquella levantada en las entrevistas del presente documento, lo que demuestra la importancia y necesidad de contar con un ecosistema desarrollado que soporte a

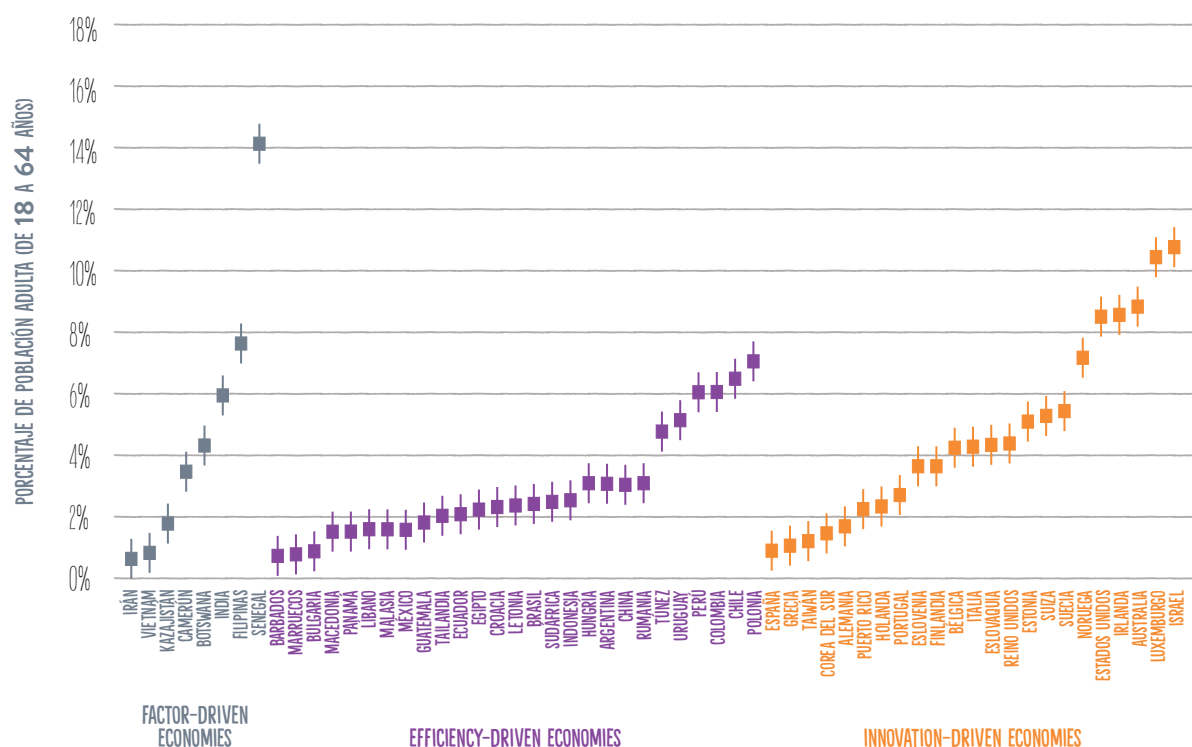
¹¹ La definición de emprendimiento social naciente para el Global Entrepreneurship Monitor se centra en personas que lideran una actividad, organización o iniciativa con un objetivo principal social, ambiental o comunitario.

GRÁFICO 2. Actividad emprendedora social global naciente



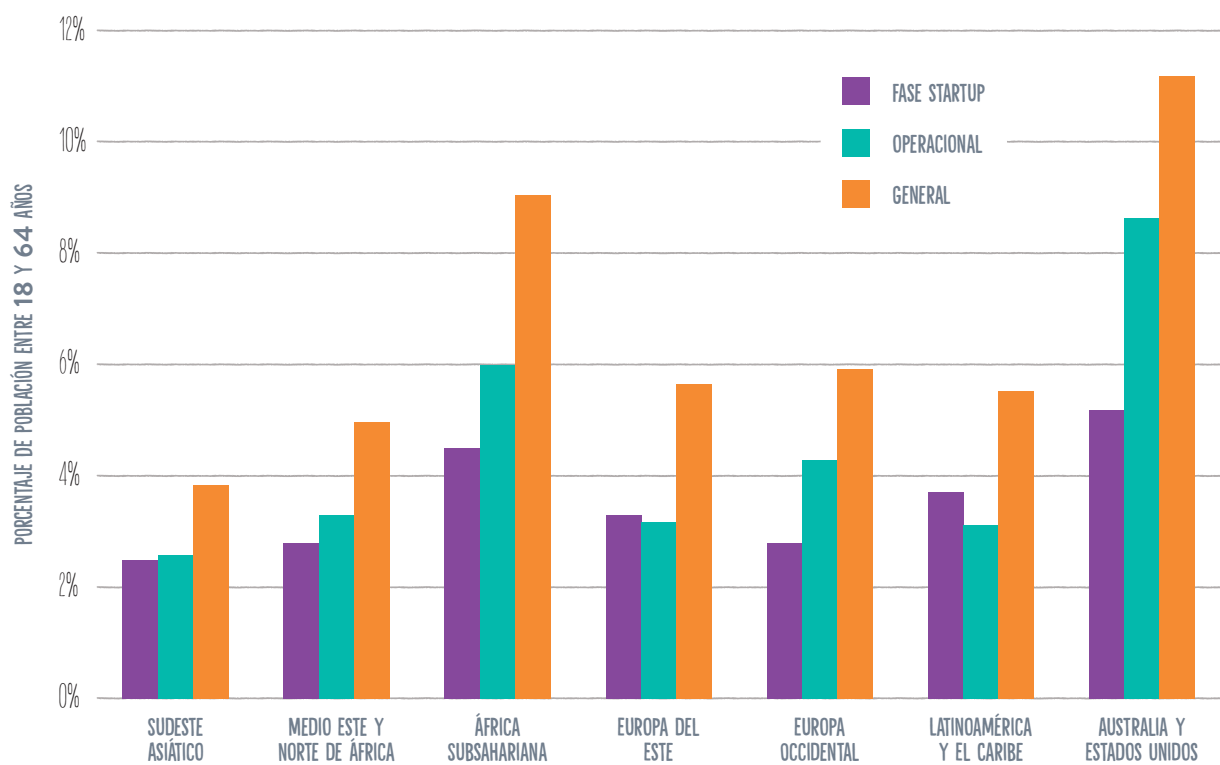
Fuente: Global Entrepreneurship Monitor (2015).

GRÁFICO 3. Actividad emprendedora social operacional a nivel global



Fuente: Global Entrepreneurship Monitor (2015).

GRÁFICO 4. Actividad emprendedora social por tipo de actividad y región



Fuente: Global Entrepreneurship Monitor (2015).

estos nuevos tipos de negocio. En mercados que continuarán siendo competitivos, y donde primará el precio, es importante que los negocios que buscan

contribuir a la solución de problemáticas sociales y ambientales como misión reciban el soporte adecuado, más aún en economías emergentes como la nuestra.



Caso 3:

INKA MOSS



DESCRIPCIÓN GENERAL

Empresa dedicada a la producción sostenible y ecoamigable de *Sphagnum moss* (musgo blanco), planta que solo crece en condiciones climatológicas muy particulares, típicas de nuestros Andes a más de 3000 metros sobre el mar. Su elaboración genera impacto económico en las comunidades campesinas de las zonas altoandinas del Perú.

LA HISTORIA DEL EMPRENDIMIENTO (PERSONAL)

Inka Moss nace oficialmente en 2010, pero veníamos probando la actividad un año y medio o dos años antes. Después de una investigación de varios productos naturales, mi objetivo era encontrar un producto peruano que tuviera un potencial en el mercado exterior y que fuera sostenible. Mi experiencia profesional previa

«LO QUE FALTA EN LAS EMPRESAS SOCIALES ES SER CONSCIENTE DE LA RENTABILIDAD DE TU PROPUESTA. AL PRINCIPIO NO ES ASÍ Y POR ESO NECESITAS LA AYUDA DE ALIADOS PARA CRECER Y HACER SOSTENIBLE LA CADENA».

«YO ENTENDÍ DESPUÉS DE MUCHO TIEMPO CON LA COMUNIDAD QUE SOLO SON POBRES EN LO MONETARIO, PERO EN VALORES TIENEN MUCHAS COSAS QUE ENSEÑARNOS A LAS PERSONAS DE LA CIUDAD».

«JAMÁS FUIMOS A UNA COMUNIDAD Y DIJIMOS: “MIRA, YO TE ENSEÑO, YO TE COMPRO, NOS VEMOS EL AÑO”. SIEMPRE HEMOS ESTADO CON ELLOS: “¿QUÉ NECESITAS? ¿EN QUÉ TE AYUDO? ¿QUÉ PROBLEMAS TIENES?”».

estaba enfocada en el comercio exterior y en logística, y creo que por eso tenía esta mirada.

Mientras buscábamos ese producto, tuvimos la suerte de encontrarnos con Anthon Baker, creador de toda la industria de musgo. Él había viajado como turista al Cusco y se quedó sorprendido de la existencia de musgo en el Perú, porque son muy pocos los países con ese producto. Las condiciones climatológicas del Cusco permitían su crecimiento a más de 3000 metros de altura. En esas zonas viven comunidades de extrema pobreza que cultivan para subsistir. Así aparece Inka Moss con una oportunidad comercial para estas comunidades.

Entonces, en esa mesa de cuatro patas —las comunidades, el Estado, nosotros y el mercado— empezamos a funcionar como plan desde 2010. Han pasado ocho años y hemos ganado mercado con un producto muy competitivo. Nuestro gran reto siempre ha sido la logística: las comunidades están a tres o cuatro horas de la planta. El cambio climático también afecta. La falta de rutas para llegar donde está el musgo ha sido una barrera que debemos ir venciendo.

Empezamos con tres comunidades y actualmente tenemos casi 70.

FACTORES DE ÉXITO

Lo primero y fundamental es tener un mercado. Por más lindo que sea el proyecto, sin clientes que te compren tu producto o servicio, no funcionará ni podrá ser sostenible.

Lo segundo es creer en lo que haces. La pasión es importante, porque el camino puede ser duro. Yo he estado a punto de dejarlo y he dicho: «Mejor me dedico a otra cosa». Cuando combinas pasión y propósito puedes hacer crecer tu negocio. Por eso siempre tienes que preguntarte: «¿Por qué lo haces?». Tienes que encontrarle un valor. Lo tercero es entender que la población que se beneficia de tu emprendimiento no solo recibe los beneficios que generas, sino que nos dan muchas enseñanzas y valores que en la ciudad no encontramos. Al final, ellos aprenden de nosotros tanto como nosotros de ellos. Esto reduce la tendencia que tenemos de victimizar al beneficiario.



EMPREDIMIENTO SOCIAL INKA MOSS
[HTTP://INKAMOSS.COM/](http://inkamoss.com/)

FICHA TÉCNICA

FUNDADOR

NOMBRE	MARCO ANTONIO ROBERTO PIÑATELLI BRACAMONTE
EDAD	55
GÉNERO	MASCULINO
PROFESIÓN Y ESPECIALIZACIÓN	ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

DATOS GENERALES

UBICACIÓN ADMINISTRATIVA	JUNÍN
FIGURA SOCIETARIA	CON FINES DE LUCRO
CONTACTO	JUANJO LADINES MOYA / 991 158 102
WEB	WWW.INKAMOSS.COM

IMPACTO

ODS PRINCIPAL	1. FIN DE LA POBREZA
PROBLEMA IDENTIFICADO (TIPO DE VULNERABILIDAD)	ECONÓMICA
BENEFICIARIOS DIRECTOS	PROVEEDORES DE LA ORGANIZACIÓN
CANTIDAD DE BENEFICIARIOS	2130 BENEFICIARIOS DIRECTOS
UBICACIÓN DE LOS BENEFICIARIOS	JUNÍN
BENEFICIO CREADO (SEGÚN IPS)	ACCESO A OPORTUNIDADES LABORALES
INDICADORES PARA MEDIR EL BENEFICIO	CANTIDAD DE SACOS DE MUSGO HÚMEDO COMPRADOS POR INKA MOSS A LOS POBLADORES DE LAS COMUNIDADES
IMPACTO AL DÍA DE HOY	MÁS DE 12 000 BENEFICIARIOS ENTRE 39 COMUNIDADES

NEGOCIO

SECTOR DEL NEGOCIO	AGROINDUSTRIAL
AÑOS EN EL NEGOCIO	9 AÑOS
MODELO DE NEGOCIO	MODELO DE INCLUSIÓN LABORAL
FACTURACIÓN E UTILIDAD 2018 (OPCIONAL)	
PORCENTAJE DE INGRESOS POR ACTIVIDADES COMERCIALES (2018)	100%

ORGANIZACIÓN

CANTIDAD DE PERSONAS EN EL EQUIPO	10
EDAD PROMEDIO EQUIPO	36
ORGANIZACIONES DE SOPORTE QUE LOS APOYAN	NESST

Así que ellos reciben de nosotros oportunidades y nosotros de ellos recibimos enseñanzas.

LECCIONES APRENDIDAS

La primera lección es que siempre hay una puerta que tocar. Un emprendedor debe aprender a mantener la esperanza de lo que está construyendo. Por más mal que te vaya, debes seguir tocando las puertas. Al final siempre hay alguien que te la abre.

Una segunda lección es no mentir. Ni a los demás ni a sí mismo. No se trata de ser pesimista, pero siempre hay que buscar ser realistas. No se debe inflar las cosas. Yo he visto a muchos emprendedores que inflan los números para conseguir los objetivos. El papel aguanta todo, pero si no somos realistas, eso nos pasará factura. Además, cuando buscamos financiamiento y mostramos algo que no es cierto, los inversionistas de inmediato se dan cuenta. Lo mejor es la transparencia. A eso le sumo que el emprendedor sabelotodo tampoco conseguirá nada. El emprendedor debe saber escuchar y equivocarse.

Finalmente, una tercera lección es entender que cuando alguien invierte en tu emprendimiento no solamente quiere darte su dinero, sino también su experiencia, y espera que tú compartas la tuya con él. Creo que la clave es saber enganchar. He tenido varios problemas con mis inversionistas, pero si los hemos podido superar es porque siempre ha existido transparencia y humildad.



DESCRIPCIÓN GENERAL

Recidar es una empresa social que busca dignificar el acceso a productos del hogar para comunidades de bajos ingresos en nuestro país, a partir de la gestión y el tratamiento de objetos usados. Para ello, ofrecemos un servicio de recojo gratuito de objetos usados para familias y empresas. Los objetos son tratados, desinfectados y puestos en valor, para finalmente ser ofrecidos a comunidades de bajos ingresos a precios simbólicos, garantía y bajo un trato digno y justo.

LA HISTORIA DEL EMPRENDIMIENTO (PERSONAL)

La idea surgió hace unos cinco años y fue algo bastante distinto a lo que es Recidar hoy. Tuve la oportunidad de trabajar en una ONG que capacitaba a las organizaciones para implementar sistemas de reciclaje de residuos sólidos. Sin embargo, al final del día, todo se combinaba y terminaba en el mismo depósito.

A partir de eso, vi una oportunidad de negocio interesante. El proyecto empezó con la recolección

«VEO QUE HAY MUCHO SESGO AL APOYAR A JÓVENES QUE EMPRENDAN DE MANERA SOCIAL. TAMPOCO EXISTEN MUCHAS OPORTUNIDADES PARA PERSONAS QUE PASAN DE LOS 40 O ESTÁN EN LA TERCERA EDAD Y QUIEREN EMPRENDER DESDE LA HERRAMIENTA DEL ENFOQUE SOCIAL».

«SIENTO QUE GRAN PARTE DE LA SEMILLA SOCIAL QUE PODEMOS TENER DEPENDE DE LA FAMILIA Y LA FORMACIÓN QUE NOS BRINDEN EN CASA. LUEGO, CUANDO SOMOS PROFESIONALES, FLORECE EN CUALQUIER INSTANCIA EN LA QUE ESTEMOS EL DESEO DE HACER ALGO POSITIVO POR NUESTRO ENTORNO».

de materiales reciclados que luego vendíamos. Le pedí a un tío que tenía camiones que me prestara uno y una amiga nos facilitó el primer piso de su casa para acoger los residuos. En el primer año, recolectamos 80 o 90 toneladas de papel y plástico. Esto nos permitió hacer diferentes campañas al interior del país y pensar en el siguiente paso. En ese proceso postulamos a un programa de incubación empresarial en la Universidad del Pacífico, donde nos presentaron el concepto de empresa social. Nos dimos cuenta de que teníamos el potencial de serlo, pero nos faltaba encontrar una manera de ser sostenibles económicamente. En ese momento, el precio del kilo por reciclaje era muy volátil y no nos permitía tener una estabilidad financiera.

Buscando alternativas nos encontramos con la problemática de los objetos usados. Muchas personas y empresas tienen objetos que aún funcionan, pero que han dejado de usar. Aquí encontramos una oportunidad y un prometedor futuro para Recidar. Actualmente, vendemos un promedio de S/ 60 000 y S/ 70 000 mensuales, de los cuales el 70% se explica por la venta en nuestros bazares de objetos usados y el 30%, por reciclaje de papel y plástico.

FACTORES DE ÉXITO

¿Cómo su red de contactos los ha ayudado a crecer?

Al principio, cuando uno emprende, nadie te conoce y necesitas buscar ese respaldo que permita al consumidor o al inversor tener confianza. Por ejemplo, cuando nos incubó la Pacífico y tuvimos su respaldo, las cosas empezaron a caminar. Nuevas marcas grandes se interesaron por nuestra propuesta. Eso nos permitió ser candidatos interesantes para ganar premios y reconocimientos, que luego nos llevaron a recibir consejos y opiniones que enriquecieron nuestra visión. No digo que sea el único camino para crecer, pero en nuestro caso el respaldo recibido se transformó en nuevas oportunidades. En esa misma línea, gracias al apoyo de NESsT, vimos la necesidad de crear un comité consultivo que estuvo conformado por personas profesionales en distintas áreas, que tienen el conocimiento que no poseemos y que apoyan en la construcción de una propuesta robusta. En nuestro caso, conocemos muy bien nuestro público beneficiario, pero nos hacía falta sistematizar nuestros procesos y gestionar nuestro talento. Para eso la red de contacto que creamos nos sirvió mucho y nos acortó el tiempo de aprendizaje.

FICHA TÉCNICA

FUNDADOR

NOMBRE	BORIS
EDAD	30
GÉNERO	MASCULINO
PROFESIÓN Y ESPECIALIZACIÓN	ECONOMISTA

DATOS GENERALES

UBICACIÓN ADMINISTRATIVA	CALLE BELLO HORIZONTE, MZ. U. LT. 2, CHORRILLOS, LIMA
FIGURA SOCIETARIA	HÍBRIDO
CONTACTO	977 143 209
WEB	WWW.RECIDAR.PE

IMPACTO

ODS PRINCIPAL	12. PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLE
PROBLEMA IDENTIFICADO (TIPO DE VULNERABILIDAD)	SOCIAL
BENEFICIARIOS DIRECTOS	CLIENTES DE LA ORGANIZACIÓN
CANTIDAD DE BENEFICIARIOS	12 000
UBICACIÓN DE LOS BENEFICIARIOS	LIMA METROPOLITANA
BENEFICIO CREADO (SEGÚN IPS)	ACCESO A CALIDAD MEDIOAMBIENTAL
INDICADORES PARA MEDIR EL BENEFICIO	ACCESO A COMPRA DIGNA
IMPACTO AL DÍA DE HOY	MÁS DE 50 000 PERSONAS HAN ACCEDIDO A UNA COMPRA DIGNA

NEGOCIO

SECTOR DEL NEGOCIO	RETAIL
AÑOS EN EL NEGOCIO	4
MODELO DE NEGOCIO	MODELO DE PAGO POR SERVICIO
FACTURACIÓN E UTILIDAD 2018 (OPCIONAL)	S/ 400 000
PORCENTAJE DE INGRESOS POR ACTIVIDADES COMERCIALES (2018)	100%

ORGANIZACIÓN

CANTIDAD DE PERSONAS EN EL EQUIPO	12
EDAD PROMEDIO EQUIPO	25
ORGANIZACIONES DE SOPORTE QUE LOS APOYAN	EMPRENDE UP, PROTAGONISTAS DEL CAMBIO UPC

«CUANDO HACEMOS LAS COSAS DE CORAZÓN, CUANDO SOMOS OPTIMISTAS, CUANDO ENCONTRAMOS EL MOTIVO DE LO QUE NOS HACE FELICES, LA GENTE SE SUMA».

¿Cuál crees que es la clave del éxito?

No sé el secreto del éxito, pero ayuda mucho al crecimiento de una organización la resiliencia del líder, el optimismo que impregna en el equipo, el saber manejar el riesgo y lanzarse a la piscina cuando toca. Es bueno también adquirir herramientas y conocimientos. Lo veo en mi experiencia. Hace dos años hubiésemos hecho polladas o rifas para levantar fondos. Ahora sé que para escalar mi negocio necesito otras maneras. Por eso, ahora me dedico a preparar mi plan de negocio para presentarlo a nuevos clientes e inversionistas.

LECCIONES APRENDIDAS

Creo que el éxito de un emprendimiento es directamente proporcional a las capacidades que has desarrollado y a las redes de contacto que has creado. Una lección que me llevo es la importancia de capacitarse y adquirir nuevos conocimientos. En Recidar hemos sido mucho de ensayo y error, y ahora, mirando para atrás, creo que el camino habría sido menos doloroso y la escala habría sido más rápida si nos hubiésemos capacitado en

el momento indicado. Los estudios son importantes porque acortan el tiempo de aprendizaje. Si lo vemos desde una perspectiva más empresarial, reducen los costos.

Otra lección que aprendí es que emprender no solo te hace crecer de manera profesional, sino también

de manera personal y humana. Una de las cosas más gratificantes es la calidad de amigos y personas que conozco debido a Recidar. Conocer personas que vuelcan su vida profesional a hacer un cambio social y no solo a acumular es muy gratificante. Y esto lo he visto en todos los sectores, desde el privado hasta el público.



EMPRESIMIENTO SOCIAL RECIDAR
[HTTPS://WWW.RECIDAR.PE/](https://www.recidar.pe/)

6. ANÁLISIS DEL ESTADO DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y AMBIENTAL EN EL PAÍS



En el Perú el concepto de emprendimiento social recién se ha empezado a mencionar en los últimos años en diversas publicaciones (Caballero, Fuchs y Prialé, 2014; Farber, Caballero, Prialé y Fuchs, 2015), principalmente provenientes de instituciones como la Universidad del Pacífico y NESsT. La mayoría coincide en que si bien el concepto de emprendimiento social aún no es de conocimiento público, sí es de creciente interés.

No obstante, desde la fecha en que se realizaron esas publicaciones, el número de organizaciones de soporte especializadas en el emprendimiento social, tanto nacionales como internacionales, ha aumentado considerablemente. Algunas han ingresado al Perú en los últimos cinco años, como es el caso de Sistema B, Hult Prize o Make Sense, mientras otras han evolucionado, como NESsT, que empezó apoyando las estrategias de autosostenibilidad de las ONG en 1997 y hoy se asemeja más a un fondo de inversión de impacto, o Kunan, que inició como un premio en 2014 y hoy toma el rol de articulador del ecosistema de emprendimiento social en el país. Esto se demuestra en el mapeo del ecosistema realizado en el presente reporte, lo cual es una muy buena señal de desarrollo del ecosistema.

Dicho esto, pasamos a uno de los puntos más importantes de este reporte: el análisis del emprendimiento social a nivel de impacto, negocio y organización. Esto ha sido posible a partir del análisis de las encuestas enviadas a más de 500 emprendimientos en el Perú, gracias a las bases de datos de organizaciones como Start Up Perú, ASEP, NESsT, Protagonistas del Cambio, Kunan, entre otras. Se obtuvo respuesta de 249 emprendimientos, de los cuales 161 pasaron los requisitos de emprendimiento social descritos en este reporte. Es decir, el universo de los análisis es de 161 emprendimientos del Perú, por lo que no se debe tomar como un estudio representativo, pero sí permite profundizar sobre la información de las entrevistas y la literatura, y abre paso a

recomendaciones para continuar fortaleciendo el ecosistema de emprendimiento social en el país.

Se ha dividido esta sección en tres ejes que ayudarán a entender el perfil del emprendimiento social de manera integral. Los tres ejes son:

- A. Impacto social o ambiental
- B. Modelo de negocio, financiamiento y facturación
- C. Organización

6.1. IMPACTO SOCIAL O AMBIENTAL

6.1.1. Un método para la identificación y la medición de impacto

La definición de impacto ha sido ampliamente discutida. En definitiva, todo emprendimiento tiene un impacto. Sin embargo, como se señala en el acápite 3.5, hay un grupo que se enfoca intencionalmente en poblaciones vulnerables o excluidas, con el único propósito de aliviar la situación en la que se encuentran. A estos los llamamos *emprendimientos sociales*¹².

ESTE REPORTE PROPONE UNA MANERA DE IDENTIFICAR SI EL EMPRENDIMIENTO PODRÍA CONSIDERARSE SOCIAL O AMBIENTAL, O CÓMO EMBARCARSE EN EL DESARROLLO DE UN EMPRENDIMIENTO DE ESTE TIPO.

A continuación se detalla un proceso de cinco pasos desarrollados a partir de las entrevistas realizadas y de las fuentes secundarias consultadas.

¹² Emprendimiento social y ambiental: una organización, con o sin fines de lucro, que contribuye a la solución de problemáticas sociales y ambientales que afectan a poblaciones vulnerables, a partir de un modelo de negocio sostenible.

A. Identificación de objetivos de desarrollo

sostenible (ODS): los ODS son un conjunto de objetivos globales adoptados por los países miembros de las Naciones Unidas con el propósito de dar lineamientos para mejorar las condiciones de vida de las personas y el planeta. Consta de 17 objetivos y 169 metas específicas. Un primer paso para el potencial o futuro emprendimiento social es identificar uno o más de los 17 ODS sobre los cuales podría estar generando un impacto.

B. Identificación de un grupo beneficiario y tipo

de exclusión o vulnerabilidad: para que un emprendimiento pueda ser entendido como social o ambiental debe identificar a un grupo beneficiario directo o un problema social o ambiental bien definido donde se vaya a generar un impacto de manera intencional. Entendemos el impacto desde una perspectiva de vulnerabilidad. Identificar qué tipo de exclusión tiene el grupo beneficiario es fundamental para entender si el impacto mejora las condiciones de un grupo vulnerable. Se han identificado cinco tipos de exclusión a partir de las tipologías de la pobreza y dimensiones de la exclusión en el Perú desarrolladas por Francisco Sagasti en 2008 para tomar como referencia y guía:



Cognitiva-cultural: exclusión que impide que las personas se sientan parte integral de la sociedad.



Económica: incapacidad de participar en actividades productivas remuneradas adecuadamente.



Social: desigualdad de oportunidades para el acceso a servicios sociales básicos.



Política: incapacidad de ejercer plenamente los derechos como ciudadano (seguridad, libertad de expresión, etc.).



Ambiental: vulnerabilidad frente a los desastres naturales y la degradación del ecosistema y la biodiversidad.

C. Relación del grupo beneficiario identificado con el modelo de negocio: el emprendimiento social o ambiental busca generar un impacto directo y prioritario en el grupo beneficiario identificado a través de un modelo de negocio. A continuación, detallamos las relaciones identificadas:

- Proveedores de la organización
- Colaboradores de la organización
- Clientes de la organización
- Dueños de la empresa u organización (en el caso de las cooperativas)
- El ambiente (flora o fauna)
- Otros usuarios no vinculados a la elaboración ni al consumo del producto o servicio

El beneficiario directo es aquel sobre el cual se tendrá mayor incidencia. Eventualmente se podrá medir el impacto generado, ya sea a nivel de ingresos, de salud, de acceso de aumento de biodiversidad, entre otros. Sin embargo, existen algunos emprendimientos donde la población vulnerable o problemática principal identificada no tiene una relación directa con el negocio, como es el caso del último ítem. En este caso en particular, la medición del impacto final se vuelve más compleja.

Los modelos de negocio que revisaremos en el siguiente capítulo se desprenden de la relación con el beneficiario identificado.

D. Tipo de beneficio creado: este punto toma como referencia el índice de progreso social. Los tipos de beneficios creados que damos como referencia son los siguientes:

- Acceso a nutrición y cuidados médicos básicos
- Acceso a agua y saneamiento
- Acceso a vivienda
- Acceso a seguridad personal
- Acceso a conocimientos básicos
- Acceso a información y comunicaciones
- Acceso a salud y bienestar
- Acceso a calidad medioambiental
- Tolerancia y reducción de la exclusión
- Acceso a educación
- Acceso a oportunidades laborales

E. Indicadores de impacto: una de las conclusiones obtenidas sobre el emprendimiento social y ambiental en el Perú es la escasa información sobre el impacto generado. Es decir, este tipo particular de emprendimiento no mide su impacto o no lo hace correctamente. Es importante definir a qué nos referimos por impacto. Lo detallamos a continuación (Stanford Social Innovation Review, 2010):

- **Gestión:** son las actividades realizadas con el beneficiario, desde capacitaciones a las que asistió, hasta las veces que utilizó la tecnología que ofrece el emprendimiento. Se conocen en inglés como *outputs*.
- **Resultados:** son los efectos percibidos como resultado de las gestiones realizadas. Por ejemplo, si la mayor cantidad de comida ofrecida a un grupo beneficiario realmente reduce un índice de anemia. Se conocen en inglés como *outcomes*.
- **Impacto:** el nivel en el que el resultado en el beneficiario es atribuible a las actividades

de gestión. Regresando al ejemplo de la comida, mientras la cantidad de almuerzos servidos puede incrementar y el índice de anemia reducirse, esto también puede deberse a que la población esté más informada, por otros medios, sobre cómo alimentarse mejor.

Un indicador de impacto debe tener, en lo posible, las siguientes características:

- **Objeto de medición:** ejemplo: CO₂, ingresos, agua, personas, etc.
- **¿Incremento o disminución?:** el indicador siempre mide un incremento o una disminución en su objeto de medición
- **Unidad de medida:** ejemplo: porcentajes, litros, kilogramos, cantidad, etc.
- **Periodicidad:** ejemplo: mensual, semanal, anual, etc.
- **Línea base:** estado inicial del indicador antes de la intervención del proyecto. Es un valor numérico.
- **Valor actual del indicador:** es un valor numérico.
- **Meta del indicador:** es un valor numérico.
- **Grupo de control:** para identificar qué tan atribuibles son las actividades del emprendimiento al grupo beneficiario, se puede tomar otro grupo sin acceso a ellas, a fin de utilizar los indicadores desarrollados para medirlos en ambos grupos y comparar las diferencias.

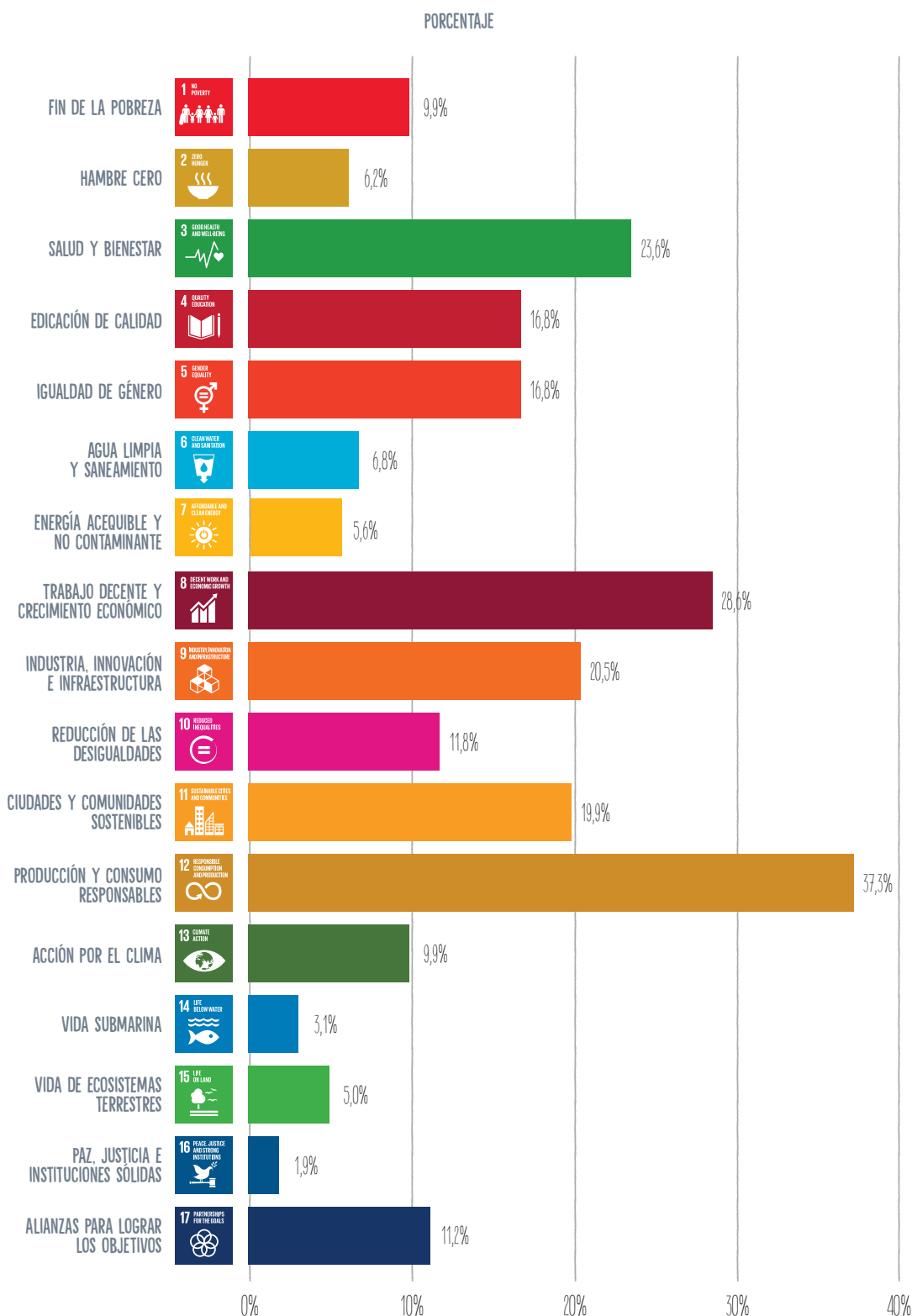
Finalmente, si bien el emprendimiento social o ambiental genera un beneficio directo sobre una población vulnerable sobre la cual buscan medir el impacto, es importante considerar los impactos indirectos de toda la cadena de valor.

6.1.2. Características del impacto social o ambiental

Sobre los resultados de la encuesta y en cuanto a la identificación de ODS, el 37,3% de los emprendimientos sociales encuestados han reconocido que responden al ODS 12, «producción y consumo responsable»; y un 28,6%, que se relaciona con el ODS 8, «trabajo decente y crecimiento económico». Este resultado no refleja el tipo de beneficiario o vulnerabilidad que está siendo mayormente atendida, ya que los encuestados podían elegir hasta tres ODS, y dado que la mayoría de emprendimientos genera un producto o un servicio responsable, este ODS ha sido aquel con mayor incidencia. Sin embargo, esto demuestra que el emprendimiento social y ambiental en general sí busca incidir de manera universal en una producción, consumo y trabajo más responsable.

En esa misma línea, se puede observar que cerca de un 50% de los encuestados respondió que su principal grupo beneficiario son sus clientes y, como un segundo grupo, el ambiente. Es importante recalcar que, si bien los emprendimientos sociales y ambientales generan productos o servicios responsables, este no es necesariamente el impacto prioritario que generan. Por ejemplo, en el caso de Yagua, el emprendimiento social genera proyectos de agua en zonas vulnerables a partir de la venta de agua embotellada. Aunque el agua es un producto responsable, ya que a través de ella Yagua puede financiar los proyectos, el impacto principal se daría en el marco del ODS «agua limpia y saneamiento».

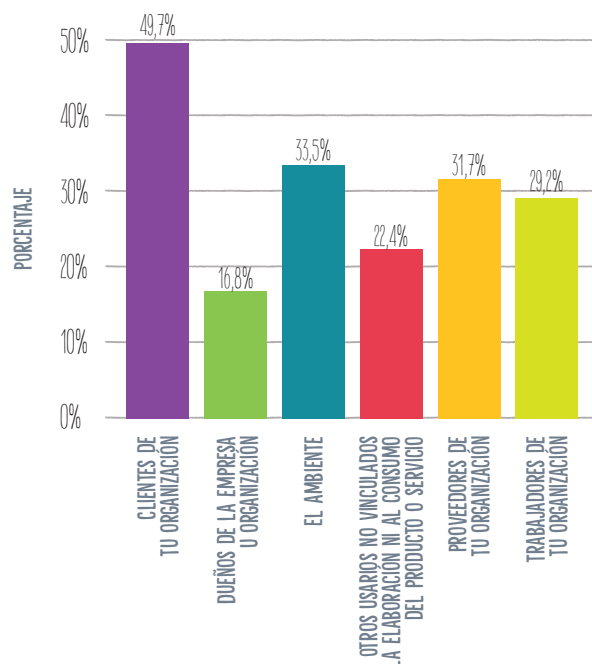
GRÁFICO 5. Objetivos de desarrollo sostenible priorizados por los emprendimientos sociales



Fuente: Kunan (2018).

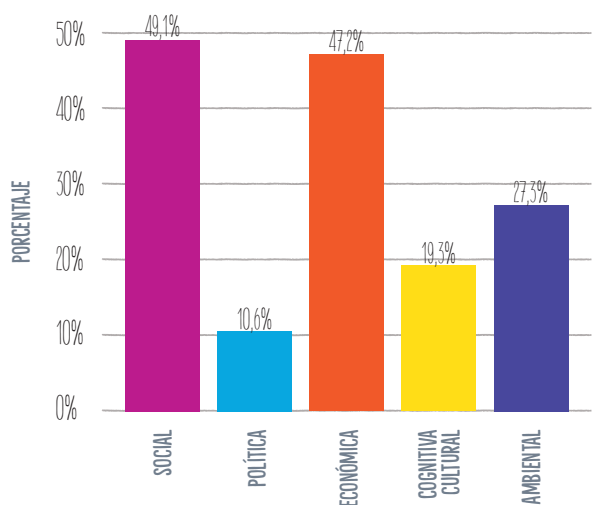
En los siguiente dos gráficos se continúa detallando las particularidades de los beneficiarios directos elegidos por la mayoría de emprendimientos sociales.

GRÁFICO 6. Principal grupo beneficiario del emprendimiento social en el Perú



Fuente: Kunan (2018).

GRÁFICO 7. Tipo de exclusión del beneficiario directo del emprendimiento social



Fuente: Kunan (2018).

Finalmente, la cantidad de emprendimientos que desarrollan y venden productos es mayor a aquella que ofrece servicios. Adicionalmente, los primeros mantienen una relación de proveedores o trabajadores con la población vulnerable o beneficiario directo. Sin embargo, cuando se ofrecen servicios, la población vulnerable es principalmente cliente de emprendimiento social o ambiental. Es importante hacer esta distinción, ya que incorporar a una población vulnerable al desarrollo de un servicio suele ser más complejo que incorporarla al desarrollo de un producto, lo cual se corrobora con las entrevistas realizadas a emprendedores sociales.

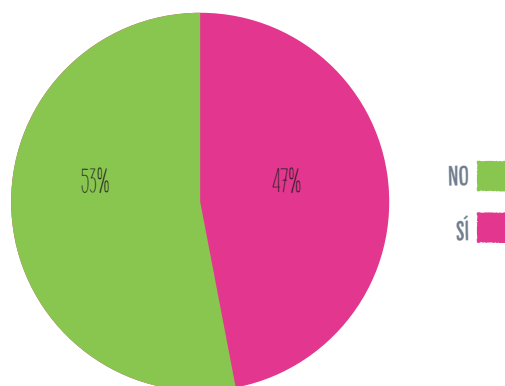
En general, se puede observar que aún no se cuenta con una comprensión clara del beneficiario directo en el cual el emprendimiento está o podría generar un impacto. Más allá de eso, sí se ha demostrado que el beneficiario directo suele ser proveedor o trabajador del emprendimiento cuando este desarrolla un producto, y cliente cuando se ofrece un servicio.

6.1.3. Sobre la medición del impacto social o ambiental

Los emprendimientos sociales deben medir el alcance de su impacto y de qué manera mejora las condiciones de la población beneficiaria sobre la cual genera un impacto directo. Este es el principal diferencial frente al emprendimiento tradicional y cobra igual o más validez que contar con estados financieros al día.

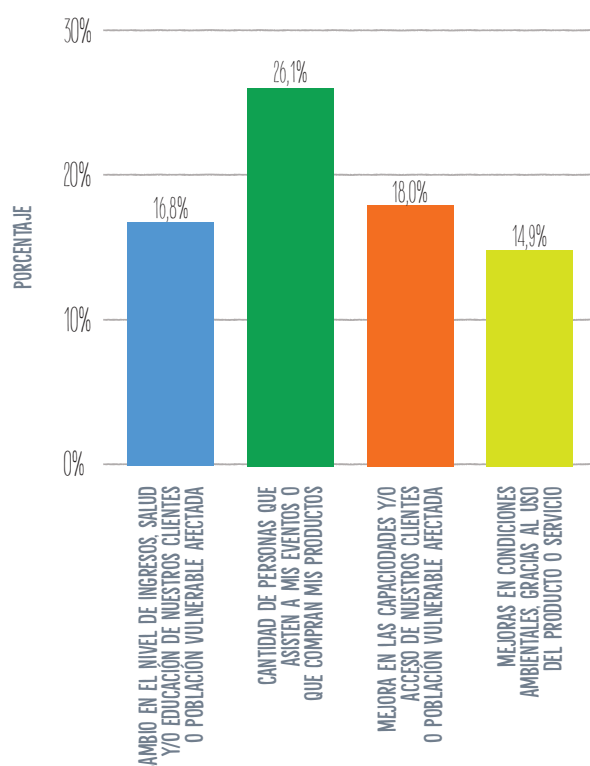
Sin embargo, en el siguiente gráfico podemos ver que entre los encuestados aún tenemos más del 50% de emprendimientos sociales que no consideran estar midiendo su impacto. Lo más preocupante es que cuando se consulta el motivo de la falta de medición, el 48% argumenta que se debe a la carencia de recursos, el 45% indica

GRÁFICO 8. Medición de impacto en emprendimientos sociales



Fuente: Kunan (2018).

GRÁFICO 9. Tipo de medición de impacto realizada por emprendedores sociales



Fuente: Kunan (2018).

que aún no han encontrado un método, y un 23% menciona que no es relevante para las empresas sociales en etapa temprana, razón por la cual

queda en evidencia la necesidad de contar con más organizaciones de soporte especializadas, así como mayor conexión entre ellas y los equipos detrás de los emprendimientos sociales.

Yendo más allá, del 47% que afirma medir impacto, el 26,1% solo mide indicadores de gestión y no de resultados o de impacto. Esto continúa reforzando la afirmación sobre la falta de soporte a este tipo de emprendimiento.

Esta situación pone de relieve un problema que afecta a todo el ecosistema de emprendimiento social: su principal diferencial (el impacto social o ambiental) a la fecha del reporte no cuenta con información relevante y es poco clara y concreta. Con respecto a ello, en este reporte hemos propuesto una metodología para identificar los impactos y medirlos, de manera que luego podamos comunicar y fortalecer la relevancia de este tipo de organizaciones.

VOZ DEL EMPRENDEDOR

LOS EMPRENDEDORES SOCIALES RECONOCEN QUE LA MEDICIÓN DE IMPACTO ES DE VITAL IMPORTANCIA PARA ELLOS, PERO EL DÍA A DÍA DEL NEGOCIO Y LA COMPLEJIDAD DE LA IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES Y MEDICIÓN DE IMPACTO SON UNA BARRERA. MUCHOS INDICAN QUE, MÁS ALLÁ DE LAS ORGANIZACIONES DE SOPORTE, LA ACADEMIA PODRÍA SER UN GRAN ALIADO EN ESTA ÁREA. INCLUSIVE, EL DESARROLLO DE INDICADORES Y MEDICIONES DE IMPACTO DE LOS NEGOCIOS POR ALUMNOS DE ÚLTIMOS AÑOS PODRÍA SER UNA OPORTUNIDAD PARA EL ECOSISTEMA.

LOS EMPRENDEDORES SOCIALES CON MAYOR TRACCIÓN EN EL MERCADO, COMO EL CASO DE HOSEG Y LABORATORIA, INDICAN QUE LA MEDICIÓN DE IMPACTO HA SIDO CLAVE PARA EL CRECIMIENTO DE SUS NEGOCIOS. LABORATORIA CONTÓ CON LA AYUDA DE DIVERSAS ORGANIZACIONES Y LA PRINCIPAL HERRAMIENTA DE HOSEG FUE SISTEMA B.

Caso 5:

PIXED



DESCRIPCIÓN GENERAL

Empresa que nace con el propósito de reducir la brecha de acceso de personas con discapacidad a prótesis, utilizando la impresión 3D como medio para reducir sus costos de producción.

LA HISTORIA DEL EMPRENDIMIENTO (PERSONAL)

Pixed nace en 2015, después de darle muchas vueltas a cómo podía ayudar a personas con discapacidad. Tenía un familiar con discapacidad que falleció y eso me movió muchísimo a buscar

«YO TENÍA UN FAMILIAR CON DISCAPACIDAD QUE FALLECIÓ ANTES QUE YO PUDIERA CUMPLIRLE UNA PROMESA. ESO ME VINCULA MUCHÍSIMO CON LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD Y POR ESO HICIMOS PIXED».

«AL INICIO MUCHOS PIENSAN QUE ES DIFÍCIL PORQUE OBIAMENTE TIENES QUE COMER, PERO SI NO TE DEDICAS AL 100%, NO PODRÁS ENCONTRAR ESE FOCO PARA DESARROLLAR».



una solución para estas personas. Cuando estaba estudiando la maestría, llegó por primera vez una impresora 3D a la universidad y vi una oportunidad para atender a esta población. Empecé a trabajar con una organización internacional, pero luego tuve que seguir mi propio camino. Fue entonces que fundamos Pixed.

Al principio, las cosas fueron un poco lentas, porque no teníamos una idea tan clara del negocio. Incluso muchas veces regalábamos las prótesis. Hasta que un día una persona nos dijo algo muy valioso: «Es importante que no solo pienses en tu impacto, sino también en la sostenibilidad económica. Para que tu negocio crezca, debe permitirte vivir de él. De lo contrario, llegará el día en que tengas que dejarlo y nadie más lo va a hacer». Así es que buscamos maneras de ayudar a los beneficiarios a financiar sus propias prótesis y surgieron ideas como el patrocinio propio: Pixed emite una carta con todas las características, para que el propio beneficiario busque un patrocinio.

FACTORES DE ÉXITO

¿Consideras que recibiste apoyo especializado (mentorías, financiamiento, incubación, networking)?

Sí, definitivamente, y fue clave. De todo, destaco las mentorías, porque como emprendedor social son muy pocos los que hacen empresa sabiendo realmente temas empresariales como *marketing*, negocios, asuntos legales, financieros, jurídicos. Es importante desde el comienzo conocer algo de ellos y las mentorías nos ayudaron mucho.

¿Cuál es tu valor diferencial frente a la competencia?

Tenemos tres diferenciales importantes. El primero es que no se trata solo de una prótesis, sino de su adaptación a nivel psicológico. El monitoreo psicológico y la revisión de avance progresivo del paciente es fundamental. Esa conexión con la persona y su propio proceso de adaptación es algo característico de Pixed. El segundo es que estas

FICHA TÉCNICA

FUNDADOR

NOMBRE	RICARDO GERARDO RODRÍGUEZ TORRES
EDAD	28
GÉNERO	MASCULINO
PROFESIÓN Y ESPECIALIZACIÓN	INGENIERO MECÁNICO ELÉCTRICO, MAGÍSTER

DATOS GENERALES

UBICACIÓN ADMINISTRATIVA	MIRAFLORES, LIMA
FIGURA SOCIETARIA	CON FINES DE LUCRO
CONTACTO	STEPHANY SAAVEDRA HERRERA
WEB	WWW.PIXEDPERU.COM

IMPACTO

ODS PRINCIPAL	3. SALUD Y BIENESTAR
PROBLEMA IDENTIFICADO (TIPO DE VULNERABILIDAD)	SOCIAL
BENEFICIARIOS DIRECTOS	CLIENTES DE LA ORGANIZACIÓN
CANTIDAD DE BENEFICIARIOS	29
UBICACIÓN DE LOS BENEFICIARIOS	PERÚ Y GUATEMALA
BENEFICIO CREADO (SEGÚN IPS)	ACCESO A SALUD Y BIENESTAR
INDICADORES PARA MEDIR EL BENEFICIO	TEST PSICOLÓGICOS EVALUATIVOS
IMPACTO AL DÍA DE HOY	29 ENTORNOS IMPACTADOS CONCIENTIZADOS EN INCLUSIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD

NEGOCIO

SECTOR DEL NEGOCIO	SALUD
AÑOS EN EL NEGOCIO	3
MODELO DE NEGOCIO	MODELO DE PAGO POR SERVICIO

ORGANIZACIÓN

CANTIDAD DE PERSONAS EN EL EQUIPO	7
EDAD PROMEDIO EQUIPO	27
ORGANIZACIONES DE SOPORTE QUE LOS APOYAN	NESS

prótesis funcionales tienen un bajo costo, mucho más bajo que la competencia, porque hemos encontrado la manera de reducir los procesos. Finalmente, el tercero es que trabajamos con TLA, que es un plástico hecho a base de moléculas de maíz, lo que nos brinda un triple impacto. Este plástico nos permite reciclar las prótesis; ya tenemos el piloto de la máquina de reciclaje de prótesis.

¿Consideras que el emprendedor social debe destinar el 100% de su tiempo para que el proyecto salga adelante?

Así tiene que ser. Quizá al inicio muchos piensan que es difícil, porque obviamente tienes que comer, pero si no te dedicas al 100%, no podrás encontrar ese foco para desarrollar.

¿Qué es lo más difícil y gratificante para un emprendedor social?

Lo más difícil es tener un equipo realmente comprometido con la misión social y mantenerlo. Hay que buscar gente que calce con un perfil que ponga el mismo peso al impacto que al negocio. También se debe lidiar con la gran empresa como competidores. Lo más gratificante es la sonrisa de las personas que reciben su prótesis. Yo tengo una frase: «Ningún sueldo me paga el ver su sonrisa». Constantemente recibimos mensajes con todas las cosas que ahora pueden hacer y eso nos llena de alegría.

LECCIONES APRENDIDAS

¿Cuál consideras que es la mayor lección aprendida con Pixed?

Por las características de nuestro negocio, una lección es que es muy importante empezar con un buen respaldo legal que te oriente en lo que puedes y no puedes hacer. Hemos registrado

varias patentes y no es un trámite fácil. Además, trabajamos mucho con los beneficiarios. Hemos aprendido que debemos ser muy cuidadosos con la manera de comunicar las cosas.

¿Crees que cualquiera puede ser emprendedor social? ¿Cuál es el perfil de la persona que tiene potencial para ser emprendedor social?

Creo que tiene que haber algo que llamo el dolor personal. Si no hay un vínculo profundo con el dolor que buscas sanar, es bastante difícil que una persona pueda meterse a emprender de forma social. No conozco a muchos que tengan ese dolor por alguien.

¿Qué le recomendarías a un nuevo emprendedor social?

Primero, que estén muy convencidos de lo que están haciendo y que planifiquen bien. Es duro generar ilusión y luego quitarla, y lo digo a nivel de impacto social. Además, si solo emprender es difícil, ser emprendedor social lo es más, porque no solo tienes que preocuparte en generar ingresos, sino también en hacer sostenible tu impacto.

¿Si tuvieras que hacer todo desde cero, volverías a hacer lo mismo?

Totalmente, con un abogado, pero lo volvería a hacer.



EMPRENDIMIENTO SOCIAL PIXED

[HTTPS://WWW.PIXEDCORP.COM/](https://www.pixedcorp.com/)

6.2. ESTADO DEL NEGOCIO

6.2.1. Sobre el modelo de negocio y el propósito

No es un emprendimiento social si no trabaja a partir de un modelo de negocio. Esta es su principal diferencia con una ONG tradicional. Si bien el emprendimiento social puede ser constituido con o sin fines de lucro, siempre busca incrementar su impacto de manera autosostenible, lo que genera sus propios ingresos sin depender exclusivamente de donaciones. El incremento en ventas de un producto o servicio competitivo, a su vez, permitirá incrementar el impacto en el beneficiario identificado. No existe uno sin el otro.

A partir de la lectura de fuentes secundarias, las entrevistas realizadas y la encuesta a emprendimientos sociales, este reporte propone que los modelos de negocio de los emprendimientos sociales o ambientales se desprendan de la relación con el beneficiario identificado, es decir, el usuario afectado por el problema o desafío. Cada uno de ellos tiene un modelo de negocio que permite atender las necesidades del beneficiario de un modo particular. En este reporte se presentan siete categorías de modelo de negocio social que fueron tomadas del estudio «Hacia una comprensión del ecosistema emprendedor social peruano: contexto y características del emprendimiento social en Lima» (Vera *et al.*, 2016).

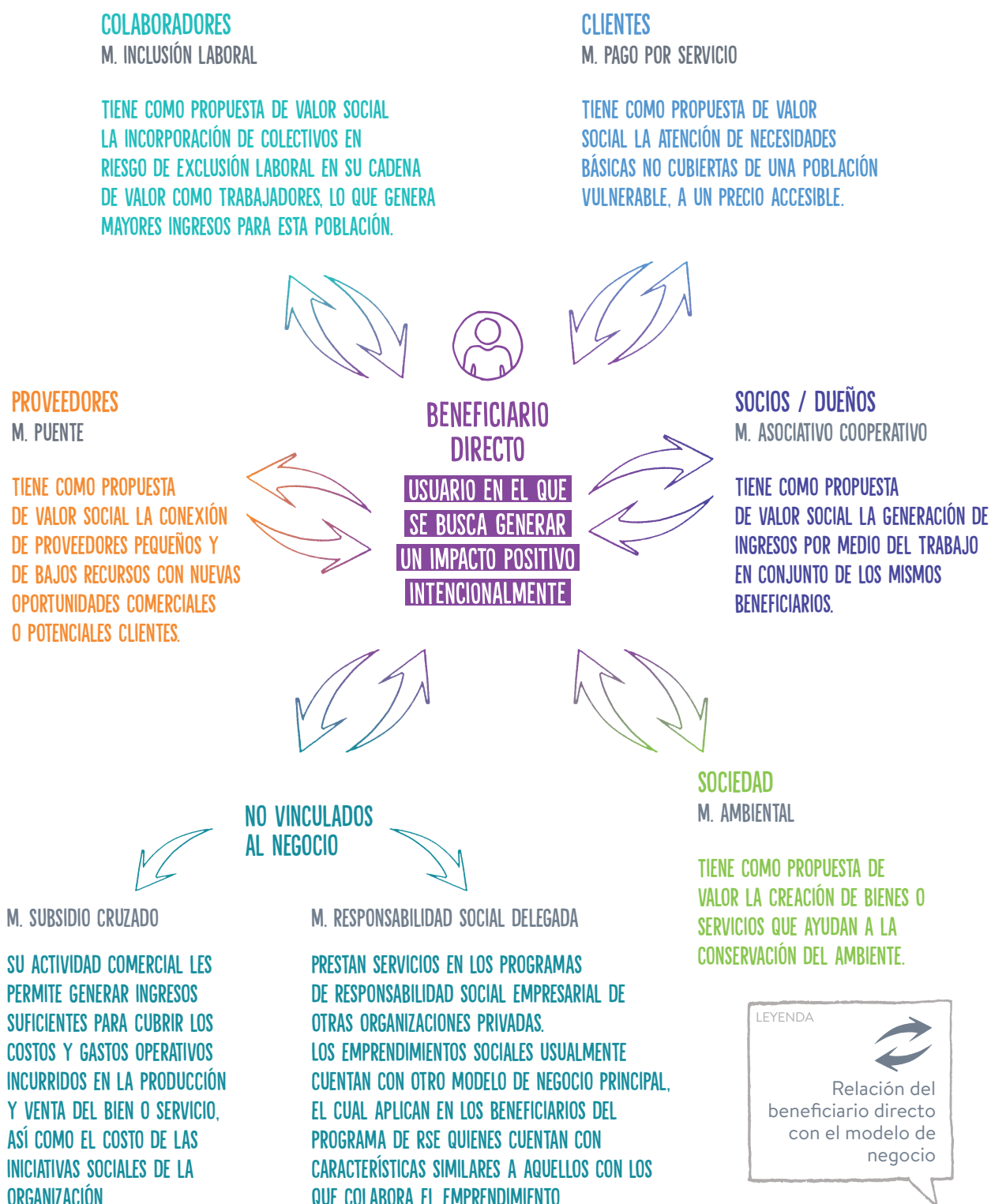
Sobre los modelos originales del estudio de Vera *et al.* (2016) se han realizado algunas modificaciones y ajustado algunas definiciones para adaptarlas al contexto actual.

- En el caso del modelo de pago por servicios, se ha ampliado su definición a fin de abarcar, además de las necesidades básicas no cubiertas por el Estado, todas aquellas limitaciones que tiene una población vulnerable para acceder

a nuevas ofertas comerciales que les brinden nuevas oportunidades de crecimiento social y económico. Este modelo se caracteriza por una oferta con precios más accesibles para la población beneficiaria.

- Por su parte, el modelo asociativo, para fines de este reporte, abarca también a aquellas organizaciones en las que no todos sus socios son beneficiarios en situación de vulnerabilidad. También se considera parte de este modelo a una persona que ha identificado un problema social en una población a la que no pertenece y que se asocia con usuarios de esa población afectados por el mismo problema.
- Hemos agregado un modelo de negocio al que hemos llamado *modelo ambiental*. Este tiene como propuesta de valor la creación de bienes o servicios que ayudan a la conservación del ambiente. Un ejemplo son las organizaciones que elaboran productos con materiales reciclados, utilizan energías renovables o materiales que permiten la conservación de los recursos.
- Como se verá, el modelo de negocio está muy vinculado a la forma en la que el beneficiario se relaciona con la organización. Sin embargo, esta vinculación natural no busca ser restrictiva. En el estudio de Alter (2003), se presentan modelos de negocio complejos en los que incluso se combina más de un modelo. Este reporte no pretende discutir ampliamente sobre todo el espectro de modelos de negocio social, sino poner sobre la mesa una serie de categorías que faciliten el entendimiento sobre este tipo de organizaciones.
- En el estudio de Vera *et al.* (2016), se incluyeron, además, dos modelos que en este reporte no han sido considerados: el de donaciones de entidades privadas y el de proyectos apoyados

GRÁFICO 10. Modelos de negocio (M.) del emprendimiento social y ambiental



Fuente: Vera et al., 2016. Adaptación propia.

por el Estado. La razón es que ambos están principalmente vinculados a organizaciones sin fines de lucro que dependen netamente de donaciones de tercero. Según la definición que se utiliza en este reporte, el emprendimiento social busca generar sus propios ingresos a través de la comercialización de bienes o servicios que le permitan la sostenibilidad económica de la organización y de su impacto.

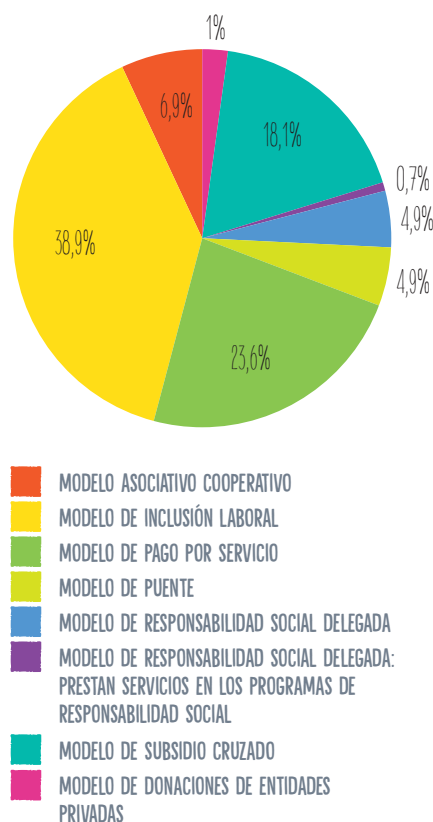
Entre los modelos sociales de negocio más utilizados por los emprendimientos sociales en el Perú se encuentra el modelo de inclusión laboral, el de pago por servicios y el de subsidio cruzado. En conjunto, estos tres modelos representan más del 50% de los modelos seleccionados por los emprendimientos en este reporte.

Por otro lado, y como se señaló en los primeros acápite, los emprendimientos sociales y ambientales pueden tener distintos niveles de intencionalidad de impacto. En el siguiente gráfico se puede observar que más del 50% de los encuestados prioriza el impacto sobre la generación de ingresos. Sin embargo, aún más interesante es constatar que un 70,8% de los emprendimientos sociales entiende la importancia del balance entre la generación de ingresos y el impacto que generan. Ambas características son fundamentales para definir una iniciativa como emprendimiento social.

La manera en que generan sus ingresos y buscan resolver el problema social o ambiental identificado varía en cada emprendimiento. Se puede observar que, a pesar de las diferencias expuestas anteriormente, en ambos casos, cuando se descuida el impacto o la generación de ingresos (ver los extremos), los emprendimientos sociales con modelos de negocio de impacto disminuyen. Asimismo, los emprendimientos que ofrecen un servicio tienden a priorizar el impacto sobre

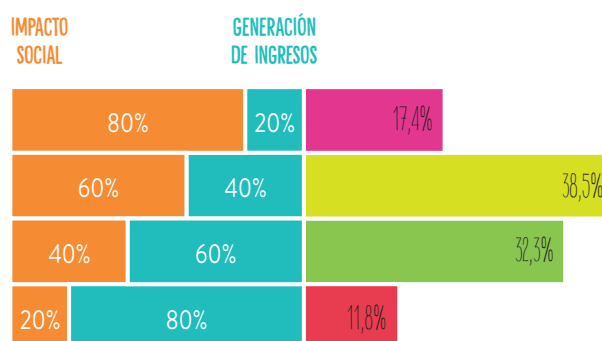
la generación de ingresos. En cambio, los emprendimientos que comercializan un producto suelen balancear mejor esta priorización.

GRÁFICO 11. Modelos de negocio de emprendimiento social en el Perú



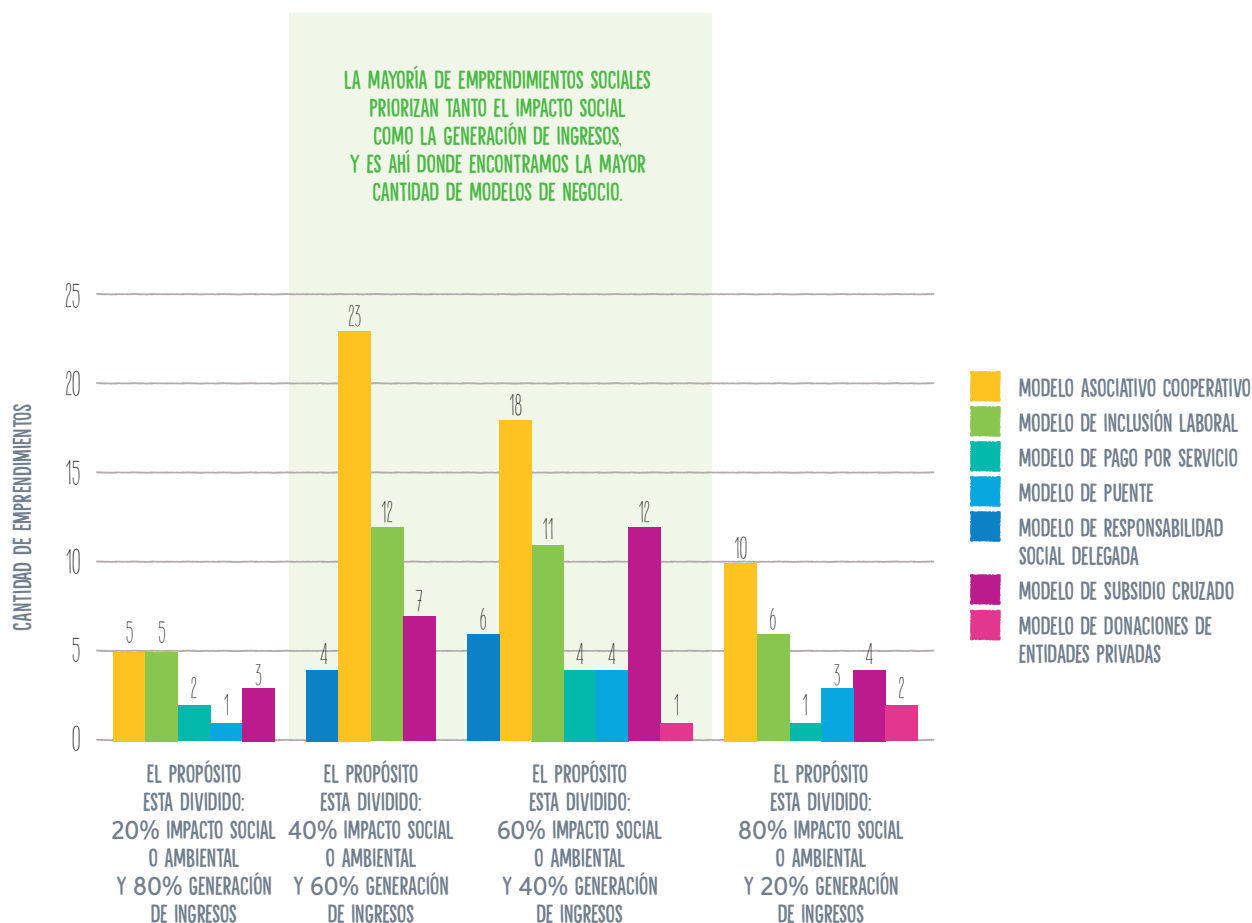
Fuente: Kunan (2018).

GRÁFICO 12. ¿Cómo priorizan el propósito social los emprendedores sociales?



Fuente: Kunan (2018).

GRÁFICO 13. Relación entre el modelo de negocio y el propósito del emprendimiento social



Fuente: Kunan (2018).

6.2.2. Industria

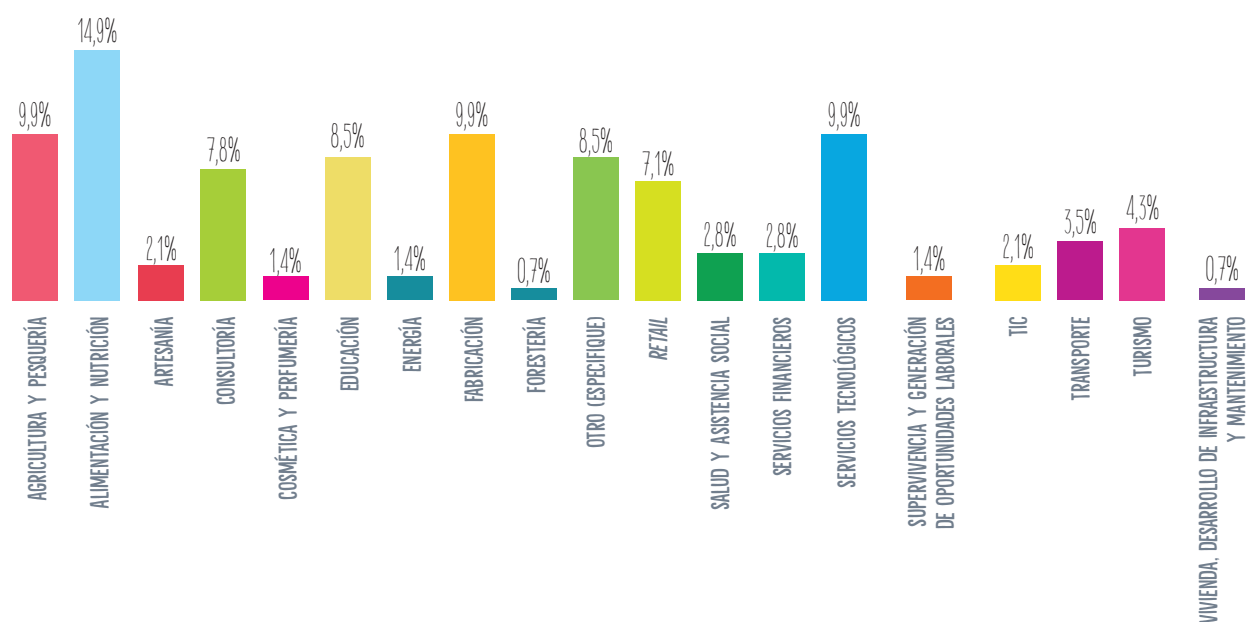
El modelo de negocio del emprendimiento social o ambiental es necesario para comprender la importancia de la estrategia de generación de ingresos. De igual manera, es relevante conocer las industrias en las cuales se comercializan los productos o servicios desarrollados por este tipo particular de emprendimiento, y así tener cierta noción de cuáles son más atractivas para los emprendedores. En el caso del Perú, la industria de alimentación y nutrición es la de mayor incidencia. En un siguiente reporte se podrá profundizar en el porqué de esta situación.

6.2.3. Sobre la edad comercial del emprendimiento social

Los emprendimientos son, por definición, una idea en etapa temprana o en constante evolución. En el caso de los emprendimientos sociales encuestados, se observa que la gran mayoría, un 61%, tiene menos de tres años de actividad comercial, lo que guarda relación con el nivel de facturación alcanzado que se verá más adelante.

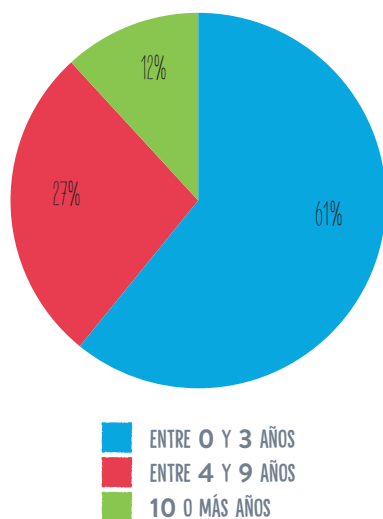
Sin embargo, este gráfico es útil para marcar una clara diferencia con el emprendimiento de alto impacto o *startup*, donde la gran mayoría tiene

GRÁFICO 14. Industrias prevaletientes en emprendimiento social



Fuente: Kunan (2018).

GRÁFICO 15. ¿Cuántos años de constituido tiene el emprendimiento social?



Fuente: Kunan (2018)

entre 0 y 3 años. Esto se debe a que existen emprendimientos sociales tradicionales e inclusive de subsistencia, que, si bien no escalan, cuentan con más de 10 años en el mercado.

6.2.4. Sobre la generación de ingresos, facturación y financiamiento

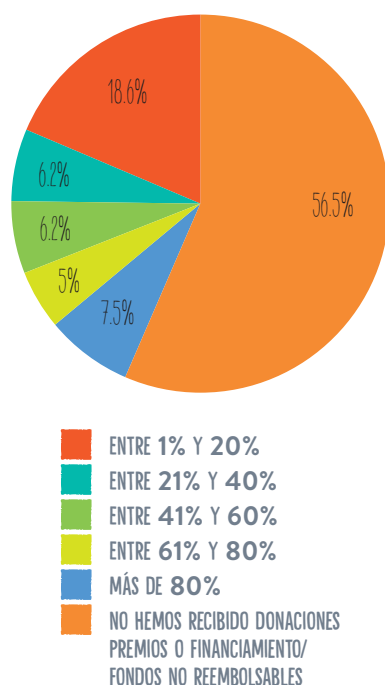
Una de las características del emprendimiento social, según se propone en este reporte, es la generación de ingresos que permitan la sostenibilidad económica de la iniciativa y del impacto. Por eso, muchos de ellos pueden ser entendidos como negocios, pero también se encontrarán organizaciones que, a pesar de no priorizar la generación de ingresos, han creado modelos basados en el mercado que les permiten no solo asegurar su impacto, sino que luego puedan escalar o ser replicados.

Como se puede observar en el siguiente gráfico, más de tres cuartas partes de los encuestados han afirmado que la parte de sus ingresos que viene por financiamiento no reembolsable representa como máximo el 40% de sus ingresos. Es decir, tienen un modelo de negocio y un producto o servicio que les permite generar sus propios recursos económicos.

Para entender el tamaño de estas organizaciones se preguntó por el nivel de facturación durante los últimos tres años. Hay que considerar que la mayoría de emprendimientos encuestados recién empezaron a facturar luego de 2015. En el siguiente gráfico vemos que dos tercios de los emprendimientos encuestados facturan menos de S/ 100 000 anuales, lo cual representa menos de un sexto de la facturación anual de una microempresa en 2018 en el Perú. Este es un dato que deja en evidencia que, más allá que el emprendimiento social tenga clara la importancia de contar con un modelo de negocio, son pocos los que logran crecer.

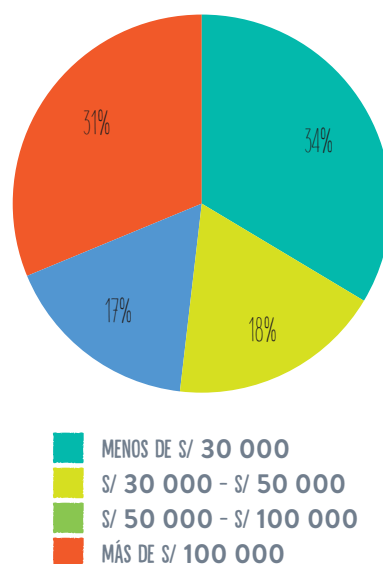
Los modelos de negocio todavía no se caracterizan por tener altos niveles de facturación, situación que se refleja también en la falta de inversión en este tipo de organizaciones, dado que aún no cuentan con un alto nivel de desempeño empresarial. A

GRÁFICO 16. ¿Qué porcentaje de tus ingresos proviene de donaciones, fondos no reembolsables o premios?



Fuente: Kunan (2018)

GRÁFICO 17. Facturación por ejercicio fiscal (2017)



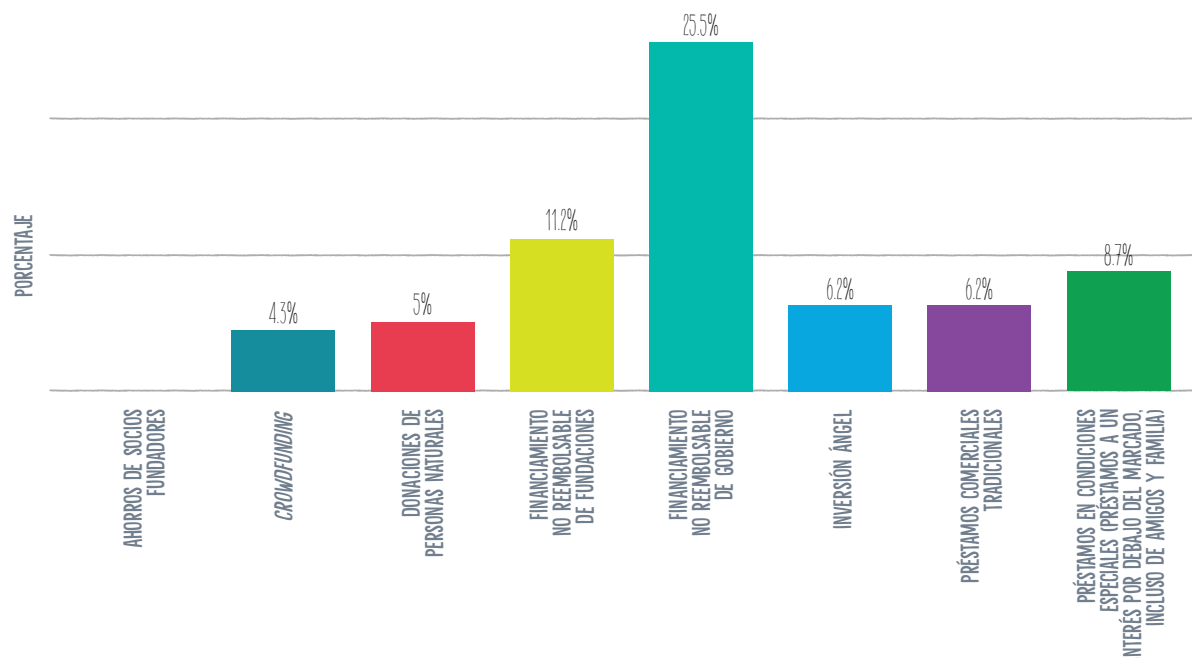
Fuente: Kunan (2018)

pesar de que más de la mitad de los encuestados afirma haber recibido financiamiento, podemos ver que procede principalmente del Gobierno, bajo la modalidad de financiamiento no reembolsable. El capital de inversión aún es muy pequeño en este tipo de organizaciones. Más del 90% de encuestados indica que la falta de capital es el principal obstáculo para su crecimiento económico.

En este punto es importante recalcar que, en 2017, se identificaron en el Perú 101 inversionistas ángeles¹³, que colocaron alrededor de US\$ 7,2 millones en *startups* peruanas, principalmente relacionadas con el sector tecnológico (Zurita, 2018). El emprendimiento social aún no es receptor de este tipo de inversiones, pero no debe apuntar a serlo necesariamente, ya que la inversión ángel es apropiada para ciertos tipos de negocios de impacto, los más escalables. El emprendimiento

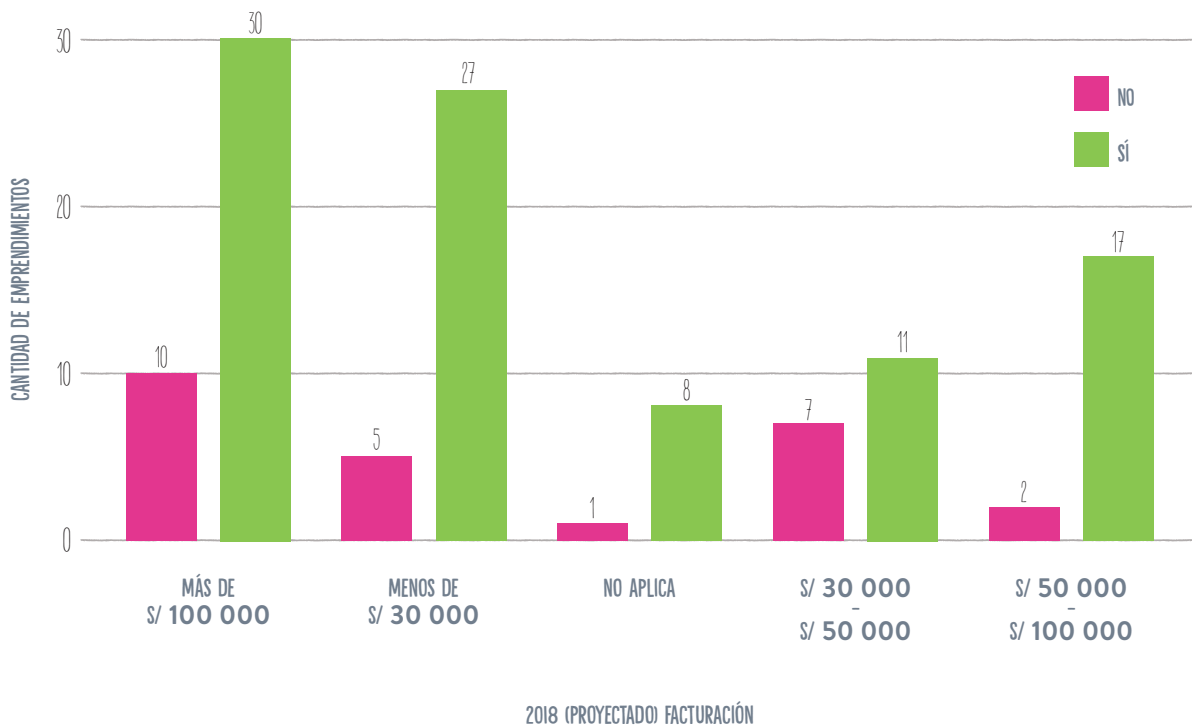
13 Según Xcala, la inversión ángel se puede considerar como la inyección de capital realizada por individuos en *startups* o en empresas en etapas tempranas de su ciclo de vida, a cambio de una participación accionaria.

GRÁFICO 18. Tipo de financiamiento recibido por emprendimientos sociales



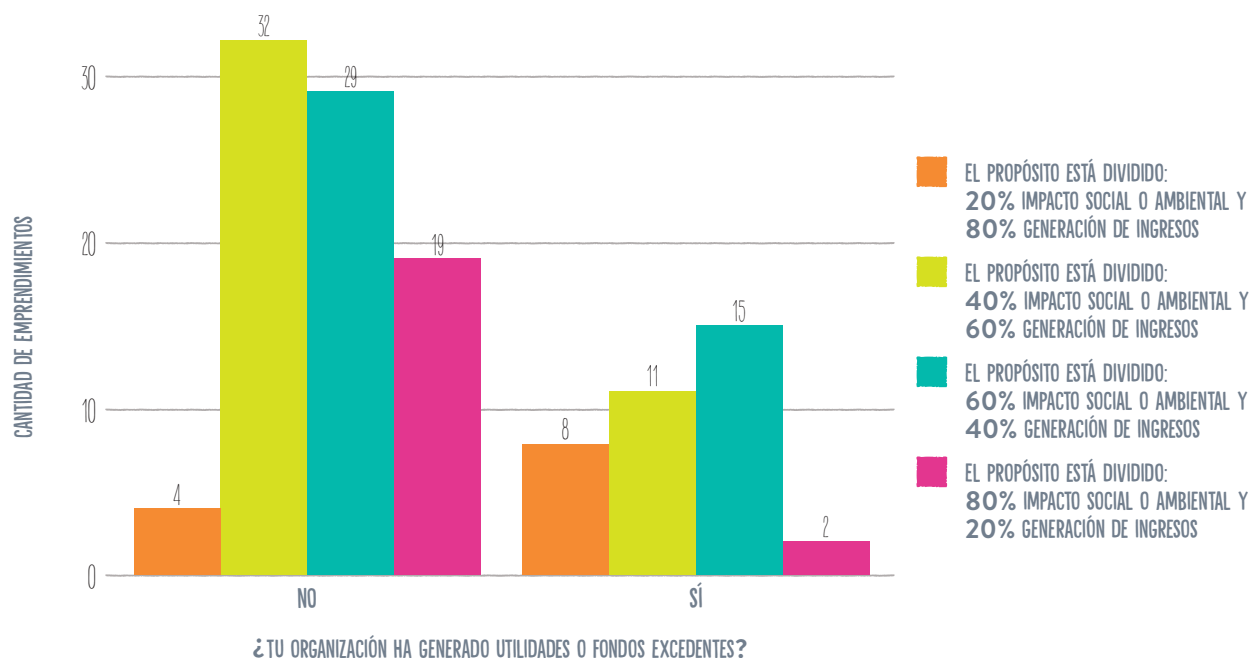
Fuente: Kunan (2018).

GRÁFICO 19. Búsqueda de financiamiento por nivel de facturación



Fuente: Kunan (2018).

GRÁFICO 20. Generación de fondos excedentes según propósito del emprendimiento social



Fuente: Kunan (2018).

social debería vincularse con los diferentes mecanismos de finanzas sociales y de inversión de impacto, incluyendo la filantropía de riesgo o *venture philanthropy*.

Aun así, existe un pequeño número de emprendimientos sociales que han recibido algún tipo de financiamiento no reembolsable¹⁴, principalmente aquellos que tienen un producto como oferta.

Los emprendimientos sociales buscan financiamiento activamente, sin conocer la importancia de aumentar su nivel de facturación y continuar validando su modelo de negocio e impacto, como refleja el último gráfico de la

presente sección, donde se detalla que incluso los que facturan menos de S/ 30 000 se encuentran en búsqueda activa.

6.2.5. Generación de utilidades y fondos excedentes

La gran mayoría de emprendimientos sociales encuestados se encuentran en fase de desarrollo. Aún son muy pocos los realmente consolidados económica y organizacionalmente. Podemos ver que esta realidad también se refleja en la capacidad de generación de utilidades o fondos excedentes. Solo un 30% de las organizaciones encuestadas generó utilidades o fondos excedentes.

De este pequeño grupo, podemos observar una tendencia interesante relacionada con el propósito: cuanto mayor es la priorización del impacto, mayor es la cantidad de emprendimientos que generan utilidades o fondos excedentes. Como se ha visto hasta ahora, mientras la organización no descuida

14 Los fondos no reembolsables solicitan que el receptor reporte sobre el uso debido de los fondos. Las donaciones, en contraposición, son menos restrictivas. Finalmente, los *grants*, un término menos usado en el Perú, hace referencia a una donación más restrictiva.

GRÁFICO 21. ¿En qué escala operan los emprendimientos sociales?



Fuente: Kunan (2018)

el eje de generación de ingresos, el enfoque en el impacto permite un mayor crecimiento. Según indican las entrevistas con mayor tracción comercial, el impacto es su principal diferencial y su principal atractivo comercial.

6.2.6. Apertura comercial

El emprendimiento social en el Perú está principalmente orientado al mercado nacional. El 76,2% respondió que su oferta está enfocada actualmente en por lo menos una región del país. Sin embargo, esta realidad parece ser producto del estado aún en desarrollo de este tipo de organizaciones más que de un modelo de negocio orientado solo al mercado nacional. Cuando se consulta si dentro de los planes de la organización está la posibilidad de exportar, un 68,9% respondió positivamente. El potencial exportador de las organizaciones encuestadas puede catapultar aún más su crecimiento y traer mayor inversión.

Una característica importante es que aquellas organizaciones que facturan más de S/ 100 000 tienen un modelo más abierto al comercio exterior. Por el contrario, las que facturan menos de S/ 30 000 se enfocan principalmente en el Perú. En futuras investigaciones podría evaluarse si el crecimiento en el nivel de facturación conduce al comercio externo o es esto último lo que acelera el nivel de facturación de las organizaciones.

VOZ DEL EMPRENDEDOR

NO HAY DUDA DE QUE, SI BIEN LA MOTIVACIÓN PRINCIPAL DEL EMPRENDEDOR SOCIAL ES EL IMPACTO, EL NEGOCIO RESULTA CRUCIAL PARA CADA UNO DE ELLOS. SIN EMBARGO, EL MAYOR RETO ES MEJORAR SU PRODUCTIVIDAD, INNOVAR Y, EN MUCHOS CASOS, LLEGAR A MERCADOS INTERNACIONALES DONDE PERCIBEN QUE HAY MAYOR DEMANDA DE SUS PRODUCTOS. ALGUNOS REFLEXIONAN EN QUE LA MAYORÍA DE EMPRENDEDORES SOCIALES DE PAÍSES DESARROLLADOS GENERAN IMPACTO EN PAÍSES COMO EL PERÚ O KENIA, PERO QUE SE DEBERÍA BUSCAR QUE LOS PROPIOS PAÍSES INCENTIVEN ESTE TIPO DE NEGOCIOS Y, POR LO TANTO, LA COMPRA DE SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS, O, EN TODO CASO, SE LES INCENTIVE A PARTICIPAR EN FERIAS INTERNACIONALES. FINALMENTE, Y EN RELACIÓN CON EL FINANCIAMIENTO Y LA INVERSIÓN, VARIOS EMPRENDEDORES INDICAN QUE SÍ HAN RECIBIDO PROPUESTAS INTERESANTES, PERO NO ESTÁN SEGUROS SOBRE CÓMO RESPONDERLAS. INCLUSO TEMEN QUE NO SE PRIORICE LA MISIÓN SOCIAL Y AMBIENTAL. OTROS HAN ENCONTRADO UNA SALVAGUARDA EN CERTIFICARSE B.

EMPRENDIMIENTO SOCIAL PIÈTA

[HTTPS://WWW.PROJECTPIETA.COM/ES/](https://www.projectpieta.com/es/)

ÉTAT MONDIAL CONTRE

MAINTAINING THE VALUES OF
OF GOVERNMENT INDUSTRY
HOW THE WORLD WORKS? ^{ESTABLISHED INST} AND CULTURE

PROFITS FUEK FOOL US
RICHES REDACT THE RULES
POLITICS EDIT THE RULES
MEDIA MANIPULATE US - ENTERTAIN US WITH
POLICE & ARMY CONTROL AND OPPRESS
WE WORK, PRODUCE AND FEED THEM



Caso 6:

Q'UMA CHOCOLATE



DESCRIPCIÓN GENERAL

Empresa que tiene como objetivo promover el desarrollo de las familias de pequeños agricultores de cacao a través de la elaboración y comercialización de chocolates orgánicos de cacao nativo de la selva peruana.

LA HISTORIA DEL EMPRENDIMIENTO (PERSONAL)

Descubrí que quería emprender en la universidad, cuando hice por primera vez un proyecto de emprendimiento como parte de la tesis para graduarme. En ese momento conocí a alguien que estaba metido en el mundo del cacao, y decidí

«Q'UMA SIEMPRE FUE UNA EMPRESA Y NUNCA EVALUAMOS OTRA ALTERNATIVA. ESTE ES UN NEGOCIO».

«PARA CONSTRUIR LA CONFIANZA, VIAJÉ MUCHO A LOS CENTROS DE ACOPIO Y ESO FUE IMPORTANTE. AHORA SOMOS AMIGOS. PARTICIPAMOS EN LOS EVENTOS DE LA COMUNIDAD, EN LOS ALMUERZOS, EN LAS FIESTAS. FUE DIFÍCIL AL PRINCIPIO, PERO AL FINAL UNO VA CONSTRUYENDO ESA CONFIANZA».



viajar a zonas donde lo producían, para ver qué oportunidades había. Tras conocer a los cacaoteros y escuchar sus historias, me propuse que con esta empresa generaría un impacto en sus vidas. Empecé buscando oportunidades en el cacao, pero con el tiempo me fui dando cuenta de que las oportunidades estaban en el chocolate orgánico.

¿Qué descubrimos? La cadena de valor es ineficiente en costos y, al final, el agricultor resulta ser el más perjudicado. Usualmente, el agricultor vende su producto al exportador y el exportador a un importador-distribuidor en alguna parte del mundo. Ese distribuidor lo vende a un fabricante que hace la cobertura y, finalmente, la cobertura se manda a la chocolatería. Vimos que hay muchos actores involucrados en la cadena y nos propusimos

hacer una cadena más eficiente, con el objetivo de pagar un precio justo por el principal insumo. Esto generaría un mayor impacto: trabajamos directamente con el agricultor de cacao, sin intermediario de por medio, para pagar un precio justo por su producto. Esta estructura más eficiente nos permitió involucrarnos también en capacitarlos para obtener una mejor calidad de su producto.

FACTORES DE ÉXITO

Desde que empezaste, ¿qué ha sido lo más difícil de enfrentar?

El aspecto social, el negocio y el financiamiento fueron tres retos importantes que fuimos resolviendo con el paso del tiempo y con perseverancia.

Por el lado del negocio, consolidarnos en el mercado nos tomó unos cuatro años. Recién entonces pudimos adquirir nuestra maquinaria, contratar algunos colaboradores y obtener la confianza de los proveedores. Conseguir los proveedores adecuados que te permitan elaborar un producto de buena calidad fue, para mí, el reto más importante al principio.

En cuanto al financiamiento, no tienes capital para empezar. Necesitas moverte con los recursos que tienes para ir creciendo. Empezamos produciendo en la cocina de mi casa y, poco a poco, adquirimos mejores herramientas y capital humano.

Finalmente, el tema social también fue complejo inicialmente. Establecer una relación de confianza con el agricultor fue todo un reto. Me vendían gato por liebre y esto afectaba mi producto final, porque la calidad depende directamente de la cosecha.

¿Qué consejo le darías a un emprendedor social?

Le aconsejaría tener una visión empresarial. Vengo del mundo empresarial y he conocido muchos emprendedores sociales que descuidan el aspecto empresarial. Su propuesta se vuelve no rentable ni sostenible en el tiempo. Al final, descuidar este aspecto afecta el impacto y el cambio que buscan hacer. Siempre hay que darle ese enfoque de alguna manera.



«LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DEBE ESTAR, POR NATURALEZA, INVOLUCRADA DENTRO DEL MODELO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA. ASÍ DEBERÍAN SER TODOS LOS NEGOCIOS».

«MUCHOS AGRICULTORES VEN SU TRABAJO COMO ALGO MALO Y MANDAN A SUS HIJOS O A LOS NIETOS A ESTUDIAR A LA CIUDAD, EN BUSCA DE OTROS TRABAJOS. UN RETO PARA NOSOTROS ES QUE ESOS HIJOS REGRESEN CON SU CONOCIMIENTO Y DESARROLLO AL CAMPO, LO VUELVAN NEGOCIO Y SAQUEN ADELANTE A SU FAMILIA».

LECCIONES APRENDIDAS

Creo que lo más importante es ser perseverante. Todos te dicen que no, pero luego, cuando se persevera, las puertas se abren.

Por otro lado, el balance entre el impacto social y el negocio es importante. Muchos emprendimientos sociales descuidan la parte de rentabilidad o sostenibilidad en el tiempo, y viven de donaciones y fondos. Una de las cosas que aprendí es que no podemos apuntar a vivir de donaciones, sino que debemos buscar la propia sostenibilidad del negocio. Así entiendo el negocio social.

Finalmente, para sacar adelante un emprendimiento social es necesario dedicarse al 100%. Yo trabajaba en una etapa inicial, pero luego tomé la decisión de enfocarme en mi negocio. Muchos emprendimientos mueren por eso. Al principio, por lo menos una persona del equipo debe dedicarle el 100% de su tiempo al negocio.

FICHA TÉCNICA

FUNDADOR

NOMBRE	FRANCESCA VALDIVIA
EDAD	27
GÉNERO	FEMENINO
PROFESIÓN Y ESPECIALIZACIÓN	ADMINISTRADORA

DATOS GENERALES

UBICACIÓN ADMINISTRATIVA	JIRÓN VARELA Y ORBEGOSO 650, SURQUILLO, LIMA
FIGURA SOCIETARIA	CON FINES DE LUCRO
CONTACTO	FVALDIVIA@QUMACHOCOLATE.COM / INFO@QUMACHOCOLATE.COM
WEB	WWW.QUMACHOCOLATE.COM

IMPACTO

ODS PRINCIPAL	8. TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO
PROBLEMA IDENTIFICADO (TIPO DE VULNERABILIDAD)	ECONÓMICA
BENEFICIARIOS DIRECTOS	PROVEEDORES DE LA ORGANIZACIÓN
CANTIDAD DE BENEFICIARIOS	150 FAMILIAS
UBICACIÓN DE LOS BENEFICIARIOS	AMAZONAS, SAN MARTÍN
BENEFICIO CREADO (SEGÚN IPS)	ACCESO A OPORTUNIDADES LABORALES
INDICADORES PARA MEDIR EL BENEFICIO	GENERACIÓN DE INGRESOS
IMPACTO AL DÍA DE HOY	COMPRA A MÁS DE 25 FAMILIAS PAGANDO 70% QUE EL MERCADO

NEGOCIO

SECTOR DEL NEGOCIO	ALIMENTOS, EXPORTACIÓN
AÑOS EN EL NEGOCIO	4
MODELO DE NEGOCIO	MODELO DE INCLUSIÓN LABORAL
PORCENTAJE DE INGRESOS POR ACTIVIDADES COMERCIALES (2018)	100%

ORGANIZACIÓN

CANTIDAD DE PERSONAS EN EL EQUIPO	5
EDAD PROMEDIO DEL EQUIPO	32
ORGANIZACIONES DE SOPORTE QUE LOS APOYAN	USAID, PROMPERÚ, INNÓVATE, EMPRENDE UP

6.3. ESTADO ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional del emprendimiento, así como los fundadores y el equipo detrás del día a día, son cruciales para su desarrollo. Pese a ello, son desatendidos por la mayoría de investigaciones y por los mismos emprendedores. Este capítulo es un primer ensayo para identificar el estado actual de los emprendimientos encuestados y esbozar conclusiones preliminares al respecto.

6.3.1. Figura legal

El emprendimiento social puede constituirse con o sin fines de lucro, siempre que cuente con un modelo de negocio. Este concepto se ha reforzado a lo largo del presente reporte, pero no se ha detallado por qué elegir una figura societaria frente a la otra. Si bien la mayoría de iniciativas decide constituirse como «con fines de lucro», 12,4% no lo hace así. Existen dos tipos de emprendimientos dentro de esta última cifra, aquellos que iniciaron como ONG tradicionales que están iterando modelos de negocio para ser autosostenibles, y aquellos como Laboratorio, que decidieron constituirse de esa manera por razones específicas. Recomendamos leer el caso en mención para comprender el motivo de la selección societaria.

6.3.2. Estructura organizacional

Si bien en el proceso de crecimiento del emprendimiento social se propone definir procesos operativos del modelo de negocio en la etapa de validación, el emprendedor social debe empezar a identificar su modelo organizativo desde la concepción del negocio, considerando el modelo societario como el primer hito.

Mair y Schoen (2005) seleccionan tres factores organizativos identificados en emprendimientos sociales exitosos y sostenibles a largo plazo, los

cuales indicamos a continuación para ser tomados como referencia:

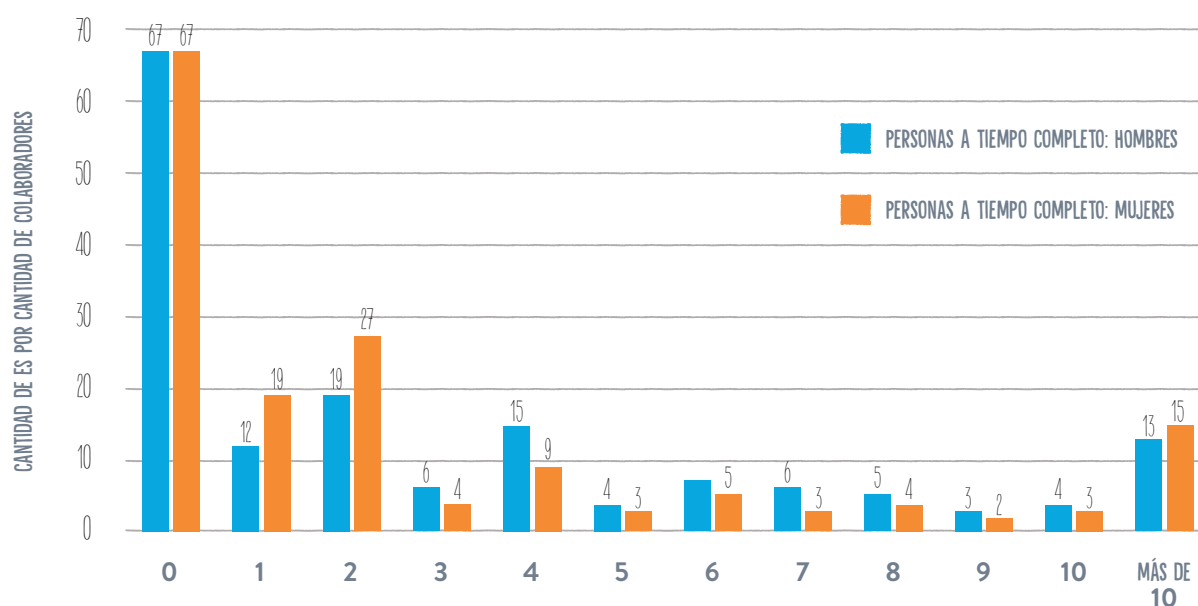
- A. Red apropiada para generar valor social: el emprendimiento social, distinto a los demás, tiene otro usuario al cual le debe generar valor: el beneficiario. Esta no es una tarea fácil y, por lo tanto, mientras mayor sea la red de aliados y organizaciones de soporte enfocadas en apoyar al emprendimiento en este eje, mejor será el resultado. Sobre todo en los inicios del emprendimiento, ya que de tal manera el equipo emprendedor puede enfocarse en desarrollar el negocio.
- B. Correcto aprovisionamiento de recursos estratégicos: nos referimos a recursos humanos, proveedores, gestión de riesgos, entre otros. El modelo de negocio elegido debe apalancarse en la correcta elección de recursos. Por ejemplo, el emprendimiento no puede proponer una solución tecnológica si no cuenta con un experto en su equipo principal.
- C. Gestión de las relaciones entre la organización y los beneficiarios.

Por otro lado, y luego de realizadas las entrevistas para el presente reporte, se identificó otro factor clave a tomar en consideración una vez que el emprendimiento ya está en proceso de validar su modelo de negocio: contar con un directorio o comité consultivo.

Más del 60% de emprendimientos encuestados no cuenta con ninguno, lo que continúa reforzando la necesidad de soporte de este sector.

En lo que se refiere al equipo, la gran mayoría de emprendimientos sociales encuestados no cuentan con ningún miembro del equipo a tiempo completo. Esto señala que son muy pocos los que tienen

GRÁFICO 22. Equipo de tiempo completo en emprendimientos sociales



Fuente: Kunan (2018).

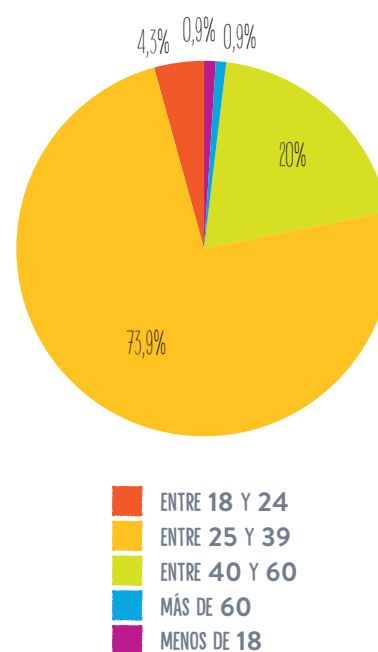
el compromiso real de impulsar las iniciativas en mención.

6.3.3. Sobre las características del líder

Finalmente, para conocer el emprendimiento social, es necesario conocer el perfil del líder. Empezamos por datos de género. Del total de encuestados, el 56,9% identificó que su líder era un hombre y el 41,4%, una mujer. Ello demuestra ser un sector con liderazgo diverso, distinto al patrón usual del sector privado, donde la mayoría de líderes son de género masculino.

Otra característica interesante de los emprendimientos sociales es la edad de sus líderes. Más del 90% son jóvenes-adultos, 73,9% de los líderes pertenecen a la generación *millennial* y un 20% a la generación X. Las cifras señalan que, debido a que este emprendimiento ha cobrado especial importancia y relevancia en los últimos años, la juventud de sus seguidores podría ser una

GRÁFICO 23. Edad del líder del emprendimiento social



Fuente: Kunan (2018)

causa de la falta de experiencia de negocio y de la inmadurez de sus redes de contacto.

En cuanto a la educación que recibieron los líderes, es interesante notar que la gran mayoría tuvo algún tipo de educación superior. En general, el emprendedor social es un líder educado y que ha tenido la oportunidad de identificar un problema social o ambiental latente que puede resolver de manera sostenible.

Finalmente, tomando la información de las encuestas y entrevistas realizadas, se han propuesto tres arquetipos que se suelen dar entre los fundadores y cofundadores de los emprendimientos sociales, y que puedan dar luces sobre cómo dirigir diversas acciones de apoyo y soporte. Para construirlos se utilizó como base los tres tipos de emprendimiento descritos por el Global Entrepreneurship Monitor (impulsados por necesidad, oportunidad y mejora continua-

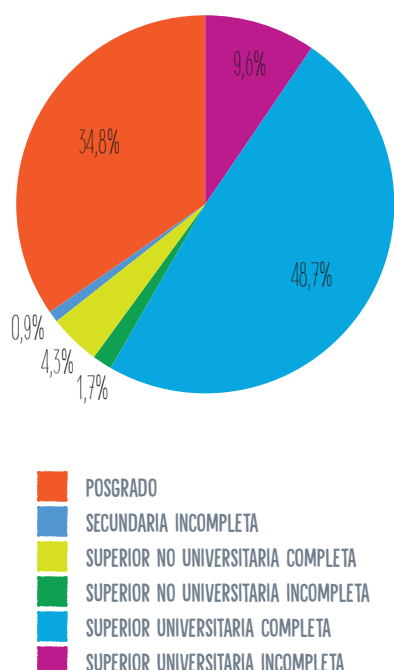
dinámicos), y se profundizó en con mayor cantidad de emprendedores sociales (oportunidad y mejora continua).

6.3.4. Conclusiones y recomendaciones

Este reporte representa el primer esfuerzo de comprender, de manera integral, el emprendimiento social y ambiental en el país. No solo debemos ver organizaciones que generan un bienestar en poblaciones en situación de vulnerabilidad, sino también negocios regidos bajo las mismas reglas del mercado con las que se rigen los demás. A su vez, es un primer ejercicio de mapeo de los distintos actores que conforman este ecosistema, y que por lo tanto tienen el poder de continuar desarrollándose, de ser organizaciones agentes de cambio promotoras del desarrollo sostenible dentro del modelo económico que actualmente tenemos.

Y, FINALMENTE, ESTE REPORTE CUENTA LA HISTORIA DE UN GRUPO DE CREYENTES. UNA ESPECIE QUE RECÍEN SE ESTÁ VOLVIENDO CONOCIDA Y ESTÁ GANANDO LEGITIMIDAD EN DISTINTOS LUGARES DEL MUNDO, PERO QUE AÚN LUCHA POR ESTE RECONOCIMIENTO EN EL PERÚ.

GRÁFICO 24. Nivel educativo por el líder



Fuente: Kunan (2018)

Las principales conclusiones se enfocan en que, en efecto, nos encontramos frente a un ecosistema en desarrollo, dando sus primeros pasos. Esto, de ninguna manera, debe desanimarnos. Todo lo contrario, estamos frente a un claro llamado a la acción. En los últimos 10 años, el ecosistema ha crecido, al igual que los casos de reconocimiento nacional e internacional, e incluso también los organismos internacionales interesados en entrar al Perú para seguir fortaleciendo al emprendimiento social. Por este motivo, tomemos las conclusiones y recomendaciones como una base para seguir creciendo e ideando maneras de lograr que el emprendimiento social sea tan atractivo como desarrollar una startup.

GRÁFICO 25. Arquetipos de fundadores de emprendimientos sociales

	 POR OPORTUNIDAD	 DINÁMICOS	SOFISTICADOS 
	JÓVENES Y ADULTOS	JÓVENES	JÓVENES ADULTOS ENTRE 30 Y 40 AÑOS.
	LA MAYORÍA HA TERMINADO LA UNIVERSIDAD, PERO NO HA REALIZADO UN POSGRADO.	EN SU MAYORÍA HAN TENIDO ACCESO A UNA BUENA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA.	EN SU MAYORÍA GRADUADOS DE UN POSGRADO Y EN MUCHAS OCASIONES CON UN MBA.
	REDES DE CONTACTO ESPECIALIZADAS EN SU TEMA, PERO NO NECESARIAMENTE ENFOCADAS A NEGOCIOS.	REDES DE CONTACTO BIEN ESTABLECIDAS, TANTO EN SU SECTOR COMO EN NEGOCIOS.	REDES DE CONTACTO BIEN ESTABLECIDAS NACIONALES E INTERNACIONALES, TANTO EN SU SECTOR COMO EN NEGOCIOS.
	QUIEREN TENER UNA BUENA CALIDAD DE VIDA SIN DEJAR DE IMPACTAR POSITIVAMENTE A AQUELLOS QUE MÁS LO NECESITAN. LA MAYORÍA HA TERMINADO LA UNIVERSIDAD, PERO NO HA REALIZADO UN POSGRADO. MUCHOS EMPEZARON SIENDO EMPRENDEDORES SOCIALES SIN NECESARIAMENTE SABERLO, INICIANDO CON MICRO Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS. ESTÁN MUY COMPROMETIDOS CON EL EMPRENDIMIENTO Y EL IMPACTO, PERO TIENEN REDES DE CONTACTO LIMITADAS SOBRE LAS CUALES APALANCARSE PARA SU CRECIMIENTO.	MUY APASIONADOS. HAN EMPRENDIDO SOCIALMENTE DESDE EL INICIO, Y HAN LOGRADO VALIDAR MODELOS DE NEGOCIO INNOVADORES Y DE ALTO IMPACTO. LA MAYORÍA ESTÁ EN BÚSQUEDA DEL SIGUIENTE PASO, QUE PODRÍA SER DESARROLLAR SU EMPRENDIMIENTO SOCIAL, VINCULARSE A UNO MÁS GRANDE O INCLUSO CONSIDERAR ESTUDIOS DE POSGRADO.	FUERTE COMPROMISO SOCIAL Y UN BUEN CONOCIMIENTO DEL MERCADO. ESTÁN MUY COMPROMETIDOS CON SACAR ADELANTE EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL. LA MAYORÍA DE OCASIONES DEPENDEN EN UN 100% DE ÉL.

Fuente: Desarrollado a partir de entrevistas por Kunan (2018). Elaboración propia.

A continuación, las principales conclusiones y recomendaciones.

Un concepto complejo

Este reporte ha identificado cuatro criterios clave para la identificación de emprendimientos sociales y ambientales. Llegar a esa definición, aunque ahora parezca sencilla, fue un reto en sí mismo. Dado que el ecosistema está en crecimiento, la diversidad de definiciones y nombres que se da al emprendimiento social varían, lo cual dificulta la identificación de estas organizaciones y no permite acelerar el apoyo a ellas.

Si bien hoy este reporte propone una definición, que será la utilizada por Kunan, nuestra sugerencia es que cada organización sea clara en indicar qué tipo de emprendimientos sociales apoya. Siéntase libre de tomar este reporte como guía.

La tarea hoy es difundir el concepto, llevarlo a medios de comunicación, a colegios y universidades, a conferencias de temas especializados y a reuniones con amigos. Cuenten las historias de los casos que presentamos, o cuenten los casos que conozcan, pero apoyemos la difusión de un concepto que ha llegado para quedarse.

Un ecosistema creciente con condiciones desafiantes

Tal vez el principal reto identificado en el presente reporte es la percepción general del ecosistema. Sin duda, el emprendimiento social continúa siendo visto como una iniciativa pequeña y bien intencionada, pero no como una futura empresa consolidada. Esto se desprende de un limitado crecimiento a nivel de negocio y una medición de impacto que aún debe cobrar mayor relevancia para los emprendedores sociales. Al mismo tiempo, la falta de entendimiento sobre el concepto no permite que los distintos sectores —público, privado, academia y sociedad civil— profundicen su relacionamiento con el ecosistema de emprendimiento social.

Por tal motivo llegamos a las siguientes recomendaciones generales:

- Necesitamos contar con más organizaciones de soporte especializadas en el emprendimiento social, que apoyen en el desarrollo de los negocios y en la medición del impacto, con una mirada a largo plazo. Debido a que no todos los emprendedores sociales tendrán acceso a ellas, debemos incentivar a que las organizaciones generen información pública de fácil acceso, no solo a emprendedores, sino también a otras organizaciones del ecosistema.
- Los medios de comunicación deben compartir la información que generen las organizaciones de soporte, y difundir el concepto en los distintos sectores. Tanto las organizaciones de soporte como los mismos emprendedores sociales deben mantenerse activamente en contacto con dichos medios.
- El Estado debe identificar una entidad que lidere el impulso al emprendimiento social

y concientice sobre su rol entre las distintas instituciones públicas, que vienen tomando acciones aisladas al respecto. A su vez, se sugiere considerar criterios sociales y ambientales en los fondos no reembolsables que otorga, así como capacitar o facilitar contenido a las incubadoras y aceleradoras que ha financiado en metodologías para el acompañamiento técnico de emprendimientos sociales.

- El corporativo puede iniciar a relacionarse con emprendedores sociales a nivel técnico, ya sea como proveedores de impacto para contar con una cadena de suministro más sostenible, o como iniciativas a las cuales ofrecer mentoría, que a su vez genere un mejor relacionamiento con sus colaboradores.
- El rol de la academia en apoyo especializado se vuelve imprescindible, incluso como un apoyo extra que puede ser gestionado por las organizaciones de soporte. Por otro lado, las universidades que forman gerentes deben incluir competencias relevantes para los gestores de emprendimientos sociales en el perfil de egreso de sus estudiantes.
- Los emprendedores sociales y ambientales deben ser conscientes de la importancia de identificarse como tales, priorizar el negocio a fin de ser competitivos en el mercado, y buscar apoyo para identificar a su población beneficiaria directa y medir su impacto en ella. Aquí la lección principal es la ayuda mutua. Algunos ya pasaron la valla de la medición de impacto y la validación del modelo de negocio, e incluso venden de manera continua a grandes empresas. Es preciso buscar apoyo, conocer las lecciones aprendidas que compartimos en los casos del presente reporte y compartir su historia.



7. CASOS EN CAJA

Laboratoria | 34

Burana | 38

Inka Moss | 58

Recidar | 62

Pixed | 74

Q'uma Chocolate | 88

Höseg | 98



Caso 7: HÖSEG



DESCRIPCIÓN GENERAL

Höseg es una marca peruana de ropa *outdoor* con el propósito de mejorar la calidad de vida de niños entre 0 y 12 años en comunidades vulnerables y remotas del Perú. Por la compra de cualquiera de sus prendas de abrigo, Höseg confecciona y entrega una casaca funcional a un niño en zonas de frío. Por la compra de cualquiera de los otros productos colaborativos, Höseg siembra un árbol.

LA HISTORIA DEL EMPRENDIMIENTO

Höseg es una empresa familiar que nace como idea en 2004, pero se pone en marcha en 2013. A mí y a mis dos hermanos, Ian y Patrick, siempre nos interesó hacer algo por las personas con mayores necesidades del país. Somos conscientes de que hemos nacido en un entorno con muchas oportunidades. Queríamos trasladar las mismas oportunidades a personas que no las tenían.

«SI NOS HUBIÉRAMOS HECHO DEMASIADAS PREGUNTAS NI SIQUIERA HABRÍAMOS EMPRENDIDO. HACER ES MUY IMPORTANTE».

«NOSOTROS CREEMOS QUE EL ÉXITO ES LA SUMA DE LA IGNORANCIA MÁS LA CURIOSIDAD. HAY QUE ACEPTARNOS IGNORANTES PARA RESOLVER NUESTRAS CURIOSIDADES».

«EMPEZAMOS A PENSAR EN CÓMO PODÍAMOS HACER PARA QUE LA MARCA GENERE IMPACTO NO SOLAMENTE HACIA ADELANTE (HACIA LOS CLIENTES), SINO HACIA ATRÁS (HACIA TODA NUESTRA CADENA DE VALOR)».

Un día, mi esposa me regaló un libro de Blake Mycoskie, el fundador de las alpargatas Toms. Cuando lo leí me llamó mucho la atención su modelo de negocio que llamaba *buy-one give-one* («compra uno, regala uno»). La idea es que por la compra de un producto le regalaba uno similar a una persona que no podía comprarlo. Esa idea me pareció muy buena y discutí con mis hermanos la idea de hacer algo parecido juntos. Era un modelo de negocio en el que podíamos combinar dos cosas que nos apasionaban: el deporte de aventura y dar una solución a problemas sociales que afectaban a los niños. Así surgió Höseg. Empezamos a hacer casacas deportivas que, a su vez, abrigan a niños en la zona de heladas del Perú gracias al modelo de compra uno, regala uno.

Al inicio abrigamos a alrededor de 300 niños en Pacha Sutoc, en la quebrada de Pumahuanca, y en Cancha Cancha, en la quebrada de Huarán, en el Cusco. Fue una experiencia muy buena, pero siempre buscamos nuevas ideas para ampliar nuestro impacto. Hemos mejorado el producto que entregamos a los niños en las zonas de heladas. También ampliamos nuestro impacto al volverlo más integral. Ahora revisamos todo nuestro proceso productivo para hacer que también tenga un impacto positivo en el ambiente. Hemos incluido nuevos materiales con el objetivo de usar cada vez



FICHA TÉCNICA

FUNDADOR

NOMBRE	JUAN CARLOS SZNAK, PATRICK SZNAK, IAN SZNAK
EDAD	41, 39, 31
GÉNERO	MASCULINO, MASCULINO, MASCULINO
PROFESIÓN Y ESPECIALIZACIÓN	ARQUITECTO, INGENIERO INDUSTRIAL, COMUNICADOR

DATOS GENERALES:

UBICACIÓN ADMINISTRATIVA	CHORRILLOS, LIMA
FIGURA SOCIETARIA	CON FINES DE LUCRO
CONTACTO	JUAN CARLOS SZNAK
WEB	WWW.HOSEGSTORE.COM

IMPACTO

ODS PRINCIPAL	12. PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLE
PROBLEMA IDENTIFICADO (TIPO DE VULNERABILIDAD)	SOCIAL
BENEFICIARIOS DIRECTOS	OTROS USUARIOS NO VINCULADOS A LA ELABORACIÓN NI AL CONSUMO DEL PRODUCTO O SERVICIO
CANTIDAD DE BENEFICIARIOS	9053
UBICACIÓN DE LOS BENEFICIARIOS	COMUNIDADES ALTOANDINAS SOBRE LOS 3000 METROS SOBRE EL MAR
BENEFICIO CREADO (SEGÚN IPS)	ACCESO A SALUD Y BIENESTAR
INDICADORES PARA MEDIR EL BENEFICIO	NIÑOS ABRIGADOS, ÁRBOLES PLANTADOS, BOTELLAS RECICLADAS Y TELAS <i>UPCYCLED</i>
IMPACTO AL DÍA DE HOY	9053 NIÑOS ABRIGADOS, 2182 ÁRBOLES PLANTADOS, 20 074 BOTELLAS RECICLADAS Y 78,2 KILOS DE TELA <i>UPCYCLED</i>

NEGOCIO

SECTOR DEL NEGOCIO	TERCIARIO
AÑOS EN EL NEGOCIO	3
MODELO DE NEGOCIO	MODELO DE SUBSIDIO CRUZADO
FACTURACIÓN E UTILIDAD 2018 (OPCIONAL)	S/ 1 500 000
PORCENTAJE DE INGRESOS POR ACTIVIDADES COMERCIALES (2018)	96,7%

ORGANIZACIÓN

CANTIDAD DE PERSONAS EN EL EQUIPO	5
EDAD PROMEDIO DEL EQUIPO	30
ORGANIZACIONES DE SOPORTE QUE LOS APOYAN	PACHAMAMA RAYMI, AYUDA EN ACCIÓN

más productos peruanos, buscando siempre la mejor calidad.

En general, diría que en Höseg siempre estamos hambrientos de nuevas formas de impactar. Desde el impacto más directo (entregar casacas), hasta el más complejo (trabajar en todos los eslabones de nuestra cadena de valor). Nunca hemos dicho que resolveremos el problema del frío en las zonas de heladas del Perú, pero sí aportamos a ello. Es importante reconocer eso en un emprendimiento social. La propuesta puede ser sencilla y ser parte de la solución.

FACTORES DE ÉXITO

Un factor de éxito es encontrar alianzas que permitan medir y concretar tu impacto. Por ejemplo, hicimos una alianza con Llama Pack, empresa social que trabaja con comunidades campesinas en el Cusco, que nos ayudó a enfocar nuestro impacto en una población que ellos habían empadronado con el problema de niños que sufrían el frío de la sierra. Esta alianza nos permitió medir el impacto. Ahora podemos decir que ya tenemos más de 9000 niños abrigados. Otra alianza fue la que hicimos con la organización Pachamama Raymi, con quienes trabajamos el proyecto de plantar árboles por la compra de un producto. Gracias a esta colaboración, hoy tenemos más de 2000 árboles plantados.

LECCIONES APRENDIDAS

Una primera lección es que hay que escuchar para entender la necesidad. Hicimos muchos cambios en las casacas que entregamos a los niños. Al principio, nuestra idea era enseñarles a usarlas, pero nos dimos cuenta de que ese no era el camino. En un momento entendimos que lo más importante para resolver un problema era escuchar a las personas afectadas.

Otra lección es que se debe invertir muchísima más energía afuera que en el Perú. El esfuerzo invertido en el mercado peruano no ha tenido el retorno que hubiésemos esperado. Afuera habría sido el doble.

Continuaría haciendo el impacto en mi país, pero el mercado también está afuera y no debemos tener miedo de apuntar allá.

Finalmente, creo que la mejor lección que nos ha dado Höseg es que sí se puede ayudar y hacer empresa al mismo tiempo. No es fácil encontrar el balance, pero con las personas adecuadas se puede llegar. En nuestro caso, Patrick, que es el más corporativo, ponía el peso en la sostenibilidad y escalabilidad económica, mientras que Ian y yo ponemos el peso en el impacto. Esos perfiles ayudan a alcanzar un balance correcto que permita un crecimiento integral.

EMPENDIMIENTO SOCIAL HÖSEG

[HTTPS://WWW.HOSEGSTORE.COM/ECOM-HOME/](https://www.hosegstore.com/ecom-home/)





ELEMENTO
CHOCOLATE ARTESANAL
70%
TOSTADO LIGERO
AWAJÚN NATURAL BLEND
NOTAS DE CATA: MIEL, FRUTOS DEL BOSQUE
AMAZONAS - PERÚ
#CHOCO LATE CON CAUSA
30GR

ELEMENTO
CHOCOLATE ARTESANAL
70%
TOSTADO MEDIO
AWAJÚN NATURAL BLEND
NOTAS DE CATA: CAFÉ, NUECES, SAUCO
AMAZONAS - PERÚ
#CHOCO LATE CON CAUSA
30GR

ELEMENTO
CHOCOLATE ARTESANAL
70%
TOSTADO INTENSO
AWAJÚN NATURAL BLEND
NOTAS DE CATA: MIEL, FRUTOS DEL BOSQUE
AMAZONAS - PERÚ
#CHOCO LATE CON CAUSA
30GR

ELEMENTO
CHOCOLATE BLANCO
AWAJÚN NATURAL BLEND
NOTAS DE CATA: VAINILLA, LECHE, SUEÑO
AMAZONAS - PERÚ
#CHOCO LATE CON CAUSA
30GR

ELEMENTO
CHOCOLATE ARTESANAL
70%
TOSTADO MEDIO
AWAJÚN NATURAL BLEND
NOTAS DE CATA: CAFÉ, NUECES, SAUCO
AMAZONAS - PERÚ
#CHOCO LATE CON CAUSA
30GR

ELEMENTO
CHOCOLATE ARTESANAL
70%
TOSTADO MEDIO
AWAJÚN NATURAL BLEND
NOTAS DE CATA: CAFÉ, NUECES, SAUCO
AMAZONAS - PERÚ
#CHOCO LATE CON CAUSA
30GR

ELEMENTO
CHOCOLATE ARTESANAL
80%
PANELA
AWAJÚN NATURAL BLEND
NOTAS DE CATA: BITTER, TORONJA, PANELA
AMAZONAS - PERÚ
#CHOCO LATE CON CAUSA
30GR

BIBLIOGRAFÍA

- Abu-Saifan, S. (2012). Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries. *Technology Innovation Management Review*, 2, pp. 22-27.
- Acumen (2015). Social Enterprises and Global Corporations. Collaborating for Growth with Impact. Recuperado de https://acumen.org/wp-content/uploads/2015/10/1502_AcumenSummitReport_092115Finalv2_pgs.pdf
- Alter, S. K. (2003). Social Enterprise: A Typology of the Field Contextualized in Latin America. Recuperado de <https://publications.iadb.org/en/publication/social-enterprise-typology-field-contextualized-latin-america>
- Banco Mundial (2018). Social Enterprise Ecosystem Diagnostic Toolkit. Guidance notes for users. *The Innovation Policy Platform*. Recuperado de <https://www.innovationpolicyplatform.org>
- Benavides, A. (2018). ¿Es o no una startup? *Perú Startup Blog*. Extraído de <https://perustartup.blog/author/andresbenavidesm/>
- Bornstein, D. (2004). *How to Change the World. Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. Nueva York: Oxford University Press.
- Caballero, S.; Fuchs, R. M., y Prialé, M. Á. (2013). The Influence of Personality Traits on Social Enterprise Start-Up: The Case of Peruvian Social Entrepreneurs. *EMES Network*. Recuperado de <https://emes.net/publications/conference-papers/4th-emes-conference-emes-socent-selected-conference-papers/the-influence-of-personality-traits-on-social-enterprise-start-up-the-case-of-peruvian-social-entrepreneurs/>
- Díaz de León, D. (2014). De emprendimiento por necesidad a emprendimientos por oportunidad: casos rurales exitosos. Recuperado de <http://www.cid.uchile.cl/wp/WP-2014-02.pdf>
- ESADE (2016). *Mujeres con impacto. Ecosistema de mujeres emprendedoras sociales en España*. Recuperado de <https://www.slideshare.net/ESADE/estudio-mujeres-con-impacto>
- Farber, V.; Caballero, S.; Prialé, M. Á., y Fuchs, R. M. (2015). Social Enterprises in Lima: Notions and Operating Models. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 1(1), pp. 56-78.
- Friedman, T. (1966). *Capitalismo y libertad*. Madrid: Rialp.

- Gagnon, L. (2018). The Rise of Conscious Capitalism. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/forbesnycouncil/2018/09/20/the-rise-of-conscious-capitalism/#6c65dc7d39b7>
- Global Entrepreneurship Monitor (2016). Special Report on Social Entrepreneurship. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/303686607_Global_Entrepreneurship_Monitor_2015_to_2016_Special_Report_on_Social_Entrepreneurship
- Global Entrepreneurship Monitor (2018). Opportunity and Necessity Entrepreneurship. Recuperado de <https://www.gemconsortium.org/wiki/1177>
- Inter-American Development Bank, Fundación Ecología y Desarrollo (2013). Study of Social Entrepreneurship and Innovation Ecosystems in the Latin American Pacific Alliance Countries. Country Analysis: Peru. Recuperado de <https://publications.iadb.org/en/publication/12630/study-social-entrepreneurship-and-innovation-ecosystems-latin-american-pacific>
- Koh, H.; Karamchandani, A., y Katz, R. (2012). From Blueprint to Scale. The Case for Philanthropy in Impact Investing. Recuperado de http://www.philanthropy-impact.org/sites/default/files/downloads/2013_07_09blueprint_to_scale.pdf
- López Aza, C. (2017). Emprendimiento social a través de una cooperativa: Salinas de Maras. *Ágora*. Recuperado de <https://www.agorarsc.org/emprendimiento-social-a-traves-de-una-cooperativa-salinas-de-maras/>
- Mair, J. y Schoen, O. (2007). Successful Social Entrepreneurial Business Models in the Context of Developing Economies: An Explorative Study. *International Journal of Emerging Markets*, 2(1), pp. 54-68. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/235314899_Successful_Social_Entrepreneurial_Business_Models_in_the_Context_of_Developing_Economies_An_Explorative_Study
- McKinsey & Company (2016). Scaling the Impact of the Social Enterprise Sector. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/industries/social-sector/our-insights/scaling-the-impact-of-the-social-enterprise-sector>
- Meadows, D. (2008). *Thinking in Systems: A Primer*. Recuperado de http://reports.weforum.org/schwab-foundation-beyond-organizational-scale/explaining-systems-change/?doing_wp_cr_on=1552024205.8392829895019531250000
- Naciones Unidas (2017). Hacia una nueva agenda de desarrollo sostenible. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/mdgs/>
- NESsT (2014). Valor compartido: haciendo negocios con empresas sociales. Extraído de https://issuu.com/nesster/docs/valor_compartido_haciendo_negocios_
- Ñopo, H. (2018). *Más allá de las buenas intenciones. El reto de combinar protección social y productividad laboral*. Lima: GRADE.
- OECD (2015a). Building Enabling Ecosystems for Social Enterprises. Recuperado de <https://www.oecd.org/cfe/leed/CBS-ecosystem-22-23-Apr15-Sum-report.pdf>
- OECD (2015b). Social Impact Investment. Building the Evidence Base. Recuperado de https://read.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/social-impact-investment_9789264233430-en#page61
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Prialé, R. (2017). Análisis de las dimensiones teóricas del emprendimiento social desde las experiencias de empresarios sociales en Lima

- Metropolitana. Documento de Discusión CIUP. Lima.
- Roure, J. (2016). Aceleradoras para emprendimiento social. Modelos de aceleración y ecosistemas de apoyo en América Latina y el Caribe. Recuperado de <http://inversiondeimpacto.net/wp-content/uploads/2017/05/Aceleradoras-para-el-emprendimiento-social-FOMIN-IESE-2016.pdf>
- Vera, Á. *et al.* (2016). Hacia una comprensión del ecosistema emprendedor social peruano: contexto y características del emprendimiento social en Lima. *Ciências Sociais Unisinos*, 52(3), pp. 343-353.
- Sagasti, F. y Bazán, M. (2008). Tipología de la pobreza y dimensiones de la exclusión en el Perú. Lima: Foro Nacional Internacional.
- Serida, J. (2017-2018). Global Entrepreneurship Monitor Perú. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2018/11/12.pdf>
- Silva, M. (2014). Fostering Social Entrepreneurship for Development. The Case of Kunan: Innovation that Creates Value. Recuperado de http://ic-sd.org/wp-content/uploads/sites/4/2016/06/FOSTERING_SOCIAL_ENTREPRENEURSHIP_FOR_DEVELOPMENT_FINAL_PAPER.pdf
- Sotomayor, J. (2018). ¿Qué es una *start up*? Recuperado de <https://medium.com/hablemos-de-startups/001-qu%C3%A9-es-una-startup-cd5285b2a1ef>
- Stanford Graduate School of Business (2018). Defining Social Innovation. Recuperado de <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/centers-initiatives/csi/defining-social-innovation>
- Stanford Social Innovation Review (2010). Getting Results: Outputs, Outcomes and Impact. Recuperado de https://ssir.org/articles/entry/getting_results_outputs_outcomes_impact
- Startup Commons (2018). Startup Development Phases. Recuperado de <https://www.startupcommons.org/startup-development-phases.html>
- Stephan, U; Uhlaner, L., y Stride, C. (2014). Institutions and Social Entrepreneurship: The Role of Institutional Voids, Institutional Support, and Institutional Configurations. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1057/jibs.2014.38>
- Yunus, M. y Weber, K. (2010). Building Social Business: The New Kind of Capitalism That Serves Humanity's Most Pressing Needs. Nueva York: Public Affairs.
- Zurita, M. (2018). Estos son los ángeles que podrían financiar su *startup*. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/fondos-angeles-nuevos-jugadores-emprendedor-noticia-510537>



El papel usado en este libro cuenta con la certificación FSC® (Forest Stewardship Council), un proceso de evaluación desarrollado para garantizar que los productos forestales proceden de montes aprovechados de forma racional, de acuerdo con estándares internacionales que contemplan aspectos ambientales, sociales y económicos y que definen niveles mínimos de buena gestión para los bosques de todo el mundo.



ISBN: 978-612-4276-12-5



INSITUM™

Innóvate Perú

NESST