



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Diseño de una propuesta metodológica preliminar para la creación de modelos sostenibles de emprendimiento social sobre la base *Lean StartUp*: Análisis y recomendaciones técnicas para el contexto peruano

Proyecto de investigación para obtener la licenciatura presentado por los alumnos:

Almeida Menchola, Milytza Omaira 0000-0003-1211-6011

Carlos Rossi, Ángel Esteban 0000-0002-7225-585X

Espinoza David, Karen Jeniffert 0000-0001-8591-3121

Sánchez Castillo, Patricia Margot 0000-0001-8587-752X

Lima, 10 de Abril 2017

Agradecimientos

*A Dios, que siempre está con nosotros en todo momento de nuestras vidas.
A todas las personas que nos apoyaron para culminar con éxito este trabajo*

*A nuestros Profesores de la Universidad
Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), que sembraron en nosotros la motivación y
perseverancia.*

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	14
1.1. HACIA UN CONSENSO CON RELACIÓN AL EMPRENDIMIENTO SOCIAL:.....	14
1.2. SERVICIOS SOCIALES, ACTIVISMO SOCIAL Y EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE	19
1.3. LA SOSTENIBILIDAD EN EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL.....	20
1.4. ECOSISTEMA DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL.....	22
1.5. LA METODOLOGÍA DE <i>LEAN START UP</i>	23
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	27
2.1. CONTEXTO	27
2.2. MUESTRA.....	30
2.3. DISEÑO.....	32
2.4. PROCEDIMIENTOS.....	40
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS.....	42
3.1. DESCRIPCIÓN DE MODELOS.....	42
3.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CREACIÓN DEL MODELO EMPRENDIMIENTO SOCIAL.....	55
3.3. RESULTADOS GENERADOS POR LA METODOLOGÍA EMPLEADA.....	63
3.4. APORTE DEL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTOS SOCIALES	69
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN DE RESULTADOS	74
4.1 HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	74
4.2. PROPUESTA METODOLÓGICA PRELIMINAR PARA LA CREACIÓN DE MODELOS SOSTENIBLES.....	79
4.3 BARRERAS DE LA INVESTIGACION	84
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
5.1 CONCLUSIONES.....	86
5.2 RECOMENDACIONES	87
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	89
APÉNDICES.....	91

Resumen

Como investigadores vemos con interés la evolución de los emprendimientos sociales en nuestro país, pues su éxito implica la contribución a la reducción de problemáticas de nuestra sociedad. Un primer análisis nos permitió observar la existencia de una preocupación en los emprendedores sociales por el logro de modelos que sean sostenibles, a fin de contar con los recursos requeridos para activar las intervenciones sociales durante el tiempo que éstas sean necesarias para alcanzar el impacto propuesto en su misión. Además, pudimos identificar un vacío en la metodología para diseñar modelos de emprendimiento social, siendo de especial atención el autofinanciamiento. Es por ello que, nos propusimos realizar una primera contribución a partir de la formulación de una propuesta preliminar metodológica. Para alcanzar este objetivo, nos hemos basado en los lineamientos del *Lean StartUp*, que se enfoca en el circuito de retroalimentación “crear-medir-aprender”, flexible a la necesidad de rápida adaptación a un mundo incierto y cambiante. Así, nos hemos abocado a entender el funcionamiento de los emprendimientos sociales, cómo fueron concebidos y si su diseño permite avanzar hacia la sostenibilidad. A partir de los hallazgos, desarrollamos la propuesta preliminar metodológica que adecúa el *Lean StartUp* al emprendimiento social.

El documento tiene la siguiente estructura, en el primer capítulo se detalla el marco teórico sobre la base de dos campos de conocimiento: el emprendimiento social y el *Lean StartUp*. En el segundo capítulo presentamos la metodología de investigación: contexto, selección de la muestra y diseño del estudio. El tercer capítulo contiene el análisis de los datos obtenidos en el trabajo de campo. El cuarto capítulo presenta la discusión de los hallazgos más importantes, plantea la propuesta metodológica preliminar y detalla las brechas y barreras encontradas durante la investigación. En el capítulo final, exponemos las conclusiones y recomendaciones.

INTRODUCCIÓN

El emprendimiento social, aunque en Perú es relativamente reciente, ya lleva varias décadas de existencia a nivel internacional, siendo popularizado el término “emprendedor social” por Bill Drayton, fundador y presidente de Ashoka¹, en la década del ochenta. En los últimos treinta años, se ha incrementado la cantidad de emprendimientos sociales y se han creado importantes referentes como el caso de Grameen Bank, con sede en Bangladesh, empresa social fundada por Muhammad Yunus que busca hacer accesible el sistema financiero a poblaciones excluidas. Además, de acuerdo con el *Report on Social Entrepreneurship*, realizado por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) en el 2010, son cada vez más los emprendedores que se autocalifican como sociales (Curto Marta, 2012, p.12). Esta tendencia ha provocado un creciente interés que se ha visto reflejado en el desarrollo de diversos estudios orientados a comprender el perfil del emprendedor social e identificar las variables que aseguran el éxito del emprendimiento social, sin embargo, hemos podido observar que aún no existe una guía metodológica que oriente el proceso de diseño del emprendimiento social.

¹ Ashoka es reconocida como la asociación de emprendedores sociales más grande del mundo.

Es importante iniciar por entender nuestro objeto de estudio, el emprendimiento social, para poder comprender las razones que motivan esta investigación. Salinas Francisco y Osorio Lourdes (2012) sostienen que, a diferencia del emprendedor convencional, el emprendedor social tiene como objetivo central y único el generar un impacto positivo sobre la sociedad (p.132). Asimismo, para Curto Marta (2012), esta motivación surge a partir del conocimiento que adquiere sobre la existencia de una necesidad u oportunidad, que al no ser abordada deriva en un problema social. Ante esta circunstancia, en vez de quedarse en la observación, el emprendedor social crea y pone en ejecución una medida de solución innovadora que permite beneficiar al grupo poblacional afectado o que siente preocupación por los efectos negativos de la persistencia del problema sobre el entorno (p.9.). Son ejemplos de emprendimientos sociales casos como la empresa 4TH BIN², dedicada al recojo y disposición final del material eléctrico y electrónico producido por viviendas y empresas pequeñas, como respuesta a la inexistencia de este servicio en estos segmentos de mercado y las consecuencias nefastas que se pueden dar sobre el ambiente; o el caso de la empresa Yaqua³ en nuestro país, cuya finalidad es brindar agua y saneamiento de calidad a comunidades rurales alejadas. Para Alvord Sarah, Brown David y Letts Christine (2002), en definitiva, un emprendimiento social, busca dar solución a un problema que afecta a la sociedad, mediante diversas estrategias desde las artes, el desarrollo de conocimiento, las actividades productivas solidarias y ambientalmente responsables, etc. (p.4.).

El Perú no es ajeno al emprendimiento social y, en el último quinquenio, se han creado muchas organizaciones a nivel nacional consideradas como tal: CREA+, L.O.O.P, ANIA, Ruwasunchis, Enseña Perú, Kani, Hosëg, Alto Perú, entre otros. En el contexto de nuestro país, dada la persistencia de brechas sociales que llevan a la inequidad de oportunidades y la exclusión de grupos humanos, los emprendimientos sociales, en su mayoría, se han originado como una alternativa para que esta población acceda a productos y servicios vinculados a la satisfacción de sus necesidades básicas, como son

² El caso de 4TH BIN es relatado por Christina López en su estudio ¿Qué aportan las empresas B al desarrollo social y/o ambiental?

³ La información sobre Yaqua se encuentra en su página Web <http://yaqua.pe/>

educación, salud, agua y saneamiento, vivienda, entre otros. Se puede decir que los emprendedores sociales son personas que pasan de la “indignación a la reacción”⁴.

Este potencial de impacto del emprendimiento social es de importancia tanto a nivel internacional como en Perú. De acuerdo con Curto Marta (2012), en primer lugar, se tiene que las brechas socio-económicas y el déficit de atención de las mismas por parte del Gobierno suele superar su capacidad de respuesta. Las entidades gubernamentales se encuentran limitadas por procesos burocráticos que dilatan la toma de decisiones y la acción oportuna, cuentan con recursos escasos por lo que se vuelve una realidad el tener que seleccionar entre diferentes problemáticas para priorizar las de mayor urgencia (p.7.). En adición, según Alvord Sarah, Brown David y Letts Christine (2002), las restricciones presupuestales llevan a idear soluciones macro que hacen uso de estrategias masivas que no permiten dar atención a las particularidades con las que suele manifestarse un problema social, pues éste varía en función a diversos factores como el grupo humano, la localidad, etc. (p.4.). Frente a esto, “los Gobiernos han visto en el emprendimiento social una alternativa para paliar su falta de recursos y eficiencia para financiar el incremento de la demanda en gasto social, se trata de aprovechar la capacidad innovadora para hacer frente a complejos problemas sociales” (Curto Marta, 2012, p.7). En segundo lugar, desde el empresariado, es de interés el emprendimiento social en tanto permite ampliar el mercado al implementar servicios y bienes con estructuras de costos y mecanismos novedosos que hacen posible su acceso por parte de poblaciones excluidas, ampliando la base de consumo y generando riqueza en segmentos antes ignorados. Por tanto, se genera valor social y económico mediante la creación de empleo, ingresos y transformaciones sociales que mejoran la calidad de vida de la gente al propiciar su desarrollo en equidad de oportunidades en un ambiente sano.

Para Rey Andrea, Ribeiro Domingo y Sánchez José Luis (2015), ello se debe a que la propuesta del emprendimiento social se basa en soluciones que surgen a partir de la reinterpretación de la problemática social, la creación de nuevas alternativas de atención o el replanteamiento de las ya existentes, así como de la presencia de tres pilares: impacto social, cuidado del impacto ambiental y sostenibilidad financiera (párr.2). Así,

⁴ Cita tomada de la entrevista realizada a Javier García Blaquez, Coordinador General del premio Protagonistas del Cambio, realizado anualmente por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

Curto Marta (2012) enfatiza en que el emprendedor social tiene el reto de diseñar un modelo que:

Genere mejoras sociales procurando incrementar su cobertura y nivel de impacto.

Se adapte a los cambios en los factores que producen el problema social y que hacen necesaria una revisión periódica de las necesidades a atender.

Asegure que el emprendimiento aporte al cuidado del ambiente.

Existan fuentes de ingresos que permitan financiar el proyecto o programa social por el tiempo que sea requerido para alcanzar la misión social. Dado que los problemas que enfrentan suelen ser estructurales, las soluciones implican intervenciones con resultados de largo plazo. El emprendedor social reconoce la importancia de contar con un flujo de dinero que sostenga la intervención social, como medio para alcanzar el fin. En consecuencia, la mayoría de emprendedores sociales diseñan servicios y bienes, alineados a la misión social, que son ofertados en el mercado, lo cual también deriva en la obligación de innovar para que estos productos puedan competir. Por ejemplo, L.O.O.P.⁵ financia su programa de formación ambiental mediante la venta de productos elaborados a partir de botellas recicladas.

Es así que para la autora, los emprendedores sociales se encuentran en la búsqueda continua de guías y rutas para el diseño de un modelo que incorpore los tres pilares.

Conforme lo expresado por los emprendedores sociales entrevistados para este estudio, en Perú se presenta la misma necesidad, y en la construcción de sus modelos se han valido de diversas metodologías propias del emprendimiento regular lucrativo⁶, que han ido probando en función a los escenarios que se les ha presentado, en una suerte de prueba – error que consume sus recursos y que no asegura su deseada sobrevivencia.

⁵ Para mayor información de L.O.O.P. recomendamos revisar su página Web <https://www.facebook.com/lifeoutofplastic/>

⁶ Para efectos del presente estudio, se emplea la definición de Nchama Herminia y Pérez Viviana (2015). en la que una empresa regular es aquella cuyo fin último es la generación de valor económico o ganancia, siendo la maximización de utilidades su principal preocupación (p.11)

Según los mismos entrevistados, a esto se suma el hecho que el ecosistema en el contexto peruano aún es incipiente pues los actores aún están en proceso de entender al emprendimiento social y reconocer a éste como una alternativa para generar impactos sociales y económicos. Renzo Reyes, coordinador de StartUp Perú, nos menciona en la entrevista realizada que, a nivel de Gobierno Nacional, recién se ha iniciado la labor de formar mesas técnicas desde el Ministerio de Producción (PRODUCE) y la Presidencia de Consejo de Ministros (PCM) en las que se incorpora a los emprendedores sociales como actores. En cuanto a Gobiernos Locales y Regionales, son pocas y concretas las acciones dirigidas a generar estrategias orientadas a promover y beneficiar la creación y operación de emprendimientos sociales. Las empresas, desde la responsabilidad social corporativa, y las universidades son tal vez los actores que a la fecha se han involucrado más en la labor de investigar y promover el emprendimiento social, a partir del desarrollo de conocimiento y la donación de recursos monetarios. Aún no existe un ecosistema sólido que brinde soporte al emprendimiento social, con una metodología probada y contextualizada al entorno peruano.

En contraposición a este escenario, si es factible encontrar metodologías para las *StartUp* como es el *Lean StartUp*, que para su creador Ries Eric (2011), es una propuesta metodológica que se centra en brindar herramientas para el diseño, medición e incorporación de aprendizajes, de modo que las propuestas de las *StartUp* puedan cambiar de rumbo cuando lo que ofrecen no se ajusta a las preferencias del cliente, de este modo se asegura que el producto cuente con los elementos básicos requeridos para salir al mercado (p.10). A su vez, esta metodología incorpora elementos del *canvas*, el *design thinking*, entre otras propuestas de diseño.

En esta investigación buscamos responder a la pregunta: ¿Qué elementos del *Lean StartUp* pueden ser adaptados en una propuesta metodológica para contribuir a generar modelos sostenibles de emprendimientos sociales en el contexto peruano?

Así se tiene como hipótesis que la secuencia “crear-medir-aprender”, en la que se basa el *Lean StarUp* es factible de ser incorporada en el proceso de diseño del modelo de emprendimiento social, bajo una propuesta metodológica preliminar, a fin de mejorar su sostenibilidad, considerando las características particulares del contexto peruano y de los retos de esta forma de emprender enfocada en alcanzar el propósito social.

El objetivo general del estudio ha sido realizar una propuesta preliminar metodológica en la que se adapte el *Lean StartUp* a las necesidades de los emprendedores sociales de contar con una guía para el diseño de modelos de emprendimiento social, considerando que requieren asegurar ingresos en un entorno de mercado, proveyendo servicios y bienes sociales acordes a su misión.

Entre los objetivos específicos se encuentran los siguientes:

Entender el diseño de los emprendimientos sociales en Perú a partir del estudio de casos.

Identificar el proceso “crear-medir-aprender” seguido por los emprendimientos sociales para definir sus modelos y si se ha tenido para ello como base una metodología.

Analizar los logros alcanzados en el diseño de los modelos de emprendimiento social.

Identificar si el ecosistema del emprendimiento social, dado el rol de cada actor, ha desarrollado una propuesta metodológica de atención al emprendimiento social y qué perspectivas existen para ello en su oferta de servicios.

Identificar las necesidades concretas de soporte metodológico que pueden ser abordadas desde los lineamientos del *Lean StartUp* para crear-medir-aprender.

Para el tema de investigación, se ha optado por el estudio de casos de emprendimientos sociales peruanos en diferentes temáticas, siendo materia de análisis el proceso que han seguido en la creación de sus modelos de emprendimiento, la metodología que han empleado, en qué medida estas pueden ser consideradas como parte del *Lean StartUp* y qué avances han alcanzado en cuanto a lograr un modelo sostenible. En adición, se ha realizado una aproximación a los actores del ecosistema a fin de verificar el progreso en la construcción de metodologías acordes a los retos propios del emprendimiento social y qué proyecciones de atención existen. Esta información nos ha permitido verificar la pertinencia de este estudio y realizar recomendaciones de atención al ecosistema.

Se considera que este estudio, al brindar una propuesta metodológica preliminar enfocada en el emprendimiento social peruano, permitirá realizar una primera contribución que facilite y promueva el surgimiento de casos exitosos en Perú. Esto es de importancia dadas las aún persistentes brechas socio – económicas de nuestro país.

Asimismo, este es un aporte a la academia como parte de la generación de nuevo conocimiento y que puede ser probado en una fase piloto en las incubadoras de negocio del Estado y las universidades.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

La presente investigación requiere de la previa definición de conceptos claves, a partir de los cuales se entienda el objeto de estudio y el análisis a realizar. Dado que el emprendimiento social es relativamente nuevo, aún no existe consenso definitivo con relación a su definición, asimismo, la manera cómo ha evolucionado el mundo ha generado diversas estrategias de intervención en materia social, algunas de las cuales se familiarizan con el emprendimiento social, aunque no son sinónimo de éste. Por esta razón en este capítulo exploraremos algunos conceptos como: emprendimiento social, activismo social, empresa socialmente responsable, sostenibilidad y ecosistema, que han de resultar en las definiciones que serán empleadas en la investigación. Finalmente, se realizará una descripción del *Lean StartUp*, al ser esta la metodología cuya aplicación al emprendimiento social es objeto de evaluación en este estudio.

1.1. Hacia un consenso con relación al emprendimiento social:

Para comprender la naturaleza del emprendimiento social se empezará por entender qué es valor social, para lo cual emplearemos la definición de SEKN (2006) que lo conceptualiza como:

La búsqueda de progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica. (Citado por Guzmán y Trujillo, 2008, p.5)

Roa María (2005) menciona que, en un primer momento, se entendió como emprendimiento social a cualquier iniciativa generadora de valor social, originada

principalmente en el tercer sector o sector social⁷. Bajo esta premisa calificaría como emprendimiento social cualquier propuesta realizada por organizaciones privadas o públicas, lucrativas o no lucrativas, cuya acción estuviese orientada a solucionar un desequilibrio o problema social (párr.3). Esto genera un rango amplio en el que los proyectos sociales o el activismo social de las organizaciones no gubernamentales (ONG), así como las acciones de responsabilidad social del empresariado, pueden ser calificadas de emprendimiento social, sin embargo, ello no es correcto.

De acuerdo con el Centro para el Avance del Emprendimiento Social de la Universidad de Duke:

El emprendimiento social es el proceso de reconocer hábilmente oportunidades para crear valor social con métodos distintos. Los emprendedores sociales son ingeniosos y orientados a los resultados. Aprovechan las mejores ideas, tanto en el mundo de los negocios como en el de las organizaciones sin fines de lucro, para desarrollar estrategias que maximicen el impacto social. (Citado por Rodríguez y Ojeda, 2013, p.49)

En la misma línea, Zahra y otros (2009) indican que “los emprendedores sociales son individuos que hacen diversas contribuciones a las comunidades (o a la sociedad en general) y adoptan (o desarrollan) modelos de negocios para ofrecer soluciones creativas a problemas sociales complejos, y en algunos casos, persistentes” (Citado por Rodríguez y Ojeda, 2013, p.51).

Para complementar, de acuerdo con Rodríguez y Ojeda (2013), la misión es un elemento importante dentro del concepto de emprendimiento social que parte de la necesidad de alcanzar cambios dentro de una realidad que genera efectos nocivos sobre el bienestar de las personas.

Austin (2006) establece cuatro características esenciales que diferencian un emprendimiento regular de un emprendimiento social:

La existencia de una falla de mercado que, en el caso del emprendimiento social es generador de oportunidad, mientras que para el emprendimiento regular resulta en una

⁷ El tercer sector es también conocido como sector social al cual pertenecen las organizaciones sin ánimo de lucro (organizaciones de la sociedad civil), las organizaciones no gubernamentales y las organizaciones de economía solidaria.

dificultad que afecta la operación o existencia del negocio. Tal es el caso de los microcréditos para pequeños emprendimientos que representan un alto riesgo para un inversor.

La misión, centrada en la creación de valor social para el bien público, frente a la creación de rentabilidad privada para los accionistas. Bajo este entender, los emprendimientos sociales pueden generar renta siempre que la misma sea reinvertida en la misma organización a fin de potenciar el logro de la misión. Sin embargo, cabe mencionar que respecto a este punto existe discusión sobre si las empresas lucrativas pueden ser consideradas como emprendimientos sociales, a lo cual algunas organizaciones y expertos mencionan que ello es factible siempre que la misión como generación de valor social, prime en la práctica, por sobre el lucro a favor de los accionistas.

La movilización de recursos, que se constituye en uno de los principales retos del emprendimiento social, pues al no ser lucrativos, son considerados “menos atractivos” a los ojos de un inversionista. Este es un elemento importante en el emprendimiento social puesto que uno de sus retos es asegurar el flujo de ingresos necesario para mantener la intervención social durante todo el tiempo que ésta sea requerida, lo cual puede significar un largo plazo. Ante ello, los emprendimientos desarrollan diversas alternativas, desde la donación hasta la venta de servicios y bienes en el marco de su misión social.

La medición del desempeño, que en el caso del emprendimiento social se encuentra estrechamente vinculado a su impacto social, respecto al cual aún se mantienen debates sobre como evidenciar y medir el efecto del emprendimiento sobre la realidad que espera mejorar.

Los cambios en el contexto han influenciado en las formas que adopta el emprendimiento social. Si bien inicialmente primaba la figura de una organización sin fines de lucro, se han dado con el tiempo condiciones que han llevado a que se genere una clasificación dentro de los emprendimientos sociales. Nchama Herminia y Pérez Viviana (2005, p.8) proponen los siguientes tipos de emprendimiento social:

Organización sin fines de lucro tradicional, son las ya conocidas organizaciones no gubernamentales cuya intervención social se da mediante proyectos o programas

sociales que han mantenido las mismas características con el transcurrir de los años. Su financiamiento suele darse mediante donaciones de fundaciones, empresas y personas particulares. Su centro es el impacto social, pero con un alto nivel de dependencia de la contribución de agentes externos para su sostenibilidad.

Organización sin fines de lucro innovadora, se caracteriza por reinterpretar los problemas sociales y crear soluciones novedosas dado su escenario de intervención. Mantienen la preocupación por la autosostenibilidad financiera, por lo cual no dudan en incorporar estrategias empresariales.

Empresa social sin ánimo de lucro, están formalmente constituida como empresa y adopta la forma de operar propia del mundo empresarial, sin embargo, su fin se encuentra en la maximización del impacto social, en consecuencia, la utilidad se convierte en un medio. Este tipo de emprendimiento emplea sus utilidades en un 100% en el logro de su fin social y su sostenibilidad.

Empresa social híbrida, combina el lucro con fines sociales y se preocupa por generar valor social y económico. Para entender mejor esta forma de empresa ponemos como ejemplo al emprendimiento peruano Nutrishake, en el que el 49% de las acciones pertenece a sus fundadores, mientras que el 51% es empleado en el financiamiento de proyectos de nutrición en zonas alto andinas⁸.

Empresa con ánimo de lucro, distribuye acciones e incorpora dentro de su estrategia de gestión la preocupación por la responsabilidad de la empresa de cuidar su impacto sobre el la sociedad y el ambiente.

Es necesario mencionar que dada la aparición de la empresa social ha surgido una definición asociada que viene dada por la forma de constitución legal que asumen estas empresas. Es así que, en otros países se cuenta con la modalidad de “corporaciones de beneficio⁹” que son compañías que siguen generando ganancias, pero al mismo tiempo están obligadas a tener en cuenta el impacto que tienen sus decisiones no sólo en términos de dinero, sino también en la sociedad. Fundamentalmente, el impacto positivo

⁸ Información recabada a partir de la entrevista realizada a Carlos Noceda, fundador y accionista de Nutrishake

⁹ Definición extraída de <http://benefitcorp.net/>

en la sociedad se convierte en una de las metas legalmente definidas de la compañía. A esto se suma la creación de certificaciones como “empresa B” que verifican que el cumplimiento de la misión social se encuentra en el centro de la preocupación de la organización.

1.2. Servicios sociales, activismo social y empresa socialmente responsable

Una primera diferenciación importante que debe realizarse es respecto a la provisión de servicios sociales y el activismo social. Según Martin y Osberg (2007), la provisión de servicios sociales tiene un impacto restringido pues su alcance está determinado por los recursos que son capaces de atraer, lo que los vuelve vulnerables y susceptibles a tener que dar por concluida la intervención. Por otro lado, de acuerdo a los mismos autores, el activismo social trabaja mediante la acción indirecta, es decir, a través de la incidencia en el cambio de políticas o los procesos de concientización hacia la ciudadanía y empresas, este el caso por ejemplo, de *Greenpeace*. Las organizaciones sin fines de lucro tradicionales suelen dedicarse a la provisión de servicios sociales o el activismo social, y las soluciones que han ideado se han caracterizado por introducir con lentitud la innovación, así como mantener una alta dependencia del subsidio del Estado, la cooperación internacional y la donación voluntaria de personas o empresas. Esta forma de financiamiento ha generado que no puedan sostener la intervención social durante el período de tiempo necesario para generar resultados que puedan ser institucionalizados y sostenidos más allá del soporte proporcionado por la organización.

Una segunda diferenciación, se da con relación a la empresa socialmente responsable, para lo cual se empleará la definición dada por la organización Perú 2021¹⁰:

Es una forma ética de gestión que implica la inclusión de las expectativas de todos los grupos de interés (Accionistas/Inversionistas, Colaboradores y sus familias, Comunidad, Clientes, Proveedores, Medio Ambiente y Gobierno) alrededor de la empresa, para lograr el desarrollo sostenible.

La responsabilidad social ayudará a la empresa a tomar conciencia de su rol en el desarrollo de nuestro país, reconociéndose como agente de cambio para mejorar la calidad de vida y la competitividad de su entorno.(<http://www.peru2021.org>)

¹⁰ Perú 2021 es una asociación civil peruana, sin fines de lucro, que ha adoptado como compromiso la difusión y promoción de la Responsabilidad Social (RS) como una metodología de gestión empresarial, con el fin de impulsar a la empresa grande, mediana y pequeña a convertirse en agente de cambio para alcanzar el desarrollo sostenible del país.

Así, la diferencia principal entre un emprendimiento social y una empresa socialmente responsable se da en la misión, mientras que para el emprendimiento y la empresa social el objetivo social es prioritario y la generación de ingresos un medio para alcanzarlo, para la empresa socialmente responsable la generación de valor social forma parte de la estrategia de gestión y aún prima el objetivo económico de maximización de la utilidad. Es así que para esta investigación no se ha contemplado como materia de estudio a la empresa lucrativa socialmente responsable.

Asimismo, debe evitar confundirse el emprendimiento social con conceptos como “valor compartido” o “negocios en la base de la pirámide”. En el primer caso, usamos la definición de Porter Michael (2013) por la que valor compartido son las políticas y prácticas de una empresa que mejoran su competitividad a la vez que generan un efecto positivo en las condiciones económicas, sociales y ambientales en las comunidades donde ópera (citado por Rojas Keila, 2016, p.5).

En cuanto a los negocios en la base de la pirámide, este es un concepto desarrollado por C.K. Prahalad¹¹ que se refiere a la creación y comercialización de bienes y servicios en poblaciones vulnerables caracterizados por sus bajos ingresos que, en condiciones regulares no accederían a estos productos. Este modelo es generador de impacto social y puede formar parte de la estrategia de un emprendimiento social como de una empresa regular.

En esta investigación se considerarán como emprendimientos sociales: las organizaciones sin fines de lucro innovadoras, las empresas sociales sin ánimo de lucro y la empresa social híbrida.

1.3. La sostenibilidad en el Emprendimiento Social

Para empezar, se entiende como “sostenibilidad” la permanencia, que en el caso de los emprendimientos sociales, está vinculado a la continuidad de la existencia del valor social que genera y, por ende, de la permanencia en el tiempo de la propia organización.

Según Curto (2012), atraer recursos es uno de los principales retos en el emprendimiento social e implica una labor más ardua que en el emprendimiento

¹¹ Definición desarrollada en la publicación *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits* del 2004.

económico, pues no necesariamente presenta rendimiento económico atractivo en el largo plazo. De acuerdo con la misma autora, es una necesidad acceder a financiamiento constante, flexible y a largo plazo, de fuentes distintas al gobierno y las fundaciones, quienes se constituyen en inversores en extremo conservadores y con aversión hacia iniciativas fuera de lo conocido. Por ello, los emprendimientos sociales conciben servicios y bienes cuya oferta en el mercado les permita autofinanciarse y contar con ingresos que son invertidos en la intervención social.

Es así que, de acuerdo a Ramírez y Ojeda (2013) los emprendimientos sociales tienen la misma necesidad que el emprendimiento económico de crear propuestas de valor atractivas para los segmentos de clientes que atienden, pues deben garantizar la sostenibilidad del emprendimiento. Así, requieren trabajar en la generación de bienes y servicios y reflexionar sobre el tipo de consumidores que se va a atender, quienes a su vez como consumidores responsables, demandan propuestas que contribuyan a un fin mayor de mejora del mundo (p.50). Se tiene por ejemplo, el caso de Niña Valiente que diseña, produce y vende joyería con mensajes orientados al empoderamiento de la mujer, los ingresos generados se utilizan para brindar talleres a niñas y adolescentes en zonas vulnerables y que son sujeto de prácticas que las marginan por su género¹².

En Curto (2012), se definen tres características que deben presentar los modelos de negocio sostenibles en un emprendimiento social:

Contar con una red apropiada para generar valor social y que éste llegue al grupo beneficiario.

Correcto aprovechamiento de recursos estratégicos

Gestión de las relaciones entre la organización y los beneficiarios

Operativamente, implica:

Contar con una gobernanza acorde al emprendimiento social, que equilibre la maximización de utilidades necesarias para sostener la labor del emprendimiento, con el entendimiento y respeto hacia la misión.

¹² Para mayor información sobre este emprendimiento social consultar la página <https://www.facebook.com/Ni%C3%B1a-Valiente-682013371920531/?fref=ts>

Acceder a capital que, en la actualidad, va por promover la existencia de inversionistas sociales, pero que también está vinculado a la capacidad del emprendimiento para probar su impacto social.

Atender las necesidades de promoción y marketing, pues se requiere comercializar bienes y servicios entre consumidores responsables que valoren no solo el producto, sino el impacto de su adquisición en la labor que realiza el emprendimiento.

Profesionalización, puesto que se requiere formalizar la operación del emprendimiento. Es común que exista cierta informalidad en emprendimientos sociales, pues muchas veces su nacimiento no ha sido planificado, sino que ha respondido a la inquietud y necesidad de aportar de un emprendedor o grupo de emprendedores sociales, quienes en la marcha han innovado, creado y organizado.

Contratación de talentos, entendido como la capacidad para atraer y mantener el recurso humano que el emprendimiento social necesita. Este talento no está limitado a la innovación y creación, sino que debe responder a otras necesidades como la administración, planificación, entre otros.

Adaptación al entorno, que para esta investigación se encuentra relacionado con la capacidad del emprendimiento para producir innovación social.

El llegar a recomendaciones de modelo de negocio sostenible, implica en este documento, analizar estos seis factores y cómo han sido incorporados en los modelos de los emprendimientos sociales evaluados, mediante la metodología que hayan visto conveniente emplear. Sin embargo, dada la importancia que ha tenido el aspecto financiero, este será un aspecto del análisis en el que se buscará profundizar.

1.4. Ecosistema del emprendimiento social

Para Gatica (2011), el ecosistema son los actores que intervienen a fin de brindar soporte, en este caso al emprendimiento social, y generar un ambiente propicio para su nacimiento, aceleración, escalamiento y sostenibilidad. Así, tenemos a: gobierno central, gobiernos sub nacionales, academia y empresas privadas, bajo diferentes roles y aportes (p.9). Según el mismo autor, este ecosistema debe permitir:

El conocimiento y la visibilidad, que se comprenda qué es y cuál es el aporte del emprendimiento social, generando redes que permitan validar estas iniciativas.

Generar estructura e instrumentos de apoyo que faciliten el surgimiento y consolidación de estas iniciativas. Esto implica incidir en el desarrollo de política pública y el desarrollo de marco jurídico – fiscal, entre otros elementos.

De acuerdo con los emprendedores sociales entrevistados, el ecosistema del emprendimiento social en Perú está compuesto principalmente por:

El Gobierno Nacional a través de PRODUCE y la Presidencia del Consejo de Ministros.

La academia mediante sus programas de incubación y aceleración de negocios, los más reconocidos son los desarrollados por la Universidad del Pacífico, la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, la Universidad de Ingeniería y Tecnología (UTEC) y la Pontificia Universidad La Católica (PUCP).

La empresa privada mediante sus incubadoras y aceleradoras como Wayra, Kunan, Incuba.

1.5. La metodología de *Lean Start Up*¹³

Lean StartUp es una metodología aplicada a las *StartUp* que parte de las siguientes premisas: a) vivimos en un mundo incierto, b) los recursos de un emprendimiento que recién se está creando son limitados por lo que estos deben ser empleados de la forma más efectiva. En consecuencia, se requiere de una metodología que permita el mayor acercamiento posible al mercado potencial a fin de crear un producto que se ajuste a sus necesidades, y hacerlo en un tiempo óptimo, puesto que la demora en el lanzamiento merma los recursos del emprendedor.

Ries Eric (2012), menciona tres elementos claves en una *StartUp*:

¹³ Para esta sección se desarrollan los lineamientos trabajados por Eric Ries en su publicación de 2011 sobre *Lean StartUp*.

Producto: es el resultado final y cambia en forma constante en función a los requerimientos y preferencias de los clientes

Estrategia: es el cómo se va a satisfacer la necesidad del cliente y que puede variar de acuerdo a los resultados de pruebas piloto o iteraciones que serán explicadas más adelante.

Misión: indica el para qué hacemos lo que hacemos y no es variable.

Considerando estos tres elementos, que también forman parte de entender el modelo del emprendimiento social, aquello que no contribuya al logro de la misión deberá ser descartado, lo que genera un ahorro importante de recursos. Así, el *Lean StartUp* se constituye en una metodología que busca el desarrollo ágil de productos mediante iteraciones. De acuerdo con Ries Eric (2012), “en lugar de hacer planes complejos basados en muchas suposiciones, se pueden hacer ajustes constantes con un volante llamado circuito de *feedback* de “Crear-Medir-Aprender”:

Crear: La creación parte del aprendizaje validado que demuestra al emprendedor, mediante la experimentación, que una *StartUp* ha encontrado el producto y estrategia óptimos para alcanzar la misión. Para ello es importante: a) contar con una hipótesis de cómo satisfacer al cliente y, b) el contacto con éste mediante su vinculación con versiones intermedias del producto, las cuales son denominadas Producto Mínimo Viable (PMV). El PMV es aquel que permite lanzar el producto con la menor cantidad de características posibles, de acuerdo a la hipótesis establecida, pero manteniendo los elementos esenciales de la versión final. Éste no se desarrolla para las masas, sino que se enfoca en los *early adopters*, que son aquellos potenciales clientes que se caracterizan por dejar de lado la rigurosidad para centrarse en productos en fase de evolución, pues los moviliza la novedad.

Medir: Para poder realizar las iteraciones es importante contar con métricas de las que se podrá extraer conocimiento de cara a la siguiente prueba del PMV, ya que estas corroboran la hipótesis al medir la reacción de los clientes. Se recomienda no manejar demasiada información pues se bloquea la eficiente toma de decisiones por parte de las *StartUp*.

Aprendizaje: A partir de la información recibida, el producto y la estrategia son re pensados. El proceso consiste en que con cada nueva iteración podamos construir un nuevo PMV, en base al anterior o totalmente nuevo.

En este capítulo se ha establecido el concepto de emprendimiento social en el que se basa la investigación, los tipos de emprendimiento que serán considerados como “sociales”, qué se entiende por sostenibilidad, el ecosistema del emprendimiento social y los lineamientos de la metodología *Lean StartUp*.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Contexto

Dado que la investigación está centrada en la búsqueda de una metodología acorde a las necesidades de diseño de modelos sostenibles de emprendimientos sociales, debemos entender en qué consisten, cómo han sido definidos y puestos en marcha.

Para lograr este objetivo, en primer lugar, hemos optado por emplear una metodología cualitativa basada en la investigación de casos, a partir de la selección de un conjunto diverso de emprendimientos sociales, escogido sobre la base de criterios que permitiesen contar con un grupo variado sobre el cual encontrar elementos comunes. Dado que se trata de emprendimientos sociales, éstos atienden problemáticas multifactoriales y heterogéneas, por lo que es amplio el rango de potenciales soluciones y modelos. Además, por esa misma razón, una característica de los emprendimientos sociales es que no es fácil categorizarlos en una temática, así un emprendimiento que busca el impacto ambiental puede emplear una estrategia formativa y ser calificado también como educativo. La propuesta metodológica debe encontrar el denominador común en esta realidad.

Cabe mencionar que una limitación de este proceso viene dado por el hecho que para poder identificar un emprendimiento social, es necesario que sea reconocido como tal por el ecosistema, o que sus fundadores se perciban a sí mismos como emprendedores sociales, pues ello es lo que permite que figuren como parte del universo de estudio. Hacemos esta aclaración ya que existen iniciativas de emprendimiento social que por

diversas razones no son conocidas y, por tanto, es más complejo identificarlas e incluirlas en una investigación. Es por ello que, si bien la búsqueda de casos se ha realizado tomando el escenario nacional, no ha sido factible acceder a emprendimientos sociales fuera de Lima. Asimismo, hemos podido constatar que el ecosistema suele centrarse en emprendimientos desarrollados, en su mayoría, por jóvenes profesionales que pertenecen a una clase socio económica media y alta, que son recurrentemente atendidos por los actores del ecosistema. En consecuencia, los recursos se mueven en un circuito cerrado de emprendedores, que incluso se conocen entre ellos y los une vínculos de amistad o familiares. Esto ha llevado a que emprendimientos que se originan dentro de los mismos grupos vulnerados por el problema social, se encuentren fuera del ecosistema y tengan posibilidades más limitadas de hacerse conocer y acceder a recursos. Para poder identificar algunos de estos casos poco difundidos, ha sido necesaria nuestra experiencia en el tema, puesto que la información de estos emprendimientos sociales no suele ser accesible.

En segundo lugar, hemos realizado la revisión de fuentes secundarias a partir de las páginas Web y perfiles de Facebook de los emprendimientos sociales, para contar con una primera aproximación a su modelo. Con ello pudimos mejorar la selección de casos y ponernos en contacto con sus fundadores o miembros de sus respectivos equipos directivos. Una vez establecidas las fechas de reunión se procedió con la aplicación de entrevistas a profundidad para lo cual diseñamos un cuestionario con preguntas abiertas (no estructurado).

En tercer lugar, la información obtenida fue procesada en matrices de datos en las cuales se descompuso el modelo en los seis elementos de la sostenibilidad de un emprendimiento social y los tres factores claves de una *Startup*, mencionados en el marco teórico, y se identificó la metodología y proceso “crear-medir-aprender” empleado para diseñarlos. Esto con el propósito de determinar si se había aplicado algún elemento del *Lean Startup* aunque fuese empíricamente, o qué otra metodología fue empleada, así como cuáles fueron los resultados en cuanto a alcanzar un modelo sostenible. Las lecciones aprendidas son el insumo para la posterior propuesta preliminar de guía metodológica.

Complementariamente, identificamos actores del ecosistema que nos brindasen información con relación a la existencia de avances en cuanto a una propuesta de

metodología para la creación de emprendimientos sociales, así como su capacidad de soporte a estas iniciativas. Para esta investigación se seleccionó una muestra de los siguientes actores: Gobierno Nacional, academia y empresa.

El ecosistema del emprendimiento social es aún incipiente, y comparte espacios y recursos con el emprendimiento regular. De acuerdo con Renzo Flores, Coordinador de StartUp Perú¹⁴, desde el sector público se pudo identificar que en los concursos por subsidios se presentaban innovaciones y emprendimientos sociales con mucho potencial en cuanto al valor social que aportaban, pero con una estructura ingresos de mayor riesgo, lo que devenía en una baja puntuación al momento de ser evaluados, razón por la que se optó por generar mecanismos exclusivos para atender a este tipo de iniciativa. En el caso de la PCM, su incorporación al ecosistema se ha dado debido al impacto social que pueden generar los emprendimientos sociales de concretarse el trabajo conjunto con el Gobierno.

A nivel de Gobiernos Sub Nacionales (regiones, provincias y distritos), no se observa que exista una política de trabajo con el emprendimiento social u acciones concretas encaminadas a brindar soporte, razón por la que no han sido considerados como parte de la muestra.

En cuanto a la empresa, aún son escasas y poco difundidas las organizaciones privadas que incuban y aceleran emprendimiento sociales, o les brinden el enlace con inversionistas. Por ende, la selección de la muestra ha estado limitada por la disponibilidad de información brindada por la misma empresa respecto a sus servicios, de modo que pueda ser conocida.

La academia, representada por las universidades, presenta un único mecanismo de apoyo, independientemente del tipo de emprendimiento, sea éste regular o social. Por lo que la metodología que proponen siempre tiene un enfoque empresarial. Sin embargo, lo que buscamos en este caso no es solo saber si existe un método, sino también verificar su idoneidad para ser aplicado a la construcción de un modelo de emprendimiento social. Cabe mencionar al respecto, que algunos expertos de la academia mencionan que en el futuro no debería darse una distinción entre emprendimiento regular y emprendimiento social, todos deberían ser considerados de

¹⁴ Estrategia de promoción de la *StartUp* ejecutada por el gobierno a través de PRODUCE.

“alto impacto” e incorporar de manera obligada el impacto económico, social y ambiental. Esta es la razón por la que, por citar un ejemplo, Emprende Up, incubadora de negocios de la Universidad del Pacífico, ha visto por conveniente reconsiderar las bases de su concurso *Thaski*, el cual solía reconocer al emprendimiento social.

Cabe mencionar que no hemos empleado el perfil del emprendedor social como variable en la selección de casos. Con relación a ello, muchos actores del ecosistema consideraron brindar, en un inicio, soporte a emprendimientos desarrollados por jóvenes menores de 35 años, sin embargo, esto ha empezado a ser discutido e invalidado ya que para la innovación social no debe haber un límite de edad y, la experiencia es un elemento importante al momento de discernir entre diferentes alternativas. Sin embargo, dado que la juventud del emprendedor fue una tendencia, se ha dado un sesgo en la muestra de manera que, salvo en un caso, todos los emprendimientos son fundados por jóvenes limeños, menores de 35 años, pertenecientes a la clase socio – económica media y alta, que forman parte de un circuito en el que todos se conocen y llegan a formar alianzas, de manera que les es más fácil acceder a los recursos del ecosistema, el mismo que aún es de reciente nacimiento y que está aún formándose.

2.2. Muestra

La unidad de análisis es el emprendimiento social y para la definición de la muestra ha primado la necesidad de contar con diversidad en los casos, a fin de poder establecer elementos comunes que sirvan a la formulación de una propuesta de guía metodológica. Así la muestra es:

No probabilística con selección intencional de los casos sobre la base de información y experiencia del equipo de investigación.

Es una selección orientada por la información y las expectativas de conocimiento que los casos pueden generar.

Han sido criterios de selección de los emprendimientos sociales:

Que éste se encuentre en funcionamiento, es decir, que ya se esté realizando la intervención social y ejecutando su estrategia de sostenibilidad, independientemente de su nivel de éxito o de sus años de existencia.

La temática abordada, se ha prestado atención a contar con casos que buscan brindar solución a problemáticas diversas en cuidado del ambiente, educación, cultura, salud, etc. Se ha clasificado por temática en función a lo que se declara en su misión.

Diversidad en el tipo de organización que han escogido para operar: sin fines de lucro, empresa social, empresa social híbrida.

Diversidad en el modelo de generación de ingresos para sostener la intervención social: donación, venta de bienes y servicios alineados a la misión social, uno por uno, etc.

Perfil del equipo emprendedor, en la medida de lo posible se ha buscado contar dentro de la muestra con emprendimientos generados por emprendedores que conviven o forman parte de la población afectada por el problema social, y emprendimientos sociales del interior del país.

En el caso del ecosistema se ha contactado al menos a una organización de cada grupo de actores. En las siguientes tablas se presenta la muestra seleccionada:

Tabla N° 1: Muestra – Emprendimientos Sociales Analizados

Tipo de Emprendimiento	Nombre del Emprendimiento
Salud – Nutrición	Nutrishake
Educación	Enseña Perú CREA Más Perú
Cuidado del Ambiente	Asociación para la Niñez y su Infancia – ANIA Reciclando
Cultura	Minka Audiovisual
Desarrollo y fortalecimiento personal	Ruwasunchis Niña Valiente

Tabla N° 2: Muestra – Actores del Ecosistema

Actor	Nombre de la Organización
Gobierno Nacional	Ministerio de Producción (PRODUCE) a través de Innóvate Perú y StartUp Perú
Academia	Universidad del Pacífico, mediante el Emprende UP Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, a través del premio Protagonista del Cambio
Empresa	Telefónica, a través de la aceleradora Kunan

2.3. Diseño

Para el estudio usamos la metodología cualitativa que, de acuerdo con Castro (2010), “el propósito de esta metodología es reconstruir la realidad, tal y como lo observan los autores de un sistema social que ha sido previamente definido”. En ese sentido, es factible realizar interpretaciones integrales de dicha realidad.

Dentro de la metodología cualitativa se hará uso del estudio de casos. Yin (1994) conceptualiza esta técnica como el estudio de fenómenos contemporáneos dentro de un contexto de la vida real. Cabe mencionar que esta forma de investigación requiere presentar los hechos de forma fiel, sin alteración alguna, además, “tiene un propósito instrumental, el interés se centra en un problema conceptual o empírico más amplio, que el caso puede iluminar. El caso tiene un interés secundario, desempeña un papel de apoyo, aportando a la comprensión de algún problema (Stake,1995)” (citado por Kazez Ruth, 2013, p. 5).

A partir de la clasificación de los estudios de caso propuesta por Yin y desarrollada en Castro (2010), la investigación puede ser clasificada como exploratoria, ya que se orienta a determinar la factibilidad de un procedimiento y de análisis de múltiples casos. En este tipo de estudio se hacen las mismas preguntas a los distintos casos, pero realizando una comparación de las respuestas para llegar a conclusiones importantes.

Para ello se ha aplicado como único instrumento la entrevista a profundidad con preguntas abiertas que se resumen en la matriz que figura en la siguiente página y en la que también se muestran las categorías, segmentos y variables de análisis. Se tienen cuatro categorías que derivan de los cuatro primeros objetivos específicos que figuran en la introducción de este documento de investigación. El quinto objetivo específico, relacionado con la formulación de la propuesta preliminar de guía metodológica forma parte del capítulo cuatro referido a la discusión de resultados. Como segmentos se tiene al grupo de emprendimientos sociales y los actores del ecosistema: Gobierno, academia y empresa. En cuanto a las variables, para la categoría que corresponde al entendimiento de los modelos se tiene los seis elementos que debe presentar un modelo sostenible y los tres factores de la *Startup* que son misión, producto y estrategia. Para este estudio guardan la siguiente equivalencia: estrategia, son los seis elementos de sostenibilidad del modelo, mientras que producto es la intervención social y el servicio o bien generador de ingresos.

Para la categoría de aplicación de metodología y proceso se tiene como variables centrales la creación, medición y aprendizaje. Una variable que se ha incluido, es si el emprendimiento ha contado con acceso a soporte de actores del ecosistema en su proceso de diseño.

En la categoría de análisis de resultados, se recurre nuevamente a los seis factores de sostenibilidad y los tres elementos claves de la *Startup*, pero en esta oportunidad, se analiza la existencia de oportunidades de mejora que al ser consideradas lecciones aprendidas, son el insumo en el desarrollo de la propuesta metodológica.

En cuanto a la categoría vinculada al ecosistema, las variables seleccionadas buscan definir su rol y servicio de soporte al emprendimiento social.

Tabla N° 3: Diseño de la Investigación

Categoría/ Segmento	Variables	Emprendimiento Social	Academia	Gobierno	Empresa - Incubadoras
Diseño del emprendimiento social	Misión	Información extraída de la página Web y Facebook			
	Tipo de Organización				
	Intervención Social	¿Nos puede explicar cómo genera impacto o valor social?			
	Servicio o bien generador de ingresos	¿Nos puede explicar cómo se financia?			
	Gobernanza	*¿Cuál fue la idea detrás de su emprendimiento?			
	Acceso a capital	*¿Nos puede explicar su modelo de emprendimiento?:			
	Promoción y marketing	gobernanza, acceso a capital, promoción y marketing,			
	Profesionalización	profesionalización, atracción del talento,			

	Atracción del talento	<p>adaptación al entorno</p> <p>* ¿Cuán importante considera usted que es la innovación en la generación de nuevos modelos?</p>			
	Adaptación al entorno	<p>*¿En el caso de su emprendimiento, que papel tuvo la innovación dentro del diseño de su modelo?</p>			

Categoría/ Segmento	Variables	Emprendimiento Social	Academia	Gobierno	Empresa - Incubadoras
Aplicación metodológica y del proceso crear-medir-aprender	Aplicación de una metodología	¿Hizo uso de alguna metodología en particular como parte del diseño de su modelo de emprendimiento?			
	Elementos del modelo diseñados sobre la base de una metodología	¿Qué factores de su modelo fueron diseñados sobre la base de dicha metodología?			
	Diseñar	<p>* ¿Cómo fue el proceso creativo o ideación de su modelo?</p> <p>*¿Utilizó alguna metodología en especial para el diseño de su producto o servicio?</p> <p>* ¿Qué preguntas tenía alrededor de su idea de emprendimiento social?</p> <p>* ¿Cómo dio respuesta a estas preguntas? ¿Empleó algún prototipo o ensayo de prueba -</p>			

		error?			
	Medir	* ¿Cómo ha medido lo que ha aprendido en el proceso de dar respuesta a sus preguntas? *¿Qué indicadores empleó? *			
	Aprender	*¿Cómo ha incorporado estos aprendizajes en su modelo de emprendimiento social?			
	Acceso a organizaciones de soporte	¿Contó con la ayuda de alguna organización en el proceso de diseño de su modelo? ¿Cuál?			

Categoría/ Segmento	VARIABLES	Emprendimiento Social	Academia	Gobierno	Empresa - Incubadoras
Resultados alcanzado en cuanto a sostenibilidad del modelo	Misión	* ¿Qué resultados le ha brindado este proceso creativo o ideación de su modelo?: misión, intervención social, servicio o bien generador de ingresos, gobernanza, acceso a capital, promoción y marketing, profesionalización, atracción del talento, adaptación al entorno			
	Intervención social				
	Servicio o bien generador de ingresos				
	Gobernanza				
	Acceso a capital				
	Promoción y marketing				
	Profesionalización				
	Atracción del talento				
Adaptación al entorno					
Capacidad del ecosistema para brindar soporte al emprendimiento social	Servicio que brinda al emprendimiento social Servicio que brinda al emprendimiento social		Entrevista a profundidad y revisión en la Web ¿Qué rol desempeña su entidad en el ecosistema de los emprendimientos sociales? ¿Cómo contribuye a facilitar el desarrollo de los emprendimientos sociales?		

	El emprendimiento social y sus necesidades		¿Qué cree que necesitan los emprendimientos sociales para ser sostenibles?		
	Perspectiva a futuro de su rol en el ecosistema		¿Cómo ven su futuro como actor del ecosistema?		
	Servicio brindado al emprendimiento social		* ¿Cuáles son los principales elementos de modelo de soporte al emprendimiento que ustedes proponen?	* ¿Cuáles son las proyecciones que se tiene en los concursos de innovación social? *¿Cómo nació la iniciativa de crear concursos y apoyo a la innovación social?	* ¿Cuáles son los principales elementos del modelo de soporte de emprendimiento que ustedes proponen? *¿Cuáles son los principales retos y perspectivas que tiene como aceleradora de emprendimientos?

2.4. Procedimientos

En la Tabla N° 1 se puede apreciar que se ha trabajado con seis tipos de emprendimientos sociales de acuerdo a su temática, ello no quiere decir que estas sean todas las posibilidades, pero dada la variedad existente ello ampliaría demasiado el material a analizar sin un aporte marginal de importancia.

El análisis se ha realizado a partir de los aspectos comunes en la forma como han sido diseñados los modelos de emprendimiento social, es decir, los elementos y pasos que los emprendedores consideraron importantes realizar e incorporar.

Para ello, hemos usado matrices de datos, a fin de identificar los aciertos y debilidades en los modelos que son producto de la forma en que han sido formulados, es decir, de la metodología que se decidió aplicar. Trabajamos las siguientes matrices:

Descriptiva, que detalla el modelo del emprendimiento social.

Exploratoria, que aborda la metodología empleada para el diseño del emprendimiento y determina cómo se aplicó el ciclo crear-medir-aprender propio del *Lean StartUp*.

Analítica, se establecen las deficiencias en el modelo y los aciertos como resultados de la metodología aplicada.

Descriptiva, del ecosistema, en la que se determina si existe una metodología exclusiva para emprendimiento sociales, y si se brinda el soporte suficiente al emprendedor social.

Para el análisis se han cruzado datos, por ejemplo, lo que se declara en la Web como la intervención social, frente a lo que explica el emprendedor respecto a este punto en su entrevista.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

3.1. Descripción de modelos

Antes de revisar la matriz, listamos algunos elementos comunes que no responden a una pregunta de la guía de la entrevista, pero que surgieron como parte de la conversación:

Los emprendimientos sociales estudiados nacieron como acciones puntuales que han cobrado magnitud y complejidad en el momento en el que los emprendedores sociales han tomado consciencia de la envergadura del problema social atendido, y de la existencia de factores causales que debían ser abordados. Es así que, han tomado la decisión de formar organizaciones que perduren para dar inicio a programas e intervenciones, y es en esta fase que han requerido el soporte para el diseño de modelos que respeten los tres pilares de: impacto social, impacto ambiental y sostenibilidad financiera. Son pocos los emprendimientos sociales que han logrado acceder a mecanismos que les hayan permitido contar con lineamientos básicos, sin embargo, incluso en este escenario, han tenido que, en cada caso, hacer sus propias adaptaciones de conceptos más vinculados al emprendimiento regular.

Los casos analizados, salvo las empresas sociales, aunque cada vez en menor medida, perciben aún ingresos a modo de donación o subsidio. Incluso en este caso, la promoción es relevante en tanto existe una competencia por recursos con otros emprendimientos sociales.

El valor social generado por el emprendimiento puede ser un elemento de decisión final en la adquisición del bien o servicio solo sí el producto ofrecido cumple con las características que satisfagan su necesidad al menos al mismo nivel que la competencia.

Los equipos están formados por los emprendedores sociales fundadores y son pequeños, en promedio tienen cinco personas, salvo el caso de CREA+ que cuenta con diez profesionales.

Los equipos presentan un alto nivel de compromiso con la misión del emprendimiento social, están fuertemente motivados por contribuir a solucionar el problema que han identificado y preocupados por lo que un escenario adverso pueda generar, aunque no sean ellos directamente afectados por el problema.

Los entrevistados mencionan que aún no creen que sus modelos sean sostenibles, por lo que consideran que la adaptación es una preocupación y la guía metodológica un instrumento que se espera con alta expectativa.

La matriz de datos que figura en la siguiente página, detalla cada uno de los modelos de los ocho casos de emprendimiento social seleccionados.

Tabla N°4: Descripción de Modelos de Emprendimiento Social

Variable/ Caso	Nutrishake Andino	Reciclando	Niña Valiente	Minka Audiovisual	Asociación por la Niñez y su Infancia (ANIA)	Ruwasunchis	Enseña Perú	Crea+
Misión	Que las personas se alimenten de forma saludable, y al mismo tiempo, se involucren directamente en mejorar la calidad de vida de millones de niños de zonas rurales del Perú. (Es una	Crear una nueva cultura socio ambiental en el Perú a través del reciclaje solidario. (Es una <i>Startup</i>)	Que ninguna niña vea su futuro limitado (Es una <i>Startup</i>)	Promover y forjar la soberanía audiovisual en Perú y América Latina (Es una <i>Startup</i>)	Impulsamos iniciativas que emparentan a las niñas, niños y jóvenes con la naturaleza y los empoderan como agentes de cambio para el desarrollo sostenible (Opera desde hace 22 años)	Creamos espacios de encuentro que acompañen el descubrimiento de capacidades y oportunidades de desarrollo de personas en comunidades vulnerables. (Opera desde hace 8 años)	Organización que ofrece educación de calidad en las zonas más vulnerables y su misión es traer talento a la educación capacitando a profesionales (Opera desde hace 8 años)	Voluntariado profesional en educación que promueve la responsabilidad social individual y busca que más niños y adolescentes crean en sí mismos para lograr sus sueños; a través de un modelo que educa en

	<i>StartUp)</i>							valores, desarrolla capacidades y potencia talentos en escuelas de zonas vulnerables del Perú. (Opera desde hace 8 años)
--	-----------------	--	--	--	--	--	--	--

Variable/ Caso	Nutrishake Andino	Reciclando	Niña Valiente	Minka Audiovisual	Asociación por la Niñez y su Infancia (ANIA)	Ruwasunchis	Enseña Perú	Crea+
Tipo de organización	Empresa híbrida social. El 51% de las acciones son empleadas para financiar la intervención social	Asociación sin fines de lucro	Empresa social no lucrativa	Colectivo en proceso de formalización como asociación sin fines de lucro	Asociación sin fines de lucro	Asociación sin fines de lucro	Asociación sin fines de lucro	Asociación sin fines de lucro
Intervención social	Financia proyectos operados por ONGs que se dedican a mejorar el nivel de nutrición de niñas y niños menores de 5 años: Alimento para hoy, alimento para	A través de campañas comunicacionales y talleres, concientiza a las personas sobre el impacto del plástico en el medio ambiente	Mediante programas de atención a niñas y adolescentes, se trabaja el desarrollo personal y empoderamiento	Talleres de producción audiovisual y cine foro, realizados con niñas, niños y adolescentes de la Balanza – Comas. En estos espacios se desarrolla la capacidad de	Su centro es la instalación de áreas verdes en viviendas, instituciones educativas y espacios brindados por las municipalidades. En esta área, las niñas, niños y	Cuenta con una “escuela” en el que atiende a niños (as), adolescentes y mujeres. La estrategia con niñas y niños se enfoca en el descubrimiento de capacidades y talentos, en el	Capta y capacita a profesionales de diversas áreas para desempeñarse como docentes de instituciones educativas públicas. Con ello busca	Organiza a voluntarios, que deben comprometerse durante un semestre, a apoyar la implementación de talleres sabatinos de desarrollo de talentos y juegos matemáticos. Los

	mañana, alimento para el futuro			realizar análisis crítico, observación y creación.	adolescentes aprenden a valorar y cuidar el ambiente, a la par que reconocen su potencial como agentes de cambio	adolescente se trabaja liderazgo y proyecto de vida; y con las mujeres, se interviene mediante talleres productivos y de desarrollo personal	reducir el déficit de profesores en educación básica regular	voluntarios pueden dictar los talleres, ser auxiliares, soporte logístico, dedicarse a la creación de materiales, etc.
--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

Variable/ Caso	Nutrishake Andino	Reciclando	Niña Valiente	Minka Audiovisual	Asociación por la Niñez y su Infancia (ANIA)	Ruwasunchis	Enseña Perú	Crea+
Bien o servicio generador de ingresos	Productos alimenticios saludables y orgánicos	Vestimenta creada a partir de material reciclado	Bisutería con mensajes de promoción de la mujer y campamentos para niñas y adolescentes	No cuenta con un bien o servicio generador de ingresos	Talleres de formación en la metodología, Kits educativos y programa de Ania y Kim	Productos tejidos por las mujeres del programa y talleres de innovación social	No cuenta con un bien o servicio generador de ingresos	Experiencia de voluntariado y el desarrollo de talentos en el voluntario
Gobernanza	Para mantener el equilibrio entre las necesidades financieras y el impacto social, esta organización prefirió crear una empresa social, cuyas utilidades son invertidas en	Para mantener el equilibrio entre las necesidades financieras y el impacto social, esta organización prefirió crear una empresa social, cuyas utilidades son invertidas en la asociación sin fines de lucro. Sin embargo, han	Es claro para las fundadoras que la empresa social es un medio que permite obtener el recurso necesario para alcanzar la misión de impacto social. Asimismo, consideran que	No hay un equilibrio entre lo económico y la misión social. Prima el objetivo social y las estrategias para alcanzarlo, sin embargo, son insostenibles dado que no se cuenta con una	Inicialmente, se enfocaron solo en la intervención social, pues contaban con los recursos asegurados por convenios con cooperación internacional. Hoy en día, perciben	Para mantener el equilibrio entre las necesidades financieras y el impacto social, se creó dos empresas sociales, cuyas utilidades son invertidas en la asociación sin fines de lucro: Ayllu	Aún no hay equilibrio entre el aspecto económico y social. Se ha centrado en consolidar la estrategia de intervención social, pero con un desarrollo	Reconocen y aplican estrategias de generación de recursos para el desarrollo de su intervención social. Para ello cuentan con un voluntariado profesional,

	<p>sus tres programas de nutrición.</p>	<p>tomado la decisión de que la asociación sea absorbida por la empresa.</p>	<p>es central poder dedicar tiempo exclusivo al emprendimiento, para lo cual se requiere de una fuente de ingresos sostenida y controlable</p>	<p>fuentes de ingresos que permita su permanencia.</p>	<p>ingresos mediante estrategias mixtas de movilización de fondos.</p>	<p>Ruwasunchis, que vende los productos elaborados por las mujeres atendidas, y RuwaLab dedicado a la innovación social.</p>	<p>limitado de la estrategia de movilización de recursos.</p>	<p>que rigurosamente dedica al programa un semestre de dedicación. Además de una estrategia de captación de donaciones.</p>
--	---	--	--	--	--	--	---	---

Variable/ Caso	Nutrishake Andino	Reciclando	Niña Valiente	Minka Audiovisual	Asociación por la Niñez y su Infancia (ANIA)	Ruwasunchis	Enseña Perú	Crea+
Acceso a capital	<p>Se autofinancia, con la venta de productos.</p> <p>Ha conseguido capital a partir del soporte brindado</p>	<p>Se autofinancia a través de su empresa social Khana, se dedica a la producción de artículos de vestir. El capital</p>	<p>Se autofinancia a través de su empresa social. Dado que tienen servicios y productos, están</p>	<p>Se financian a través de horas voluntarias, pero con el riesgo de que éstas no sean constantes. La</p>	<p>Se autofinancian parcialmente con la venta de servicios y productos, pero también,</p>	<p>Se financian mediante estrategias mixtas: utilidades de sus empresas sociales y</p>	<p>Alta dependencia de las donaciones de la empresa privada y la contratación</p>	<p>Donación de personas y donación de empresas. Su objetivo es depender únicamente de</p>

	por StartUp Perú, del cual resultó ganador, así como de otros fondos similares.	para iniciar la empresa se ha generado con recursos propios.	analizando la posibilidad que los servicios sean vendidos mediante la asociación. El capital se ha generado con recursos propios	sesión de espacios por parte de las autoridades y recursos propios. No se cuentan con un modelo de generación de ingresos.	ocasionalmente, reciben donaciones de la cooperación internacional.	donaciones de personas o empresas.	de servicios por parte del Ministerio de Educación.	la donación de personas e invertir este recurso en eventos de <i>fundraising</i> que permitan obtener un fondo mayor
Promoción y Marketing	Usa de forma intensiva las redes sociales	Usa de forma intensiva las redes sociales y la referencia.	Uso de redes sociales y embajadoras	Redes sociales y eventos culturales	Redes sociales y eventos ambientales	Redes sociales y eventos sobre emprendimiento	Redes sociales, eventos sobre educación	Redes sociales, red de voluntarios
Profesionalización	Formalizada, con una estructura organizacional y un equipo con conocimiento especializado en gestión empresarial.	Está formalizada, con una estructura organizacional y un equipo con conocimiento especializado en reciclaje de plásticos.	Está formalizada y cuenta con un Consejo Directivo de expertos que validan las estrategias	No está formalizada, ni cuenta con estructura organizacional. Existe conocimiento especializado.	Está formalizada y cuenta con estructura organizacional. Cuenta con conocimiento experto.	Está formalizada y cuenta con estructura organizacional y Consejo Directivo.	Está formalizada y cuenta con estructura organizacional y Consejo Directivo.	Está formalizada y cuenta con estructura organizacional y Consejo Directivo.

Variable/ Caso	Nutrishake Andino	Reciclando	Niña Valiente	Minka Audiovisual	Asociación por la Niñez y su Infancia (ANIA)	Ruwasunchis	Enseña Perú	Crea+
Contratación de talentos	El equipo central no es multidisciplinario, no cuenta con un profesional conocedor del ámbito del desarrollo social, para ello confía en el soporte de las ONG aliadas que implementan los programas de nutrición. Por el momento el equipo, que es a su vez accionista, no percibe ingresos.	El equipo es multidisciplinario lo que les permite abordar las necesidades de gestión empresarial, normatividad. No cuentan con un experto en la temática de su intervención social, pero se han informado en el tema. Por el momento el equipo, que es a su vez accionista, no percibe ingresos.	Por el momento, el equipo está compuesto por las dos fundadoras que aún no perciben ingresos. Consideran ampliar el equipo y poder dedicar exclusividad de tiempo en el mediano plazo.	Son tres comunicadores sociales que donan voluntariamente su tiempo. Su dedicación decae en época de clases, pues dos miembros son aún voluntarios	Equipo multidisciplinario, con alto nivel de compromiso. Es personal que además dedica al emprendimiento tiempo exclusivo que es retribuido.	El equipo central es multidisciplinario, formado por los fundadores, recibe honorarios.	El equipo central es multidisciplinario y recibe honorarios. Además, se considera un pago al profesional que es formado como docente y asignado a una institución educativa. Ello ha generado que sea un modelo costoso.	El equipo central recibe honorarios. CREA+ tiene entre sus metas poder competir por los mejores profesionales. El voluntariado también es una forma de captar talento.

Adaptación al entorno	Los productos que oferta en el mercado se encuentran en permanente mejora.	Se ha trabajado una primera línea de calzado, que está en proceso de mejora, a la par están diseñando una segunda línea de productos.	Inicialmente, la única fuente de ingresos era la bisutería, pero la relación con los clientes permitió sumar talleres.	Su innovación es el cine comunitario. Las mejoras que han implementado se han centrado en la intervención social.	Han adaptado la intervención social, su estrategia de ingresos, que hoy incluye productos y servicios, y su estrategia de crecimiento	Ha sido materia de adaptación tanto la intervención social como la estrategia de financiamiento, que antes estaba centrada en la donación.	Han mejorado y adaptado su estrategia social al entorno peruano, pero hay una limitada revisión de la estrategia financiera.	Se mejora la estrategia de intervención social, captación de voluntarios, <i>fundraising</i> y cultura organizacional
-----------------------	--	---	--	---	---	--	--	---

Dado que este documento se centra en la metodología de creación de los emprendimientos sociales, no se han abordado los mecanismos de cómo éstas crecen, lo que entendemos como la expansión de su cobertura de atención mediante la intervención social, o el incremento en la magnitud de su impacto. De las entrevistas realizadas pudimos identificar que son dos los emprendimientos sociales que han puesto en discusión este tema, el mismo que ha surgido a partir de cambios en el escenario económico y las fuentes de ingreso: ANIA y CREA+. En el caso de ANIA, la reducción de los ingresos provenientes de la cooperación internacional los llevó a plantear su modelo a futuro, su fundador Joaquín Leguía nos relató que la pregunta esencial que se hicieron fue: ¿Qué es lo que queremos, cumplir la misión o mantener la organización? Como resultado optaron por reducir el equipo y enfocar sus esfuerzos en las TiNi (Tierra de Niñas y Niños) con las que denominan a las áreas verdes que son empleadas para el aprendizaje. Para ampliar su cobertura se decidieron por promover la réplica y la institucionalización de esta estrategia. Hoy, la TiNi es aplicada por varios proyectos y emprendimientos sociales aliados, como Ruwasunchis, y ha sido adoptada por el Ministerio de Educación como parte de la currícula nacional. Dado que ya han alcanzado su objetivo, han cambiado su estrategia para asegurar la sostenibilidad de las réplicas que han promovido. Una vez más, su fundador nos menciona que su sueño es ser obsoletos, pues ello indicaría que el problema por el cual nació ANIA ha dejado de existir.

En el caso de CREA+, una de sus fuentes de ingresos de mayor envergadura eran las donaciones de empresas de gran tamaño para la réplica. La crisis del petróleo en 2014, llevó a que de forma intempestiva tuviesen que replantearse su modelo de ingresos, puesto que una empresa de este sector que realizaba una fuerte donación, tuvo que retirar su apoyo financiero. Como resultado de este escenario se tomaron tres decisiones: a) el crecimiento se da mediante subsidiarias de CREA+, cuyo equipo es seleccionado por el equipo central y capacitado en todos los elementos centrales del modelo, b) es la meta reducir al mínimo la dependencia de fondos provenientes de empresas, solo se aceptan donaciones de esta fuente si se les permite flexibilidad en la inversión de los recursos, en este caso el esfuerzo se centra en aumentar la base de donantes particulares, c) para soportar financieramente a cada nuevo CREA+ es necesario promover la cultura de donación fuera de Lima.

Un segundo tema de interés es el retiro del emprendedor social como gerente del emprendimiento social. De nuestras entrevistas, pudimos identificar que existe una fuerte dependencia de la imagen del fundador, que con el tiempo puede llegar a constituirse en un riesgo para la sostenibilidad. De los ocho casos estudiados, cuatro son los que ya han discutido este tema, sin embargo, son dos emprendimientos sociales los que han definido una estrategia clara al respecto: Enseña Perú y CREA+.

En el caso de Enseña Perú, se ha optado por no centralizar funciones en el equipo fundador y promover diferentes liderazgos dentro de la organización, incluso a nivel público, no hay una sola persona que figura como representante. En cuanto a CREA+, el proceso que siguieron es un caso en sí mismo materia de estudio, puesto que no sólo implicó el retiro de su fundador, Luis Miguel Starke, quien era públicamente conocido como la imagen de CREA+, sino también de todo el equipo fundador. En la actualidad, la gestión del emprendimiento social está bajo la dirección de una segunda generación.

Estas circunstancias particulares, son también una manifestación de la capacidad de adaptación a cambios al entorno de los emprendimientos sociales y, que de alguna manera debe estar presente en su diseño de modelo.

3.2. Descripción del proceso de creación del modelo emprendimiento social

La siguiente matriz de datos que resume el proceso que siguieron los emprendimientos sociales para definir su modelo:

Tabla N° 5: Procesos de creación de los modelos de emprendimiento social

Variable/ Caso	Nutrishake Andino	Reciclando	Niña Valiente	Minka Audiovisual	Asociación por la Niñez y su Infancia (ANIA)	Ruwasunchis	Enseña Perú	Crea+
Aplicó una metodología	Canvas	Canvas	Canvas	Investigación de modelos de intervención social y teoría del audiovisual	Marco lógico, metodologías propuestas por la cooperación internacional	Canvas, <i>desging thinking</i>	Planeamiento estratégico	Planeamiento estratégico
Elementos del modelo que fueron diseñados en base a una metodología	Estrategia de generación de ingresos	Estrategia de generación de ingresos	Estrategia de generación de ingresos y estrategia de intervención social	El proceso de creación ha sido más empírico	Estrategia de intervención social	Estrategia de generación de ingresos y estrategia de intervención social	Estrategia de intervención social. Debido a que el modelo requiere movilizar un grupo humano numeroso y	Estrategia de generación de ingresos y de intervención social. El modelo requiere movilizar un

							comprometido, ha sido fundamental el esfuerzo en planificar la cultura organizacional.	grupo humano numeroso y comprometido, por lo que el esfuerzo está en planificar la cultura organizacional.
--	--	--	--	--	--	--	--	---

Variable/ Caso	Nutrishake Andino	Reciclando	Niña Valiente	Minka Audiovisual	Asociación por la Niñez y su Infancia (ANIA)	Ruwasunchis	Enseña Perú	Crea+
Aplicación de una metodología para la CREACIÓN de la intervención social	Han hecho uso de la consulta a expertos para establecer la mejor forma de intervenir y han usado la observación directa, en las comunidades alto andinas, para entender el problema. Se ha definido el PMV social.	Han estudiado el problema desde la perspectiva teórica y han observado cómo se manifiesta y que lo causa a partir de las prácticas de consumo y gestión de los desechos de las personas. Se aprecia un PMV social en construcción.	Han hecho uso de la consulta a expertos para establecer la mejor forma de intervenir y han usado su experiencia personal para entender el problema. Se aprecia un PMV social en construcción.	Existe una base teórica estudiada que sustenta la intervención social, además, se ha empleado <i>benchmarking</i> y la observación como parte del proceso de creación de la estrategia. Se ha definido el PMV social y se ha validado.	Existe una base teórica estudiada que sustenta la intervención social, además, se ha empleado <i>benchmarking</i> y la observación como parte del proceso de creación de la estrategia, además de la experiencia personal. Existe un PMV social validado.	Han hecho uso de la consulta a expertos para establecer la mejor forma de intervenir y han usado la observación directa en Manchay para entender el problema. Existe un PMV social validado.	Existe una base teórica estudiada que sustenta la intervención social, además, se ha empleado <i>benchmarking</i> y la observación como parte del proceso de creación de la estrategia. Existe un PMV social validado.	Existe una base teórica estudiada que sustenta la intervención social, además, se ha empleado <i>benchmarking</i> como parte del proceso de entender el problema. Existe un PMV social validado.
Aplicación de una metodología para la CREACIÓN de una	Además del canvas, han observado,	Han creado un primer PMV. El proceso ha sido	Han observado, generado una hipótesis y	No se cuenta con un PMV para la	El proceso ha sido más intuitivo y ha	Han observado, generado una hipótesis y	Dada la estrategia financiera	Existe un permanente diseño de

estrategia de generación de ingresos	de generado una hipótesis y experimentado para la creación del PMV, que en este caso son los alimentos saludables.	más intuitivo, tenían varias alternativas de producto y eligieron la que les era más factible generar dado su nivel de conocimiento.	experimentado para la creación del PMV, que en este caso es la bisutería y los talleres a niñas. Han empleado el contacto directo con el cliente.	generación de ingresos.	obedecido a la motivación personal del fundador.	experimentado.	basada en la donación filantrópica de empresas y el subsidio del Estado, no ha habido en este caso un PMV generador de ingresos.	estrategias para motivar la donación, basadas sobretodo en el <i>benchmarking</i>
--------------------------------------	--	--	---	-------------------------	--	----------------	--	---

Variable/ Caso	Nutrishake Andino	Reciclando	Niña Valiente	Minka Audiovisual	Asociación por la Niñez y su Infancia (ANIA)	Ruwasunchis	Enseña Perú	Crea+
Aplicación de una metodología para la MEDICIÓN de los resultados del modelo	Cuentan con métricas claras en cuanto a la generación de ingresos, pues requieren reportar a sus inversionistas. No cuentan con métricas de su intervención social.	Sus métricas se limitan a la cantidad de botellas recicladas y a indicadores financieros	Sus métricas son financieras.	No cuenta con métricas	Sus métricas están basadas en su impacto social, para lo cual han empleado la metodología del marco lógico	Cuentan con métricas de impacto social, pero manifiestan la necesidad de mejorar sus métricas de generación de ingresos	Cuentan con métricas de impacto social y de recaudación.	Han definido los aspectos del modelo que desean medir y cuentan con 4 métricas centrales: satisfacción del voluntario, cantidad de niñas(os) atendidos, porcentaje de recaudación de donantes particulares, nivel de compromiso con la misión.

Variable/ Caso	Nutrishake Andino	Reciclando	Niña Valiente	Minka Audiovisual	Asociación por la Niñez y su Infancia (ANIA)	Ruwasunchis	Enseña Perú	Crea+
Aplicación de una metodología para la incorporación de aprendizajes	Sobre la base de las métricas se realizan ajustes al producto alimenticio en sus atributos y estrategia de ventas. No se observa este mismo proceso en la intervención social.	La métrica de volumen de ventas ha sido validado su generación de ingresos PMV de generación de ingresos	La métrica de volumen de ventas ha sido validado su generación de ingresos. El contacto con los clientes les permitió identificar la oportunidad para generar otras líneas de financiamiento	Su PMV social ha sido validado en términos de aceptación y cobertura. Aún no cuentan con métricas para medir el impacto social	Su PMV social ha sido validado en términos de aceptación y cobertura. Dados los años de existencia de la organización, es factible pensar en una evaluación de su impacto social, entendido como su contribución a la solución del problema identificado.	Su PMV social ha sido validado en términos de aceptación y cobertura. Dados los años de existencia de la organización, es factible pensar en una evaluación de su impacto social, entendido como su contribución a la solución del problema identificado.	Su PMV social ha sido validado en términos de aceptación y cobertura. Dados los años de existencia de la organización, es factible pensar en una evaluación de su impacto social, entendido como su contribución a la solución del	Su PMV social ha sido validado en términos de aceptación y cobertura. Dados los años de existencia de la organización, es factible pensar en una evaluación de su impacto social, entendido como su contribución a la solución del

							problema identificado.	problema identificado.
Acceso a organizaciones de soporte	StartUp Perú	No ha recibido soporte del ecosistema de emprendimiento social	No ha recibido soporte del ecosistema de emprendimiento social, pero ha contado con el asesoramiento de su Consejo Directivo	No ha recibido soporte del ecosistema de emprendimiento social	Han recibido soporte del ecosistema de emprendimiento social, y ha contado con el asesoramiento de su Consejo Directivo	Han recibido soporte del ecosistema de emprendimiento social, y ha contado con el asesoramiento de su Consejo Directivo	Protagonistas del Cambio, entre otros, además han recibido el asesoramiento de su Consejo Directivo	Protagonistas del Cambio y han recibido el asesoramiento de su Consejo Directivo

3.3. Resultados generados por la metodología empleada

Tabla N° 6: Resultados generados por la metodología empleada

Variable/ Caso	Nutrishake Andino	Reciclando	Niña Valiente	Minka Audiovisual	Asociación por la Niñez y su Infancia (ANIA)	Ruwasunchis	Enseña Perú	Crea+
Misión	Claridad en el valor social, pero no permite entender como éste es generado.	Claridad en el valor social generado y en la estrategia por el cual éste es alcanzado	Claridad en el valor social generado, pero no permite entender como éste es generado.	La misión incorpora conceptos que no son fáciles de comprender y no permite entender el valor social generado	Claridad en el valor social, pero no permite entender como éste es generado.	Claridad en el valor social generado y en la estrategia por el cual éste es alcanzado	Claridad en el valor social generado y en la estrategia por el cual éste es alcanzado	Claridad en el valor social generado y en la estrategia por el cual éste es alcanzado
Intervención social	Se tiene tres programas, pero no queda claro si, al ser su ejecución tercerizada, se	Cuentan con diversas acciones orientadas a generar conciencia	Existe un programa de intervención social que obedece a una lógica de causa	Existe una propuesta clara de intervención, pero al no tener una misión mejor definida,	Se cuenta con una propuesta de intervención clara, que ha sido adoptada por agentes	Se cuenta con una propuesta de intervención clara, pero que está en proceso de revisión a fin	Se cuenta con una propuesta de intervención clara, que es apoyada por agentes	Se cuenta con una propuesta de intervención clara, que es apoyada por agentes

	<p>cuentan con parámetros base que regulen y aseguren que los operadores están alineados con la misión de Nutrishake. Ello se constituye en un riesgo del modelo.</p>	<p>sobre el reciclaje y promover cambios en hábitos, pero no se observa una lógica de causa – efecto entre la acción y el impacto.</p>	<p>– efecto, pero tienen como preocupación el cómo dentro de su estrategia generadora de ingresos se da un alineamiento con la misión social.</p>	<p>no se logra visibilizar el impacto que genera sobre una oportunidad social o problema.</p>	<p>privados y el Estado.</p>	<p>de incrementar la magnitud del impacto.</p>	<p>privados y el Estado.</p>	<p>privados.</p>
--	---	--	---	---	------------------------------	--	------------------------------	------------------

Variable/ Caso	Nutrishake Andino	Reciclando	Niña Valiente	Minka Audiovisual	Asociación por la Niñez y su Infancia (ANIA)	Ruwasunchis	Enseña Perú	Crea+
Gobernanza	Se observa una concentración en la estrategia de ingresos.	Se observa una concentración en la estrategia de ingresos.	Se observa una concentración en la estrategia de ingresos.	Se observa una concentración en la estrategia social.	Se aprecia un equilibrio entre la preocupación por la generación de ingresos y el impacto social.	Se aprecia un equilibrio entre la preocupación por la generación de ingresos y el impacto social	Se observa una concentración en la estrategia social.	Se aprecia un equilibrio entre la preocupación por la generación de ingresos y el impacto social.
Acceso a capital	Existe un modelo claro de generación de ingresos	Existe un modelo claro de generación de ingresos	Existe un modelo claro de generación de ingresos	No se cuenta con un modelo de generación de ingresos, dependen de la colaboración de terceros y recursos propios	Existe un modelo claro de generación de ingresos	Existe un modelo claro de generación de ingresos, aunque están en la búsqueda de nuevos servicios y productos que les permita progresivamente ser	Alta dependencia de las donaciones de la empresa privada que los vulnera ante cambios en el panorama económico	Existe un modelo claro basado en un primer momento de recaudación de fondos para su posterior inversión en acciones mayores de

						autosuficientes		<i>fundraising</i>
Promoción Marketing	y Estrategia clara que ha permitido que sea conocida y que adquiriera progresivamente una reputación positiva	La estrategia les ha funcionado a favor de la estrategia de ingresos	Estrategia clara que ha permitido que sea conocida y que adquiriera progresivamente una reputación positiva	Estrategia clara que ha permitido que sea conocida y que adquiriera progresivamente una reputación positiva	Estrategia clara que ha permitido que sea conocida y que adquiriera progresivamente una reputación positiva	Estrategia clara que ha permitido que sea conocida y que adquiriera progresivamente una reputación positiva	Estrategia clara que ha permitido que sea conocida y que adquiriera progresivamente una reputación positiva	Estrategia clara que ha permitido que sea conocida y que adquiriera progresivamente una reputación positiva

Variable/ Caso	Nutrishake Andino	Reciclando	Niña Valiente	Minka Audiovisual	Asociación por la Niñez y su Infancia (ANIA)	Ruwasunchis	Enseña Perú	Crea+
Profesionalización	Al no contar con un profesional con más experiencia en el ámbito social, existe un riesgo potencial en la supervisión del impacto generado por los tres programas que forman parte de su intervención social.	Al no contar con un profesional con más experiencia en el ámbito social, existe un riesgo potencial en la supervisión del impacto social generado	Al no contar con un profesional con más experiencia en el ámbito social, existe un riesgo potencial en la supervisión del impacto social generado	Existe un riesgo en la supervisión del impacto social generado. Asimismo, existen vacíos en el equipo para asumir otras tareas propias del emprendimiento.	La organización y su equipo son referentes en el tema que es materia de su emprendimiento	La organización y su equipo son referentes en el tema que es materia de su emprendimiento	La organización y su equipo son referentes en el tema que es materia de su emprendimiento	La organización y su equipo son referentes en el tema que es materia de su emprendimiento
Contratación de talentos	El equipo central está formado por los socios fundadores. Esperan en el futuro poder sumar profesionales y ofrecer salarios	El equipo central está formado por los socios fundadores. Esperan en el futuro poder sumar	El equipo central está formado por los socios fundadores. Esperan en el futuro poder sumar	No han analizado la posibilidad de obtener un salario. Tampoco se observa interés por sumar profesionales de diversas	El equipo recibe honorarios a partir de su participación	El equipo recibe honorarios a partir de su participación en el emprendimiento Existe	El equipo recibe honorarios a partir de su participación en el emprendimiento Existe	El equipo recibe honorarios a partir de su participación en el emprendimiento Existe

	competitivos.	profesionales y ofrecer salarios competitivos.	profesionales y ofrecer salarios competitivos.	disciplinas		preocupación por mejorar la retribución económica	preocupación por mejorar la retribución económica	preocupación por mejorar la retribución económica.
Adaptación al entorno	Se observa adaptación en la estrategia de generación de ingresos	Adaptación en la estrategia social y de generación de ingresos	Adaptación en la estrategia social y de generación de ingresos	Adaptación en la estrategia social	Adaptación en la estrategia social y de generación de ingresos	Adaptación en la estrategia social y de generación de ingresos	Adaptación en la estrategia social	Adaptación en la estrategia social y de generación de ingresos

3.4. Aporte del ecosistema de emprendimientos sociales

Respecto al ecosistema de emprendimiento sociales, es necesario mencionar que, desde opinión de los emprendedores sociales entrevistados, éste aún es incipiente y se encuentra en proceso de formación, sin embargo, el hecho de que exista un ecosistema es un avance importante y valioso. Una deficiencia que consideran que se debe superar en la centralización del ecosistema en los emprendimientos nacidos en Lima y fundado por un determinado perfil de emprendedor social. En ese sentido, opinan que debe haber un mayor esfuerzo en llegar a emprendimientos fuera de Lima, siendo valiosos aquellos que nacen dentro de los grupos directamente afectados por el problema social.

Tabla N° 7: Actores del ecosistema de emprendimiento social

Variable/ Actor	Ministerio de Producción Innovate Perú/ StartUp Perú	Movistar Kunan	UPC Protagonistas del Cambio	Universidad del Pacífico Emprende UP
Servicio que brinda al emprendimiento social	Incubación y aceleración. Brinda espacios de <i>coworking</i> , asesoramiento empresarial, articulación con inversionistas y capital semilla	Mediante el premio Kunan se brinda capital semilla, espacios de <i>coworking</i> , asesoramiento empresarial, difusión y la posibilidad de generar una comunidad con otros emprendimientos sociales	Reconocimiento al emprendedor social y asesoramiento para el fortalecimiento de su modelo de emprendimiento	Capital semilla y asesoramiento para la aceleración de su emprendimiento social

Variable/ Actor	Ministerio de Producción Innovate Perú/ StartUp Perú	Movistar Kunan	UPC Protagonistas del Cambio	Universidad del Pacífico Emprende UP
Perspectiva respecto al emprendimiento social y sus necesidades	Contar con un modelo de generación de ingresos atractivo para inversionistas sociales	Es necesaria una mayor profesionalización en los equipos de los nuevos emprendimientos sociales, considerar su impacto social en toda la gestión y retirar la dependencia de subsidios, premio y concursos para financiar la intervención social.	El emprendedor social debe reconocerse como tal y creer en su emprendimiento, para a partir de ello convertir el potencial en una estrategia concreta. Existen muchos emprendimientos a nivel nacional, el problema es que no evolucionan de ser colectivos al no visualizar su posibilidad de impacto social.	Modelo que equilibre el impacto social, ambiental y la generación de ingresos
Futuro de su rol en el ecosistema	Participar en la creación de política pública que beneficie la	Retirar el premio para centrar su accionar en la construcción de una comunidad	Promover la mayor participación del emprendimiento fuera de Lima	No debe haber una diferencia entre emprendimiento social y

	creación y consolidación de empresas sociales bajo la figura de corporaciones de beneficio	que reúne a representantes del ecosistema		emprendimiento regular, es necesario migrar hacia emprendimientos de alto impacto y la digitalización como estrategia
Metodología usada para brindar soporte al emprendimiento	No especifica una metodología	No especifica una metodología	No especifica una metodología, aunque menciona que se usan elementos empresariales	No especifica una metodología, aunque menciona que se usan elementos empresariales

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Hallazgos de la Investigación

Respecto al modelo del emprendimiento social:

Los emprendimientos sociales muestran claridad en su objetivo de generación de valor social, sin embargo, en algunos casos no se menciona como éste va a ser alcanzado, es decir, cual es la estrategia de intervención social y modelo financiero que permita su sostenibilidad. Consideramos que ambos elementos deben estar presentes y ser públicos, ello ayudaría a que el modelo financiero no se desvincule de la misión social.

Los tipos de emprendimiento social aún son en su mayoría asociaciones sin fines de lucro, ello se debe a que la empresa social es un modelo reciente en Perú y, la figura de “no lucrativa” permite acceder a los fondos de cooperación internacional que aún permanecen en el país.

Uno de los principales factores de cambio se debe a que hasta hace una década la cooperación internacional de países desarrollados hacia Perú se constituyó en una fuente importante de recursos para cualquier acción dirigida a generar valor social, pero estos ingresos han disminuido como consecuencia natural de las mejoras socio – económicas de nuestro país. Así, los emprendimientos sociales empezaron a pensar en maneras de lograr el autofinanciamiento de su intervención social, para lo cual han recurrido a estrategias combinadas de movilización de recursos.

Con relación a la gobernanza, si bien sus enunciados manifiestan un equilibrio entre la dimensión social y la económica, observamos, profundizando en la conversación, que las empresas sociales, en esta fase de puesta en marcha prestan mayor atención a

consolidar sus estrategias de generación de ingresos. Ello es pertinente si se considera que para que la estrategia social sea sostenible debe contar con los ingresos que permitan que ésta se financie hasta el momento de observar sus resultados e impactos. Al respecto, los emprendedores sociales con mayor experiencia, nos mencionaron que el haber dejado la estrategia generadora de ingresos en un segundo plano, implicó un riesgo que en algunos casos puso en peligro la continuidad de la intervención social. Ha sido usual el uso de los ahorros del emprendedor social que, casi de emergencia, han tenido que ser complementados con dinero recaudado a partir de acciones pro fondos como fiestas, colecta, etc.

Por ello es importante trabajar el modelo generador de ingresos en forma paralela a la intervención social y tal vez, empezar por probar la estrategia económica para, una vez asegurado el recurso, iniciar el trabajo de desarrollo social.

El acceso a capital se ha dado mediante:

Comercialización de bienes y servicios vinculados a la misión. En los tres casos de empresa social, se observa que se ha verificado que la producción y venta sean generadores de valor social. Por ejemplo, Reciclando diseña y produce calzado a partir de tela hecha con botellas de plástico y bordada por tejedoras ayacuchanas. Así contribuye a que el plástico se transforme y no degrade el ambiente, refuerza aspectos de identidad cultural y favorece a mujeres emprendedoras de zonas vulnerables. Por otro lado Nutrishake produce alimento saludable y desde lo social aporta a que éste sea accesible en zonas alto andinas, las mismas que a su vez son localidades productoras de la materia prima de los productos de Nutrishake.

Figura mixta en la que en adición a la opción anterior se reciben fondos de la cooperación internacional.

El caso de Minka Audiovisual es particular en tanto aún no cuenta con un modelo de generación de ingresos, por el momento se trabaja bajo el sistema de voluntariado, la inversión de recursos de su fundador y el soporte de la comunidad mediante la sesión de espacio físico y colaboración en la difusión.

Profesionalización, todos son emprendimientos formales, con estructura organizacional y personal que ha generado experiencia y conocimiento en el tema que es materia de su inversión social.

Atracción de talento, salvo Minka Audiovisual, todos cuentan con un equipo multidisciplinario o un consejo directivo experto. Todos buscan poder pagar sueldos competitivos a fin de retener ese profesional. Son equipos pequeños de mínimo dos y máximo diez profesionales.

Publicidad y marketing: uso intensivo de redes sociales y embajadores que ayudan en la difusión y que son referentes para ciertos grupos objetivo. Además, los entrevistados nos mencionan que el Consejo Directivo, es un importante aliado en la difusión y el desarrollo de redes de contacto, por lo que es de suma importancia el perfil seleccionado. Esta es una ventaja importante que tiene el emprendimiento social sobre el emprendimiento regular, puesto que el Consejo Directivo brinda soporte en forma voluntaria, lo que representa un ahorro de consideración. CREA+, por citar un ejemplo, tiene entre los miembros de su Consejo Directivo a funcionarios de E&Y, Instituto Apoyo, Métrica Comunicación, etc.

Con relación a la metodología empleada:

En todos los casos, salvo Minka Audiovisual, se ha empleado parcialmente metodologías propias de la empresa regular, Por ejemplo, Niña Valiente y Nutrishake han usado canvas.

El caso de Crea + se diferencia, pues debido a que su principal recurso es el voluntario profesional, han hecho uso del planeamiento estratégico. El fin en este caso era generar un plan de cultura organizacional y establecer principios que sirviesen de cimiento en la creación, crecimiento y consolidación del emprendimiento.

Se ha aplicado el *Lean StarUp* parcialmente e informalmente, el centro ha estado en crear. Para ello han empleado el *dising thinking*, canvas, la observación del comportamiento del cliente y la investigación de propuestas similares a nivel internacional, esta forma de proceder es común en todos los casos para definir la estrategia de generación de ingresos. Sin embargo, observamos que el proceso de

creación no ha contado siempre con una hipótesis por lo que el PMV no ha obedecido a un proceso de experimentación riguroso.

En cuanto a la intervención social, verificamos que en caso de las empresas sociales, su modelo de creación de valor social aún está en proceso de construcción, pues se requiere fortalecer la relación causa – efecto por la cual la intervención genera un impacto a modo de solución del problema identificado. La figura de un PMV social puede ser difícil de aplicar, puesto que el PMV implica un rápido aprendizaje que lleva a modificaciones, mientras que a nivel social, los resultados se observarán en un mediano o largo plazo, sin embargo, consideramos que hay elementos de una intervención social cuya validez pueden ser corroborados en el corto plazo, como el nivel de aceptación por parte de la población atendida.

Existe una clara oportunidad de mejora en la definición de métricas y la incorporación de la información que generan como ajustes al modelo. La métrica más empleada para evaluar la estrategia social es el número de personas/familias atendidas, es decir, cobertura. En el caso de la sostenibilidad financiera, se suele medir la ganancia o utilidad.

Mientras las asociaciones sin fines de lucro han priorizado las métricas sociales, las empresas sociales se han enfocado en los indicadores económicos. De los casos analizados cabe mencionar que CREA + es el único emprendimiento que cuenta con un conjunto de indicadores que permiten controlar y tomar las decisiones sobre los aspectos más importantes del modelo. Estos indicadores siguen la lógica del tablero de control. Minka Audiovisual carece de métricas, pero reconoce la necesidad de contar con indicadores que permitan probar de manera objetiva la validez de su modelo de intervención social.

Dado que no se cuenta con métricas suficientes, la incorporación de aprendizajes valiosos es limitada y se realiza de manera intuitiva, no sigue un proceso institucionalizado y formalizado.

Resultados de los procesos aplicados en el diseño de modelos de emprendimiento social:

Observamos que los emprendimientos sociales no han sido exitosos en obtener un modelo bien definido de intervención social y generación de ingresos, uno de los dos suele mostrar cierta fragilidad y riesgo en el logro de resultados. Asimismo, si bien las empresas sociales han priorizado desarrollar y concretar en primer lugar la estrategia financiera, se constituye en una amenaza si es que de forma paralela no se define el modelo de intervención social, aunque ésta aún no se implemente, pues puede desalinearse la parte productiva de la generación de impacto.

El postergar el modelo financiero a un segundo momento puede llevar a la escasez de recursos y disminuye la capacidad del emprendimiento social para retener el talento, pues es una realidad la necesidad de percibir honorarios o salarios. Esto es interesante, pues todos los emprendimientos han pasado por el punto de quiebre de asumir que para generar impacto social es necesario dedicarse en forma exclusiva a desarrollar el modelo e implementarlo. Al no contar con ingresos, este tiempo (horas de profesionales) ha sido donado hasta llegar al momento en el que la sobrevivencia entraba en conflicto con su deseo de transformar la sociedad. Por tanto, un sueño común de los emprendedores, es el poder vivir del emprendimiento social y trabajar en lo que aman.

La falta de métricas dificulta probar si las estrategias sociales y generadoras de ingreso están funcionando. En la dimensión social se observa más esta limitante, pues ocasiona que no exista una forma objetiva de demostrar el impacto social del emprendimiento. Son mayoría los entrevistados que han manifestado que un aporte metodológico en cómo definir indicadores y medirlos sería lo más deseado.

Los emprendimientos con más años son los que presentan intervenciones sociales más estructuradas, sin embargo, aún no se sienten en la capacidad de declarar que son sostenibles, en tanto es aún tema y un reto el asegurar un flujo de ingresos que soporte el modelo.

Respecto al ecosistema:

Brindan servicios útiles durante la fase de diseño del modelo y se enfocan sobretudo en la generación de ingresos, para lo cual se emplean metodologías e instrumentos del mundo empresarial. Sin embargo, cómo abordar el diseño de la intervención social se constituye en un espacio que aún no es atendido por ningún actor del ecosistema. Ello

puede generar que en la práctica, los modelos presenten una disociación entre ingreso e impacto social.

El ecosistema se ha centrado en Lima y en un conjunto específico de emprendimientos, es necesario mayor presencia en provincias y llegar al emprendedor social de base, aquel que convive con el problema que busca solucionar o que incluso es afectado por el mismo.

Resalta la brecha identificada por Protagonistas del Cambio, en cuanto a que lo primero que debe suceder es que el emprendedor social se autocalifique como tal y reconozca y acepte el potencial de su trabajo.

4.2. Propuesta metodológica preliminar para la creación de modelos sostenibles

A partir de los hallazgos realizados, presentamos lineamientos básicos que recomendamos emplear en la definición del modelo de emprendimiento social. En términos generales:

Desarrolla una misión clara de tu emprendimiento: Para todos los emprendimientos es de gran importancia el desarrollo de una misión integral del proyecto de organización que se va a desarrollar que implica definir: el valor social que busca generar, cómo lo va a atender y con quienes va a trabajar.

Incorpórate tempranamente al ecosistema. Si bien el ecosistema presenta sus limitaciones, cuenta con diferentes recursos, monetarios y no monetarios que son de utilidad al momento de diseñar el modelo de emprendimiento social. Ello reduce el estrés que este proceso puede causar sobre el equipo de emprendedores. Por ello, busca ayuda, si existen programas de incubación, investiga, conoce y no caigas en paradigmas.

Es necesario desarrollar el modelo de intervención social en forma paralela a la generación de ingresos. Sin embargo, se recomienda pilotar en primer lugar el segundo a fin de contar con los recursos necesarios para solventar la intervención social.

Los emprendimientos estudiados tienen diferentes modelos de negocio que dan soporte a sus misiones como ventas del tipo: compras uno y donas uno, empleo justo, uso de

insumos y materiales reciclados etc. El modelo de negocio debe verificar si se lograrán las metas financieras de largo plazo y que el valor social está presente también en la forma como produce y su relación con proveedores, clientes, personal. Se recomienda usar herramientas como el Business Model Canvas para el desarrollo de modelos de negocio, así como para la resolución de la propuesta de valor para el consumidor. También debe mostrar claramente cuáles serán los canales de ventas y de distribución, así como los recursos claves para el emprendimiento.

La intervención social también requiere de observación y experimentación, no debe basarse en lo que uno considera que es necesario, es importante probar que nuestros supuestos son válidos respecto al problema social abordado y la propuesta de solución ideada.

Recuerda que si la estrategia de generación de ingresos se basa en la creación de bienes y servicios, éstos van a competir en el mercado con la oferta de emprendimientos regulares. En ese sentido, el diseño de un producto o servicio de un emprendimiento social no dista mucho de cualquier otro producto de mercado: Debe ser deseable, accesible para el segmento deseado, diseño bajo atributos y restricciones y claramente debe responder a una necesidad. La mayoría de clientes no comprará el producto por ayudar al ambiente únicamente, éste debe ser coherente con la propuesta de valor que está ofertando. Se recomienda la metodología *Design Thinking* para el diseño del producto o servicio.

El aprendizaje validado debe ser la unidad en que se mida cuán cercanos estamos del modelo ideal, como responde nuestro cliente a nuestro producto y estrategia de desarrollo de valor social y nos servirá para tomar decisiones sobre si persistir en una estrategia o dar un giro para proyectarnos desde otro enfoque.

El emprendimiento social no solo requiere de creatividad, su operación implica facturas por pagar, materiales que cobrar, personas que contratar. Se debe invertir tiempo en definir la estructura de la organización y del equipo.

Es válido recurrir al conocimiento experto, más aún si existen vacíos de conocimiento, para ello, contar con un Consejo Directivo es una estrategia que permite informarse y resolver dudas respecto a la estrategia de intervención social y de generación de ingresos. En este caso, es importante definir qué tipo de soporte se requiere, para sobre

dicha base convocar a profesionales voluntarios que quieran formar parte del Consejo Directivo.

Con relación a la aplicación de *Lean StartUp*:

Para el proceso de creación se debe considerar tanto el PMV social como el PMV económico. Para definir la estrategia social es medular entender el problema para ello sugerimos: a) informarse y revisar literatura, b) recurrir a expertos para aquello de lo cual no encuentra información, c) observar la manifestación del problema, d) tomar contacto directo con las personas afectadas por el problema, e) crea una hipótesis y experimenta si la solución propuesta es aceptada, es decir, si los afectados perciben la intervención como una estrategia válida para solucionar el problema.

En cuanto al PMV económico, además de la investigación, observación, contacto con el cliente y experimentación, es necesario verificar que contribuye a la misión y que no se trata de un producto que diverge de la creación de valor social.

Métricas: es necesario definir indicadores que revelen si el modelo está funcionando. Dos aspectos deben estar presentes: el impacto social y el financiero. Para verificar el logro en la generación de ingresos existen diferentes métricas a las que se puede recurrir, como margen de ganancias, volumen de ventas, tal vez la mayor dificultad se de en definir indicadores que den cuenta del valor social generado. Para ello, la preguntas que se deben hacer son: ¿Cuáles son las transformaciones que deseo generar? ¿Cómo estos cambios se pueden verificar en elementos observables? Es válido pedir la ayuda de expertos sociales o profesionales dedicados al tema que el emprendimiento aborda.

No hay que excederse en las métricas, es recomendable centrar en el esfuerzo en medir lo que importa, un conjunto de cinco indicadores debería ser suficiente. También es factible innovar a nivel de métricas, pero se sugiere no distraer esfuerzo en la creación de nuevos indicadores, pues ello implica generar estrategias de medición y validación que en sí mismo constituyen un proyecto.

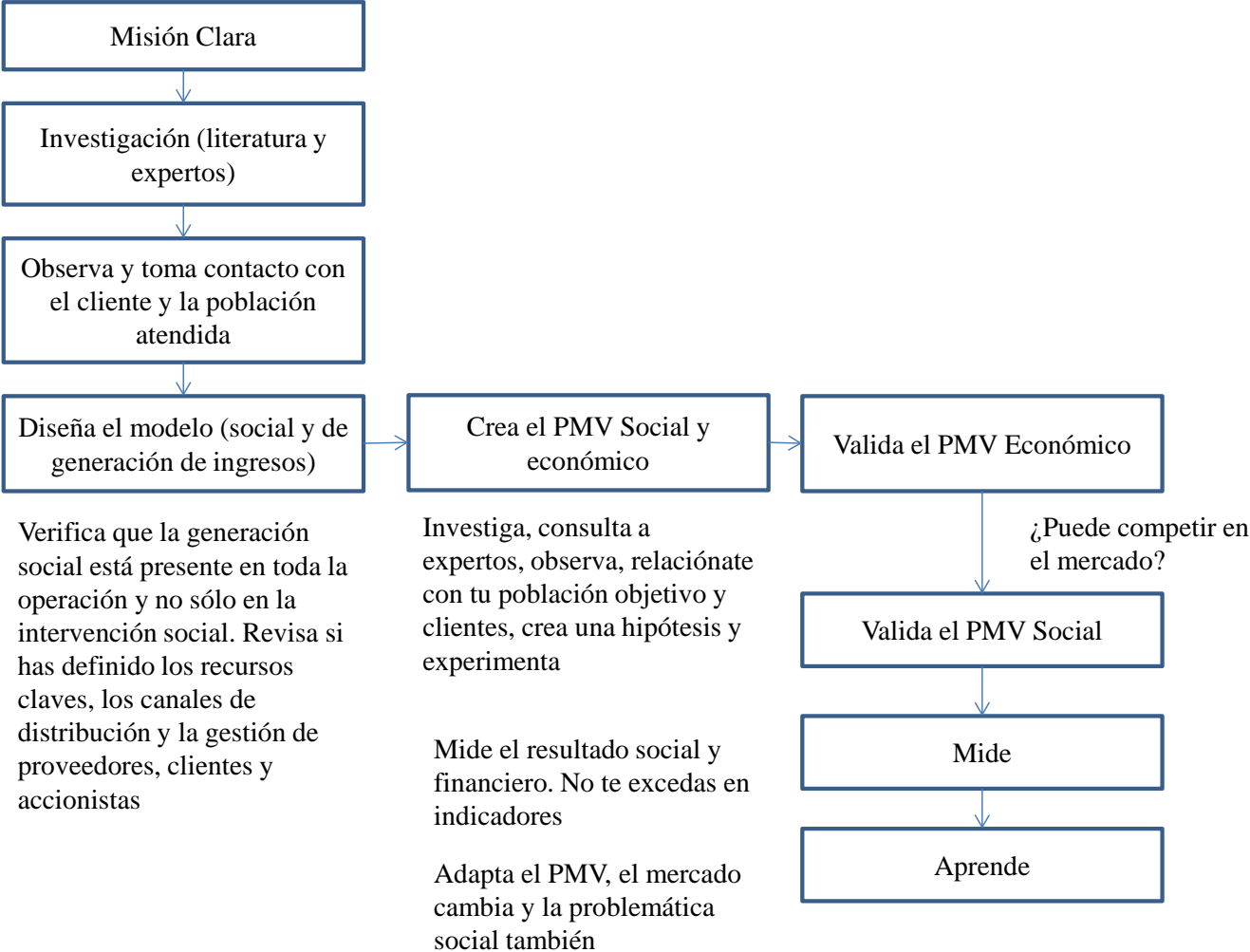
Aprendizaje: Las métricas es conocimiento que sostiene el proceso de toma de decisiones. Es necesario incorporar a la práctica la lectura del indicador para validar el PMV, además, la única forma de garantizar la sostenibilidad de cualquier

emprendimiento es mantenerse innovando, controlando y aprendiendo. Los emprendimientos sociales no son diferentes, una vez encontrado el modelo ideal, deberá esforzarse en seguir aprendiendo, desarrollando los indicadores del impacto que está consiguiendo en la sociedad y aprendiendo de sus errores para mejorar sus productos y estrategias.

El emprendimiento social tiene un doble reto en innovación, aprender para mantenerse en el mercado y generar los ingresos para invertir en la estrategia social e, innovar dado que la realidad no es estática y el problema atendido se transforma, por lo que la estrategia social puede llegar a ser obsoleta.

En la siguiente página se resumen esta propuesta de manera gráfica.

Gráfico N° 1: Propuesta Preliminar de Guía Metodológica



4.3 Barreras de la Investigación

La investigación se ha limitado a emprendimientos sociales cuya zona geográfica de impacto es Lima y considerando que tan conocidas son estas iniciativas. Por ello, no ha sido factible incorporar emprendimientos sociales de provincia o generado por emprendedores que pertenezcan a la población afectada por el problema

No existen estudios sobre el uso de metodologías como *Lean StartUp* en emprendimientos sociales.

Los emprendimientos sociales no suelen sistematizar su trabajo y experiencia, por lo que en el caso de los más antiguos, ha sido necesario recurrir a recuperar la memoria de lo que fue su proceso de ideación de modelo.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Existe un gran interés por el emprendimiento social debido a que, además de generar valor económico, produce valor social que permite abordar problemas sociales con mejores resultados que desde el Estado. Para las empresas, permite ampliar la base de consumo y que el mercado crezca. Como resultado ya se cuenta en Perú con un ecosistema de emprendimientos sociales.

La sostenibilidad implica un conjunto de factores, pero el aspecto que preocupa más a los emprendedores sociales es el aseguramiento de un flujo de ingresos constante que financie la intervención social. En esta búsqueda han adoptado estrategias propias del emprendimiento regular con relativo éxito en términos de resultado.

El proceso de diseño del modelo de emprendimiento social no ha seguido una metodología formal lo que ha llevado a que en algunos casos existan debilidades en la propuesta de generación de valor social o en la estrategia de ingresos. Sin embargo, si se han aplicado, aunque intuitivamente, aspectos centrales del *Lean Start Up*, como la observación, el contacto con el cliente y el testeo de PMV, en especial para la parte económica. Ha estado ausente el planteamiento de una hipótesis que permita que el proceso de prueba – error sea menos oneroso en términos de esfuerzo y dedicación.

El PMV social es una propuesta interesante que pueda funcionar, pero que debe adecuarse a las características propias de la una estrategia que muestra resultados de corto, mediano y largo plazo.

Las métricas sociales y económicas, son una oportunidad de mejora para todos los casos estudiados. En especial en lo social, existe confusión en cómo medir el impacto, cuando éste a veces es difícil de observar como: ser un individuo ambientalmente responsable, por citar un ejemplo. Para ello la participación de expertos es importante y una alternativa que debe ser más usada en el proceso de creación.

Al no contar con métricas, el aprendizaje, si bien está presente, es más intuitivo y puede limitarse a un simple funcionó o no funcionó, con lo que se pierde un rango importante de información para la toma de decisiones.

Los modelos estudiados aún están en proceso de lograr el equilibrio entre el alcanzar la meta social y llegar a un modelo de generación de ingresos que permita la autosuficiencia.

5.2 Recomendaciones

Validar la metodología de *Lean Start Up* mediante su aplicación en un caso de emprendimiento social, de manera que se puede crear un documento que incluya instrumentos y plantillas de trabajo.

Estudiar el perfil del emprendedor social peruano, considerando casos de emprendedores fuera de Lima, que conviven o forman parte del grupo afectado por el problema.

De lo observado en los emprendimientos más antiguos, sería interesante estudiar sus modelos de crecimiento, el rol del emprendedor social fundador y los procesos de transferencia ante su potencial retiro del emprendimiento.

Hay que analizar si el Estado y la academia están informando adecuadamente de los espacios y oportunidades que tienen para brindar soporte a los emprendimientos sociales, y si es necesario que mejoren sus estrategias de acercamiento y comunicación.

Sería un aporte al ecosistema de emprendimientos sociales el investigar los factores de éxito de un emprendimiento social dado el contexto peruano.

Dado que existen emprendimientos sociales con más de cinco años de trabajo, a fin de contribuir a la valoración de su aporte en el cierre de brechas socio – económicas, consideramos recomendable realizar un ejercicio de investigación a fin de evaluar el

impacto con indicadores objetivos tales como: efecto sobre variaciones en el comportamiento, incorporación de nuevos hábitos, reducción de desperdicios, mejora de procesos de aprendizaje, entre otros.

En la fase de diseño no es conveniente contar con un número grande de indicadores, sin embargo, es recomendable considerar métricas de proceso y producto cuando el emprendimiento ya está operando y se encuentra en la fase de aceleración. Para ello un referente pueden ser los indicadores que se miden en el *Global Reporting Initiative* (GRI).

En las entrevistas a emprendimientos sociales se mencionó la necesidad de contar con inversionistas sociales, por lo que se sugiere investigar si es que existen o se puede promover su presencia en el ecosistema.

Sería interesante evaluar si el modelo de empresa social tiene más éxito en alcanzar la sostenibilidad que una organización sin fines de lucro innovadora.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvord, S., Brown, D. y Letts, C (2002) *Social entrepreneurs and social transformation: an exploratory study*. Estados Unidos: Harvard University.
- Blank, S. y Dorf, Bob (2012) *The Startup Owner's Manual*. <http://ctinnovations.com/images/resources/Startup%20Owners%20Manual%20-20BlankDorf.pdf> [consultado el 01 de Noviembre de 2016].
- Castro, E. (2010) El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*.
- Curto, M. (2012) *El emprendimiento social: estructura organizativa, retos y perspectivas de futuro*. Madrid: IESE.
- Curto, M. (2012) *Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social*. Madrid: IESE.
- Gatica, S. (2011). *Emprendimiento e Innovación Social: Construyendo una agenda pública para Chile*. Chile: Centros de Políticas Públicas de la Universidad Católica de Chile.
- Guzmán, A. y Trujillo, M. (2008) *Emprendimiento social – revisión de literatura*. Colombia: Universidad ICESI
- Kazez, R. (2013) *Los estudios de casos y el problema de la selección de la muestra: Aportes del sistema de matrices de datos*. Argentina: UCES - Institutos de Altos Estudios en Psicología y Ciencias Sociales.
- López, C. (2013) *¿Qué aportan las empresas B al desarrollo social y/o medioambiental? Análisis de tres casos de estudio*. <http://www.sistemab.org/wp->

- content/uploads/2013/07/Articulo-Empresas-B.Cristina-Lopez-Mayher.30-Julio-2013..pdf [consultado el 03 de Diciembre de 2016]
- Nchama, H. y Pérez, V. (2015) *Emprendimiento Social: un equilibrio entre lo social y lo económico*. España: Universidad de Laguna
- Nelson Ulloa, Joanna (2015). *El “crowdfunding” como mecanismo para obtener recursos para su startup*.
http://www.elfinancierocr.com/pymes/fundraisingcrowdfunding-dinero-aporte-startup-pymeempresa_0_782921706.html [consultado el 01 de noviembre de 2016].
- Prahalad, C.K. (2004) *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*. Estados Unidos: Wharton School Publishing.
- Rey, A, Ribeiro, D. y Sánchez, J. (2016) *Giving back to society: Job creation through social entrepreneurship*. España: Universidad de Valencia.
- Ries, Eric (2012) *El método Lean StartUp*. Estados Unidos:Deusto.
- Rodríguez, A. y Ojeda, E. (2013) *Emprendimiento social: un concepto en búsqueda de sostenibilidad*. Perú: IESA.
- Rojas, K. (2016) *Valor Compartido*. México: Instituto Tecnológico de Orizaba.
- Salinas, F. y Osorio, L. (2012) *Emprendimiento y economía social, oportunidades y efectos en una sociedad en transformación*. España: CIRIEC.

APÉNDICES

Guía N° 1: entrevista a profundidad - emprendimientos

¿Cuál fue la idea detrás de su emprendimiento? (¿Qué lo motivó a poner en marcha este emprendimiento?)

¿Nos puede explicar su modelo de emprendimiento? (Cómo opera, cómo genera ingresos y cómo acciona su intervención social)

¿Cómo fue el proceso creativo o ideación de su modelo de negocio? ¿utilizo alguna metodología en especial para el diseño de su producto o servicio?

¿Qué preguntas tenía alrededor de su idea de emprendimiento social?

¿Cómo dio respuesta a estas preguntas? ¿Empleó algún prototipo o ensayo de prueba - error?

¿Cómo ha medido lo que ha aprendido en el proceso de dar respuesta a sus preguntas?

¿Qué indicadores empleó?

¿Cómo ha incorporado estos aprendizajes en su modelo de emprendimiento social? (tanto en cuanto a su operación en la generación de ingresos como en la gestión de su intervención social)

¿Cuán importante considera usted que es la innovación en la generación de nuevos negocios? ¿en el caso de su emprendimiento, que papel tuvo la innovación dentro del diseño de su negocio?

¿Qué resultados le ha brindado este proceso creativo o ideación de su modelo de negocio? (En cuanto avanzar hacia la sostenibilidad y alcanzar los resultados de impacto social esperados)

En su opinión, ¿Es difícil es emprender en el Perú? ¿Cuáles son las principales barreras?

¿Qué oportunidades o perspectivas de crecimiento ve en el ecosistema de emprendedores?

¿Qué recomendaciones daría a un nuevo emprendedor social que está en proceso de ideación de su modelo?

Guía N° 2: entrevista a profundidad a agentes del ecosistema

Preguntas Generales

¿Qué define a un emprendimiento social?

¿Por qué es importante el emprendimiento social?

¿Qué necesita el emprendimiento social para ser exitoso y lograr consolidarse?

¿Cuáles son las dificultades que enfrentan los emprendimientos sociales en el contexto peruano?

¿Qué perspectivas existen para el fortalecimiento del ecosistema del emprendimiento social en el Perú?

Preguntas Específicas por Agente:

Ministerio de la producción

¿Qué rol desempeña su entidad en el ecosistema y como contribuye a facilitar el desarrollo de los emprendimientos sociales?

¿Cómo nació la iniciativa de generar concursables en innovación social?

¿Qué proyecciones tienen en esta línea?

UPC – Protagonistas del Cambio

¿Qué rol desempeña su entidad en el ecosistema y como contribuye a facilitar el desarrollo de los emprendimientos sociales?

¿Cómo nació el interés por convocar a los emprendedores sociales?

¿Cuáles fueron los resultados principales de las mesas técnicas realizadas?

¿Cuáles son los siguientes pasos?

KUNAN

¿Cuáles son los principales elementos del modelo de soporte al emprendimiento que ustedes proponen?

¿Qué resultados han obtenido a la fecha?

¿Qué beneficios trae a la empresa privada formar parte del ecosistema de emprendimientos?

¿Cuáles son los principales retos y perspectivas que tiene como aceleradora de emprendimientos?

Universidad del Pacífico

¿Cuáles son los principales elementos del modelo de soporte al emprendimiento que ustedes proponen?

¿Qué resultados han obtenido a la fecha?

¿Qué beneficios trae a la academia formar parte del ecosistema de emprendimientos?

¿Cuáles son los principales retos y perspectivas que tiene academia en cuanto a su rol en el ecosistema?

Entrevista a empresa Asociación para la niñez y su infancia (ANIA)

1. ¿Cómo surge ANIA – Asociación para la Niñez y su Infancia?

La versión corta, y desde mi perspectiva yo que la fundo, ANIA nace a raíz de una experiencia durante mi infancia, mis papas se separan cuando yo tenía 4 años; y en mi casa había un terreno como una chacra al costado que era parte de la propiedad, y en ese lugar yo y mi hermano mayor que tenía en ese entonces 6 años y que tenía habilidades diferentes a las mías, armamos un refugio, y ese lugar era el epicentro de nuestras vidas. Durante 7 u 8 años interactué mucho en ese lugar, mis emociones son libres, es el lugar donde nadie me dice que tengo que hacer ni quien tengo que ser; como dicen los nativos norteamericanos, mi hermano Árbol y hermana Suelo desarrollo un vínculo afectivo muy fuerte con la Tierra y con mi hermano que me inculcaba todo lo que es imaginación, creatividad, por eso yo digo quienes me crían a mí en mi infancia son mi padres más o menos, pero sobre todo son ese Jardín y mi hermano y me transfieren sus habilidades especiales y el gran aprendizaje que me dan es que no existe lo uno ve sino lo que uno siente y esto me queda muy marcado. Pasa mucho tiempo, voy dando tumbos, buscando cual era mi misión, sino tratando de ser fiel a mi brújula interna, uno sabe cuándo está en su norte, cuando estas alegre, cuando estas contento, cuando estas apasionado, cuando estas furioso, pero la sociedad de distintas perspectivas te va jalando a donde está la gravedad de alguna manera me demore, pase por cinco universidades, una serie de idas y venidas, pero finalmente llego a la universidad de Yell, donde me aceptan y tengo un increíble maestro, mi concejero, él sabía que yo tenía una misión en la vida y el me ayudo a cumplirla me pregunto qué es lo que quiero hacer yo le indique sinceramente, quiero trabajar con niños, y con el ambiente, creo que son pilares para el desarrollo, y él me ayuda era la primera persona adulta con autoridad que reconocía lo que yo sentía. Antes cuando yo hablaba sobre lo que sentía, me decían que es hobbies. Durante dos años mi concejero me ayuda como se dice me abre la trocha y justo en la Universidad se da la posibilidad de hacer una especialización en lo que yo estaba buscando, me graduó con una Maestría en Manejo Ambiental con Especialización en el Rol de la Niñez en el Desarrollo Sostenible, algo rarísimo. Después me queda muy fuerte el tema, y decido crea una crear una organización, pero antes de crearla voy a buscar trabajo a UNICEF o SAVE THE CHILDREN, que

estaban Connecticut, Nueva York, cerca de donde yo vivía, fui sobrado porque venía de la Universidad de Yell, con buenas conexiones me van a dar chamba al toque, pero no fue así; regrese a mi departamento donde tenía una foto de un a indígena en la pared, siempre me ha acompañado la imagen, la veo y me pongo triste por todo lo que había ocurrido, y digo si no HAY lo HARE, y de pienso si no hay una organización que acoja lo que yo siento o lo que pienso, voy a tener que crear una que sirva de vehículo para canalizar esa misión y es así como nace ANIA.

2. ¿Cuáles son los primeros pasos que haces cuando tomas la decisión de crear ANIA?

Lo primero pido una extensión a mis estudios me voy Washington DC a estudiar cómo manejar una empresa en un curso intensivo de tres meses para ver como lo iba hacer, el segundo paso, hablo con mi concejero el cual me indica no ataques el síntoma del problema ataca la causa y para eso vas a regresar a tu país, hasta que entiendes la problemática que estas tratando de solucionar y que la sientas tuya, te tienes que ir a un sitio alejado fuera de tu zona de confort y ahí vas a empezar, vas a vivir un tiempo, tienes que entender la problemática y sentirla como tuya recién después de eso podrás estar en capacidad de crear algo para solucionar ese problema. Entonces viajo a Madre de Dios, me voy a un lugar donde pueda explorar, entender todo; me compro una motocicleta de para hacer moto taxi, trabajo como profesor de ingles y asi conocía a la gente del lugar, poco a poco voy cuajando la idea, voy entendiendo lo que quiero hacer, ahora puedo fundar ANIA (Asociación para la niñez y su infancia) con 05 amigos y mi hermanastra; yo había venido empujando otras iniciativas, no como organización, entonces decidimos fundar ANIA, viajo a Lima para ver los papeleos legales y se funda esta Asociación, primero me llama la Embajada de los Países Bajos que ya no está en Perú y me dicen que nos hemos enterado que tienes una organización, tengo un fondo de 30,000 dólares, porque no aplicas para que podamos financiarte tu proyecto para Mejorar la Calidad de Educación en el ámbito del área Protegida las Pampas de Iquique, fascinado, porque era lo yo quería. Y así empieza todo yo con mi computadora en mi casa.

3. ¿Cuál era la problemática que identificaste?

Todavía, bueno lo que me llamaba la atención es que la gente de la ciudad en la Selva no quisiera el monte la tierra, no interactuaban con ellas y segundo en las comunidades nativas la educación era de muy baja calidad, el profesor les enseñaba sinónimos y les daba ejemplos de antónimos, era una educación abstracta, de otro país, clásica y los niños no aprendían, lo que identifique que había poca conciencia a favor del entorno ambiental en la ciudad de Puerto Maldonado, estando tan cerca del bosque, pero mentalmente y emocionalmente muy distante, y a las comunidades nativas les estaban imponiendo un tipo de educación que era muy abstracta y no contribuía para el desarrollo de su zona.

Matriz de entrevistados

Emprendimiento Social	Entrevistado
Nutrishake	Carlos Noceda – Accionista y Fundador
Reciclando	Carla Grados- Accionista y Fundadora
Niña Valiente	Mayra Guzmán – Accionista y Fundadora
Minka Audiovisual	Edgar Flores – Fundador
ANIA	Joaquín Leguía – Fundador
Ruwasunchis	Juan Diego Calisto - Fundador
Enseña Perú	Déborah Revilla – Directivo
CREA+	Daniel Paredes – Gerente General

Actores del Ecosistema Social	Entrevistado
Protagonista del Cambio	Javier García - Coordinador
StartUp Perú	Renzo Reyes – Coordinador
Kunan	Diana Castañeda – Gerente General
Emprende UP	María Pía Espinel – Jefe de Innovación y Pre Incubación