

# BUENAS PRÁCTICAS DE EMPRENDIMIENTOS SOCIALES EN EL PERÚ

CASOS DE ÉXITO DEL **DESAFÍO KUNAN** (2014-2020)



## **EDITORES:**

Julianna Ramirez Lozano  
Cinthia Varela Garcia  
Percy Marquina Feldman



**Buenas prácticas de emprendimientos sociales en el Perú**  
Casos de éxito del Desafío Kunan (2014- 2020)

**Editado por:**

© **CENTRUM PUCP, Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú**

Jr. Daniel Alomía Robles 125 - 129 Los Álamos de Monterrico.

Santiago de Surco, Lima 33 –Perú

(51 1) 6267100

<http://centrum.pucp.edu.pe/>

© **Kunan. Asociación por la Innovación Social**

Pasaje Mirabel 155, Chorrillos, Lima, Lima

(51 1) 2667836

[www.kunan.com.pe](http://www.kunan.com.pe)

[hoyemprende@kunan.com.pe](mailto:hoyemprende@kunan.com.pe)

**1a. edición digital – Abril 2022**

© Se prohíbe la reproducción total o parcial de este libro sin autorización expresa de CENTRUM-PUCP.

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N°: 2022-03930

ISBN: 978-612-4139-85-7

Formato E-Book

**Dirección del proyecto:** Kunan y CENTRUM PUCP

**Editores:** Julianna Paola Ramirez Lozano, Cinthia Varela Garcia y Percy Marquina Feldman

**Diseño de portada y diagramación:** Jhasyr Medina Santillán

**Corrección de estilo y textos:** Kelly Rojas Valdez y Daniel Salas Díaz

**Imágenes:** Archivos Kunan.

**Este libro se deberá citar como sigue:**

Kunan y CENTRUM PUCP (2021). *Buenas prácticas de emprendimientos sociales en el Perú. Casos de éxito del Desafío Kunan (2014-2020)*. Recuperado de <http://www.kunan.com.pe/publicaciones-y-recursos/>



## Tabla de Contenidos

Agradecimientos .....	vii
Prólogo .....	viii
Introducción .....	xi
<b>1.1. Los inicios de Kunan .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. El rol de Kunan en el ecosistema .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1. Metodología .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2. Casos de éxito de emprendimientos sociales.....</b>	<b>19</b>
<b>Etapas:</b>	
<b>Ideación y conceptualización .....</b>	<b>21</b>
a. Inspirall.....	21
b. Qhispikey Glamping.....	26
c. Qhatu Peruvian Handicrafts .....	31
<b>Validación.....</b>	<b>35</b>
a. Café El Abuelo Valdizano.....	35
b. Awajkuna .....	39
c. qAIRA.....	43
d. Vía Código .....	48
e. Planeta Océano .....	53
<b>Preparación y crecimiento .....</b>	<b>58</b>
a. Microwd .....	58
b. Programa MAMA.....	61



c. Simbiosis.....	66
d. Llama Pack Project.....	70
e. Yanni Shoes .....	76
f. Las Polleras de Agus .....	80
g. Igua .....	84
Etapa: Escala.....	90
a. Misha Rastrera .....	90
b. Recidar .....	95
c. Sinba.....	100
d. Laboratoria.....	104
e. Höség .....	108
f. Pixed .....	113
2.3. Reflexiones sobre la evolución de los emprendimientos sociales en Perú..	117
2.4. Referencias .....	120
<b>3.1 Metodología .....</b>	<b>122</b>
<b>3.2 Liderazgo y emprendimiento.....</b>	<b>122</b>
Liderazgo y su impacto en la cultura.....	123
Cualidades del buen líder.....	124
Estilos de liderazgo:.....	125
a. Líderes transformacionales y una cultura sólida .....	128
b. Líderes democráticos y el buen trabajo en equipo .....	128
Emprendimiento y liderazgo:.....	129
3.3. Perfil de los líderes de emprendimientos sociales ganadores de los premios Desafío Kunan .....	131



<b>Awajkuna</b> .....	<b>133</b>
<b>Café El Abuelo Valdizano</b> .....	<b>134</b>
<b>Höség</b> .....	<b>135</b>
<b>IGUA</b> .....	<b>136</b>
<b>Inspirall</b> .....	<b>137</b>
<b>Laboratoria</b> .....	<b>138</b>
<b>Las Polleras de Agus</b> .....	<b>139</b>
<b>Llama Pack Project</b> .....	<b>140</b>
<b>Microwd</b> .....	<b>141</b>
<b>Misha Rastrera</b> .....	<b>142</b>
<b>Pixed Corp</b> .....	<b>143</b>
<b>Planeta Océano</b> .....	<b>144</b>
<b>Proyecto MAMA</b> .....	<b>145</b>
<b>qAIRA</b> .....	<b>146</b>
<b>Qhatu</b> .....	<b>147</b>
<b>Qhispikey</b> .....	<b>148</b>
<b>Recidar</b> .....	<b>149</b>
<b>Simbiosis</b> .....	<b>150</b>
<b>Sinba</b> .....	<b>151</b>
<b>Vía Código</b> .....	<b>152</b>
<b>Yanni Shoes</b> .....	<b>153</b>
<b>3.4 Conclusiones</b> .....	<b>154</b>
<b>3.5 Referencias</b> .....	<b>154</b>
<b>4.1. Buscando el escenario positivo</b> .....	<b>161</b>



<b>4.2. ¿Cómo el emprendimiento social cambiaría nuestra sociedad? .....</b>	<b>162</b>
<b>4.3. El rol de las escuelas en la creación nuevos emprendedores sociales.....</b>	<b>169</b>
<b>4.4. El emprendimiento social en la educación superior .....</b>	<b>171</b>
<b>4.5. El avance del Perú en el emprendimiento social.....</b>	<b>173</b>
<b>4.6. El principal desafío del emprendimiento social en la actualidad .....</b>	<b>177</b>
<b>4.7. Reflexiones finales .....</b>	<b>181</b>



## Agradecimientos

El libro **Buenas prácticas de emprendimientos sociales en el Perú. Casos de éxito del Desafío Kunan (2014-2020)** no hubiera sido posible sin el apoyo de diversas personas y organizaciones que brindaron su tiempo, conocimientos y talento para el desarrollo del mismo.

**De CENTRUM PUCP:** Percy Marquina y Julianna Ramírez. **De Kunan:** Cinthia Varela, Claudia Alcántara y Alonso Salcedo.

**Agradecemos también a todos aquellos que participaron en el proceso de entrevistas y encuestas:** Francesco Persivale (Inspirall), César Huamán (Simbiosis), Boris Gamarra (Recidar), Maria Fe Gamarra (Qhispikey Glamping), Josefina Camones (Awakjuna), Cleden Chacón (Café El Abuelo Valdizano), Yanira Villalta (Yanni Shoes), Nadia Huilca (Qhatu Peruvian Handicrafts), Alejandro De León (Microwd), Mónica Abarca (qAIRA), Mariana Costa (Laboratoria), Alejandra Arias-Stella (Llama Pack Project), Juanca Sznak (Höség), Pipo Reiser (Sinba), Ricardo Rodríguez (Pixed Corp), Luis Bazalar (Misha Rastrera), Stefanie Delgado (Igua), Griela Pérez (Las Polleras de Agus), Jaime Márquez (Programa Mama), María del Carmen Torre (Vía Código) y Kerstin Forsberg (Planeta Océano).

Asimismo, a todos los emprendedores sociales, organizaciones del ecosistema, empresas, entidades de gobierno, entre otras, que nos ofrecieron su tiempo para ser entrevistados.



## Prólogo

Me complace poder presentar este libro, porque siempre he creído firmemente, que cuándo una persona percibe desde su interior que desea alcanzar un sueño, y se siente capacitado para lograrlo, debe intentarlo y hacer su máximo esfuerzo en el camino. Ese camino, nunca es nada fácil, tanto es así que el 90% de las empresas que se crean en el mundo, cierran o quiebran, antes de cumplir sus primeros cinco años en el mercado.

El libro nos muestra cómo muchos emprendimientos en el Perú han alcanzado el reconocimiento de KUNAN (organización que ayuda al ecosistema emprendedor) y cómo cada uno de sus fundadores y equipos, han sabido identificar distintas necesidades sociales y ambientales, para crear sus startups o empresas.

Los fundadores de los casos que veremos en el libro tienen muchas cosas en común y en sus emprendimientos. Todos de alguna forma, buscan por ejemplo: dignificar su sector, identificar un problema o brecha social y/o ambiental, generar data que no existe o es muy valiosa para ir transformándose, trazabilidad en su gestión, impulsar el reciclaje, empoderar a sus trabajadores o comunidades con quienes trabajan, equidad social, equidad de género, ser modelos de negocio referentes, crear consciencia en lo que hacen y por qué lo hacen, generar empleo formal, transformar productos y servicios, generar impactos positivos en todas sus acciones y procesos, y mucho más.

Todos los puntos en común son características de un líder sostenible. Es decir, que busca que lo que nace cómo su emprendimiento debe tener siempre el triple impacto: social, ambiental y económico. Cuando inicias un negocio, debe nacer 100% correcto, es decir, cumplir con los principios básicos de honestidad, generosidad, respeto a las



normas y reglamentos, y sobre todo, valorar a su equipo y entorno con quienes trabaja (liderazgo ético).

Hoy el mundo necesita de más y más emprendedores, valientes, porque asumen retos generalmente disruptivos, o retos que buscan satisfacer necesidades del ser humano, que ni el mismo ser humano aún ha descubierto que las necesita o las va a necesitar.

Ese es el “chip” que necesitamos, para ser agentes de cambio positivos, cómo todos los que figuran en los casos del libro que ahora presento. Es importante resaltar cada caso, y hacerlos conocidos, porque ayudará a otros emprendedores a motivarlos e inspirarlos a atreverse a buscar nuevos retos y oportunidades que existen en todos los sectores.

La ruta de la sostenibilidad trasciende a las rutas empresariales que, durante años, hemos estado acostumbrados a ver, donde solo los resultados económicos eran lo más importante. Hoy, se busca resaltar a las empresas que son sostenibles en el largo plazo, y eso se logra solo si trabajamos en las tres dimensiones de triple impacto que hemos mencionado, en equilibrio. Debemos prestar atención a las poblaciones vulnerables y no dejarlas atrás, ponerlas cómo prioridad a la hora que estamos pensando qué tipo de emprendimiento queremos hacer y cómo ayudar que los niveles sociales no se distancien más de lo que ya están, dado que un país, no tendrá buen futuro, si se mantienen las brechas sociales que hoy existen.

Me apasiona el mundo de los emprendedores y la visión global que deben tener, para hacer negocios escalables y no pensar sólo en el mercado local. Sugiero que el mercado local, mientras vas creciendo poco a poco, sea como el espacio donde pruebas tus programas piloto que te sirva para comprobar que tus productos o servicios, son realmente útiles y generan valor positivo. Solo así después, darás el paso



internacional y tu emprendimiento tendrá valores tan altos, que te sorprenderá satisfactoriamente.

Sé que el día a día del emprendedor es muy duro, requiere de mucho auto liderazgo, austeridad en gastos que no aportan al corazón del negocio, mantenerse actualizado en las necesidades del planeta (estudiar bien los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), atraer y mantener buenos talentos, generar confianza en sus equipos y en los clientes que están aceptando tus productos o servicios, ser transparente y comunicador siempre, y cuidar muchísimo la reputación tanto de tu marca empresarial como de tu marca personal.

Por los motivos descritos, felicito y aplaudo todos los casos de buenas prácticas de emprendimientos sociales que se mencionan en las páginas siguientes. Y, agradezco a Kunan y Centrum PUCP, por todo el esfuerzo que vienen haciendo, para impulsar el ecosistema emprendedor en el país.

## **Javier Calvo- Pérez Badiola**

*Fundador de la empresa Liderman, miembro del Directorio de Sistema B Perú y miembro de L+1*



## Introducción

Para **Centrum PUCP** es gratificante acompañar la elaboración de esta publicación, puesto que está alineada a nuestro propósito de educar en negocios para un mundo mejor. Queremos valorar a las buenas empresas que con gran esfuerzo han salido adelante y se mantienen operando incluso en tiempos de pandemia. Esta publicación es un homenaje a 21 casos de emprendimientos sociales en el país, sueños que se convirtieron en negocios con gran trabajo de sus líderes emprendedores. Queremos destacar el caso de cada uno de ellos, pues en cada negocio existe una historia detrás, un problema social por resolver y un deseo muy grande de mejorar la vida de miles de peruanos y peruanas.

En esta publicación queremos destacar el perfil de los líderes fundadores de las 21 empresas, quienes con su empeño, gran responsabilidad, empatía y gran deseo de superación han hecho posible crear empresa en el Perú. Resulta interesante revisar el perfil de cada uno de los fundadores y destacar su compromiso para con la empresa, pero también para con el equipo de trabajo, la confianza generada a sus colaboradores gracias a una buena comunicación y fomento de una buena cultura corporativa. Los invitamos a leer el libro. Esperamos que sea motivo de inspiración para siempre seguir adelante, con negocios sostenibles y respetuosos con las personas y el medio ambiente.



Para **Kunan**, esta publicación es una oportunidad de conocer, comprender y, sobre todo, visibilizar a los emprendedores sociales y ambientales peruanos que han logrado desarrollar un modelo de negocio sostenible, cuyo crecimiento representa un impacto positivo para el país. De esta manera, desde Kunan buscamos identificar oportunidades para fortalecer sus capacidades o atender sus necesidades de negocio de la mano con otros actores del ecosistema, como las empresas (privadas y públicas) y la academia.

El libro nos permite generar y canalizar contenido académico de valor que contribuya al conocimiento e inspire a los emprendimientos sociales y ambientales, y también fomente la concientización de otros actores sobre el rol de los emprendimientos sociales en el país. Por ello, iniciamos este libro exponiendo la historia de Kunan y cómo se viene consolidando como una organización de soporte al emprendimientos social y ambiental referente en el Perú. Posteriormente, se presentan veintiún (21) casos de éxito de emprendedoras y emprendedores ganadores de un premio o reconocimiento en el marco del *Desafío Kunan* desde el 2014 al 2020, divididos según su etapa de madurez.

Tras la investigación y el desarrollo de este libro, reconocemos y celebramos la diversidad de modelos de negocios con impacto social y ambiental que existen en el Perú. Asimismo, reconocemos y celebramos a los líderes y agentes de cambio que se encuentran detrás de ellos y que, con su trabajo diario, hacen posible la construcción de una sociedad más justa y equitativa.





# CAPÍTULO I

## Emprendimientos sociales en el Perú: antecedentes y visión al futuro

**Autores:** Cinthia Varela Garcia, Claudia Alcántara Chincaro  
y Alonso Salcedo Cuevas



## 1.1. Los inicios de Kunan

### *Los inicios del sueño llamado Kunan*

Kunan -palabra que en quechua significa “hoy” o “ahora”- se soñó y gestó como un premio que hoy se conoce como **Desafío Kunan**. Desde su ideación se buscaba que fuese un movimiento de apoyo al emprendimiento con impacto en el Perú, específicamente, al emprendimiento social y ambiental.

Hablar de emprendimientos sociales en esa época era bastante nuevo y poco conocido en el país. Incluso, se pensaba que eran promovidos solo por jóvenes y luego nos dimos cuenta que no era necesariamente así.

El *Premio de Kunan* (nombre inicial del *Desafío Kunan*) nació en el 2014, por una alianza que existía entre Gastón Acurio y Telefónica/Movistar, llamada “Juntos para Transformar”. Uno de los pilares de esta alianza estaba enfocado en el emprendimiento y en jóvenes, con temáticas perfectas desde donde se pudo impulsar una iniciativa como Kunan.

A partir de sus inicios Kunan ha fomentado el trabajo colaborativo y en alianza. Al tratarse de una iniciativa que iba a estar enmarcada en un programa de Telefónica/Movistar, cuatro personas del área de Relacionamento y Sostenibilidad estuvieron involucradas en su creación. Asimismo, se convocaron a 11 miembros de la red de los Global Shapers, red de jóvenes líderes impulsada por el Foro Económico Mundial, quienes se sumaron a este sueño y pasaron a ser socios fundadores de Kunan.



Durante tres meses consecutivos, todos los que soñaban con esta iniciativa se reunieron semanalmente para sacar adelante lo que hoy conocemos como el Desafío Kunan. Inicialmente, como ya se ha mencionado, como un premio para reconocer a los emprendedores sociales jóvenes: personas que venían desarrollando, de forma innovadora, una solución a favor de reducir las problemáticas existentes en la comunidad.

La primera edición del Desafío Kunan en 2014 fue un éxito. Se recibieron un total de 170 postulaciones de emprendedoras y emprendedores provenientes de las 24 regiones del país. Esto demostró que el sueño de Kunan no solo era posible, sino que era solo el inicio de algo más grande, ya que permitió identificar y visibilizar a peruanos y peruanas que estaban transformando el país.

El Desafío Kunan nació de pensar que el futuro depende del ahora y sobre todo, de cada uno de nosotros. Nació de entender que, como ciudadanas y ciudadanos, no podemos darnos el lujo de dejar todo en manos de otros. No obstante, no podemos hacerlo solos. Para transformar necesitamos ayuda. Por esta razón, desde sus inicios, impulsamos iniciativas de la mano de actores del sector privado y público, de la sociedad civil, de la academia y medios de comunicación, con la finalidad de promover los emprendimientos con impacto en el Perú.



*“Fieles al propósito de RPP Noticias, promovemos el progreso de los peruanos, apostamos por el crecimiento emprendedor que se destaca y reconoce en el Desafío Kunan; porque en RPP Noticias creemos, que es de suma importancia premiar el esfuerzo de muchos peruanos que, a pesar de la pandemia, han podido incrementar la generación de nuevos negocios y el nacimiento de muchos emprendimientos que contribuyen a impulsar el desarrollo del Perú”.*

**Grupo RPP**





### ***Lo que venía pasando en el país***

Hasta ese momento, a nivel nacional, no existían muchas oportunidades para los/las emprendedores/as sociales. Esto debido a que el concepto aún era desconocido. En aquellas épocas se hablaba de emprendimiento, pero no necesariamente de emprendimiento social.

El concepto de emprendimiento social ha sido ampliamente discutido a nivel académico. Esto debido al creciente interés por los modelos de negocio que, de manera innovadora, resuelven una brecha social o ambiental.

Inicialmente, el término abarcaba la estrategia adoptada por organizaciones sin fines de lucro para reducir su dependencia a las donaciones, puesto que esta consistía en la generación propia de ingresos a través de un producto o servicio vinculado a su propósito (Moreira & Urriolagoitia, 2011).

Posteriormente, en 2006, Dees y Anderson postularon que un emprendimiento social difiere de una organización sin fines de lucro por la manera innovadora en la que combinan “métodos del mundo empresarial y del mundo no lucrativo para crear valor social” (Moreira & Urriolagoitia, 2011, p. 22). No obstante, para los fines de esta publicación, tomaremos como referencia la definición propuesta por Kunan (2019):

***“Una organización, con o sin fines de lucro, que contribuye a la solución de problemáticas sociales y ambientales que afectan a poblaciones vulnerables, a partir de un modelo de negocio sostenible”.***

En Perú ya existían muchos jóvenes que venían trabajando a favor de sus comunidades en diferentes partes del Perú. Sin embargo, desconocían que lo que hacían era



considerado “empresario social” y sentían que estaban y caminaban solos por una ruta que era complicada y retadora. No sabían que había más jóvenes como ellos a nivel nacional, que podían complementar sus esfuerzos, experiencias y lecciones. Asimismo, desconocían las iniciativas que desde el sector privado y público se venían realizando para impulsar y promover este tipo de empresarios.

Kunan y el Desafío Kunan permitieron identificar el estado y los actores de un ecosistema que no se conocía antes. Lo que se conoce ahora como un ecosistema de impulso al empresario social, cada vez más sólido, no existía en ese momento dado que había un nivel incipiente de articulación.

Por ello, la primera tarea en esas semanas de creación del premio fue invertir muchas horas investigando qué actores había en ese momento, qué hacían, cuál era su nivel de *expertise* y cómo nosotros, desde Kunan, podíamos apoyar y potenciar el impacto de nuestras acciones.

Por otro lado, de cara al sector privado, no se conocía tampoco cuántas empresas tenían una estrategia de sostenibilidad (o triple impacto) en ese momento. En ese entonces, el apoyo del sector privado tenía un carácter más asistencialista —o al menos, así era percibido—.

### ***Apostando por el Perú***

Dado el contexto antes mencionado, los fundadores de Kunan —Telefónica/Movistar, la Fundación de Gastón Acurio y los Global Shapers— eran conscientes de que era tiempo de visibilizar y reconocer a los empresarios sociales que estaban transformando el país. Gracias a su impulso, entusiasmo y esfuerzo, el Desafío Kunan fue tomando forma.



Nuestro objetivo inicial (y por el cual seguimos trabajando hasta el día de hoy) fue lograr que el emprendimiento social sea visto como una organización atractiva, una organización a quienes las personas quieran conocer con mayor detalle y sobre todo, una organización a la que quieran apoyar e impulsar de diversas formas.

Para ello, necesitábamos darle, en primer lugar, visibilidad. El Desafío Kunan nació justo como una forma de identificar, conocer y reconocer a los emprendimientos sociales que, a través de la innovación social, estén teniendo un triple impacto: social, económico y ambiental.

Con el premio, se buscó impulsarlos, así como apoyarlos a continuar creciendo y escalando su impacto. Asimismo, se buscó que más jóvenes se inspiren a través de las historias y experiencias de estos emprendedores y emprendedoras.

De esta manera, iniciamos un movimiento para desarrollar una comunidad que hoy se conoce como la *Red Kunan*: un espacio en donde los emprendedores y las emprendedoras del país se sienten escuchados, entendidos y apoyados. Con todo ello, buscamos desarrollar en conjunto, de la mano de: empresas privadas, el Estado, las organizaciones de la sociedad civil y la academia; un ecosistema de emprendimiento social peruano que permita seguir creando y fortaleciendo las soluciones sostenibles con impacto positivo a nivel social y ambiental en el Perú.

### ***Dos años después, Kunan cambió.***

En 2016, Kunan dejó de ser un intraemprendimiento de Telefónica/Movistar y evolucionó para convertirse en una organización autónoma, con su propia estructura de gobernanza y dirección.



Dos años después, Kunan dio un nuevo paso en su proceso de crecimiento.

En 2018, se estableció una alianza de cooperación con Perú Sostenible (antes Perú 2021), la red de empresas más grande del país que promueve el desarrollo sostenible. Gracias a esta alianza, no solo pudimos acercar a los emprendedores y emprendedoras mucho más con las empresas privadas, sino que también escalamos el impacto de Kunan. Es así que a enero del 2022, Kunan contaba con cuatro ejes de acción<sup>1</sup>: alto impacto, canales comerciales, espacios y networking, y recursos.

## 1.2. El rol de Kunan en el ecosistema

### *Kunan y su rol en el ecosistema*

En estos ocho años, Kunan se ha convertido en el principal articulador del ecosistema de emprendimiento social y ambiental en el Perú, impulsando y promoviendo iniciativas de la mano de diversos actores públicos y privados.

Para ello, articula a diversos actores del ecosistema: empresas públicas y privadas, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones de soporte, medios de comunicación, la academia, entre otros con los que desarrolla proyectos e iniciativas que permiten generar las condiciones habilitantes para la creación de más y mejores emprendimientos sociales en el Perú.

En ese sentido, Kunan trabaja con tres tipos de actores:

**Emprendimientos sociales y ambientales.** Kunan cuenta con una red de **más de 340 emprendimientos** formales y con tracción de negocio e impacto (conocida como la Red Kunan).

---

<sup>1</sup> Para mayor información, consultar <https://www.kunan.com.pe/>



**Organizaciones de soporte especializadas** al emprendimiento social, desde incubadoras y aceleradoras hasta fondos de inversión de impacto y redes. Kunan trabaja de forma articulada con **más de 40 organizaciones** registradas.

**Organismos no especializados del sector público y privado** con los que Kunan genera las condiciones habilitantes para el desarrollo del ecosistema de emprendimiento social en el Perú (empresas públicas y privadas, organizaciones de la sociedad civil, academia, medios de comunicación, entre otros).

Asimismo, Kunan trabaja con más de **15 organizaciones o socios estratégicos** con los que co-desarrollan iniciativas en alguno de los ejes de acción antes mencionados.



#### ALTO IMPACTO

Kunan desarrolla y gestiona premios para inspirar, concientizar e identificar nuevos actores, así como impulsar emprendimientos sociales con alto potencial de impacto entre los que destacan Perumin Inspira, Ideatón BID-UTECH, Próceres del Bicentenario, ConectaRSE para Crecer, Organizaciones Comunitarias y el **Desafío Kunan**.



#### CANALES COMERCIALES

Kunan activa a emprendimientos sociales de la Red Kunan para que incrementen sus oportunidades comerciales y de impacto, al mismo tiempo que se activa al sector privado para la generación de oportunidades a través de la identificación de proveedores de impacto para Corporaciones, Ferias Corporativas de Impacto y también Desafíos de Innovación Abierta.



### ESPACIOS Y NETWORKING

Kunan genera espacios de integración y vinculación entre emprendedores sociales y otros actores del ecosistema, tales como Kunan Tuta (After Office), Tinkuy (Espacio de contacto Empresa-Emprendimiento Social) o Yanapiri (mentorías 1-1 con líderes de L+1).



### RECURSOS

Kunan genera y canaliza contenido académico y digital para el impulso de emprendimientos sociales y ambientales, y para la concientización de otros actores. Algunas publicaciones son *Colaboraciones de Impacto entre Corporaciones y Emprendimientos Sociales*, *Reporte del Estado del Emprendimiento Social en el Perú*, *Policy Paper APEC: La relación entre la MYPE y el emprendimiento social*, *Capstone Toolkit* de APEC, *Diagnóstico de Inversión de Impacto*, entre otros.

Al 2022, Kunan se propuso un nuevo objetivo: sin perder su propósito, promover el desarrollo de los emprendimientos sociales en sus contextos locales a través de la descentralización de su modelo en regiones. En ese camino, desde el año 2020, Kunan cuenta con el primer hub regional: el Hub Norte —de la mano de Minera Poderosa, Rurana (Centro de Innovación Social de Asociación Pataz) y CREAS La Libertad—, que permite desarrollar e impulsar el ecosistema del emprendimiento del nororiente del país.

### **La Red Kunan**

La Red Kunan está conformada por más de 340 emprendimientos formales y con tracción de negocio e impacto. Los emprendimientos sociales deben postular para



formar parte de esta red pero, sobre todo, deben cumplir con ciertos requisitos tales como:

- Tener un RUC activo.
- Contar con mínimo seis meses de operaciones.
- Contar un producto o servicio que haya tenido ventas (con evidencias de ventas y comercialización).
- Tener una misión social o ambiental explícita.
- Contar con principios de medición de impacto.

Se ha mencionado que el emprendimiento social es:

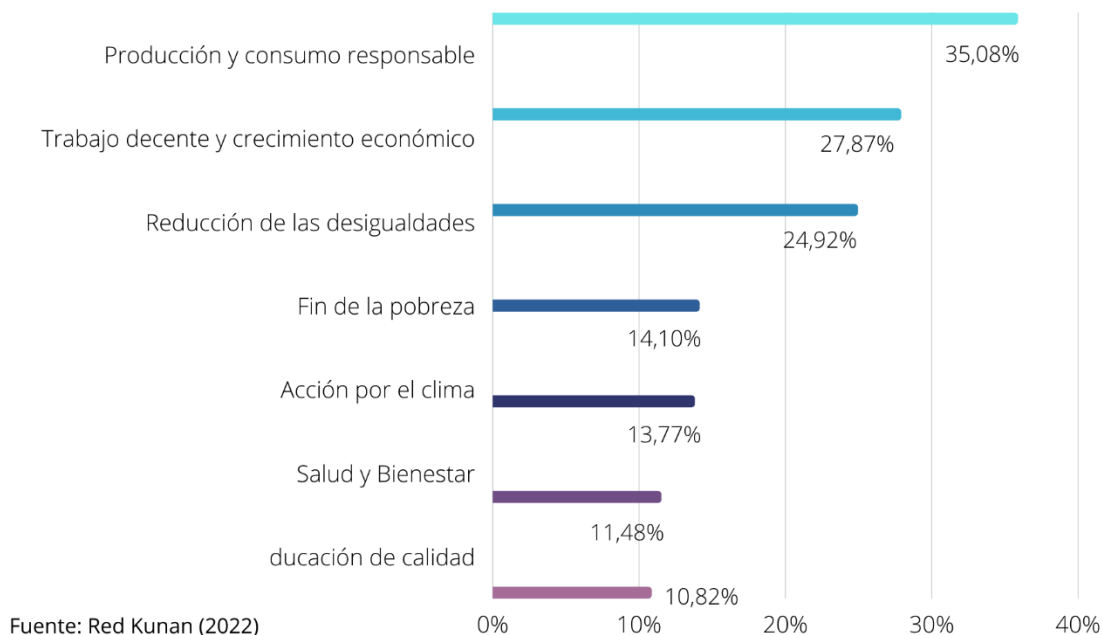
***“Una organización, con o sin fines de lucro, que contribuye a la solución de problemáticas sociales y ambientales que afectan a poblaciones vulnerables, a partir de un modelo de negocio sostenible” (Kunan).***

En ese sentido, el 70% de la Red Kunan está conformada por organizaciones (emprendimientos sociales y ambientales) con fines de lucro, de todos los sectores productivos y con impacto en las 24 regiones del país. Asimismo, casi el 60% está liderado por mujeres, de los cuales el 23% tiene como propósito el empoderamiento económico de las mujeres.

Desde Kunan, promovemos el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) al 2030 de las Naciones Unidas. Los emprendimientos de la red no están exentos de esto. Los ODS prioritarios de los emprendimientos sociales de la Red Kunan son: Producción y consumo responsable (ODS 12), Trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8), Reducción de las desigualdades (ODS 10), Fin de la pobreza (ODS 1), Acción por el clima (ODS 13), Salud y Bienestar (ODS 3) y Educación de calidad (ODS 4).



Gráfico 1.1. Principales Objetivos de Desarrollo Sostenible por los que trabajan los emprendimientos de la Red Kunan



Ante esta gran problemática, los emprendedores sociales de la Red Kunan y del país entero se han venido posicionando cada vez más como los aliados perfectos para afrontar juntos dichos problemas y reducir las brechas de nuestra sociedad. Esto debido a que, mediante sus modelos de negocio, proponen soluciones a problemas sociales o ambientales críticos e impulsan la inclusión sostenible de poblaciones y territorios vulnerables que, de otra forma, son ignorados por el Estado y los mercados.

Desde Kunan, hemos venido trabajando por seguir articulando a los emprendimientos sociales de la red con los diversos actores del ecosistema, promoviendo alianzas e iniciativas que generen un impacto positivo, sobre todo en estos tiempos difíciles. Se han promovido conexiones de impacto, procesos de mentoría y consultorías de negocios especializados, entre otras acciones que han permitido que los emprendimientos sociales sigan a flote enfrentando los retos que la pandemia trajo, luchando día a día por mantener sus negocios sin perder su propósito.



### ***Los próximos pasos de Kunan***

Kunan seguirá trabajando en impulsar el ecosistema de emprendimiento social y ambiental a través del desarrollo e implementación de iniciativas en cada uno de sus cuatro ejes de acción. Nuestro objetivo es poder seguir identificando a más emprendimientos sociales a nivel nacional y, junto con estos, hacer crecer la comunidad Kunan y con ello, el impacto en el país. Para ello, buscamos no solamente seguir articulando y relacionándonos con diversos actores del ecosistema tanto locales como regionales; además, queremos seguir promoviendo el desarrollo de ecosistemas locales a través de nuestros hubs regionales (descentralización).



EMPIRNA COMBI  
Pagar a orden del **S/. 50,000**  
**GANADOR: "Gran Premio KUNAN"**  
Kunan hace entrega de cincuenta mil soles al ganador de la séptima edición.



## CAPÍTULO II

Casos de éxito de emprendimientos  
sociales ganadores del  
**Desafío Kunan (2014–2020)**



En el presente capítulo presentamos 21 casos de éxito de emprendimientos sociales ganadores de algún premio en el marco del Desafío Kunan. Estos se encuentran desagregados en seis casos ganadores del Gran Premio Kunan y 15 ganadores de Categorías o Premios Especiales entre los años 2014 y 2020 (ver Tabla 2.1).

Los casos serán presentados en una estructura donde se evidencia la idea de negocio, el rol del líder y el impacto en los públicos o solución del problema social, así como los indicadores de triple impacto (social, ambiental y de gobernanza). Finalmente, se comentará brevemente el impacto, que la pandemia generada por el SARS Coronavirus 19, tuvo en sus operaciones.

Todo ello con la finalidad de cumplir los objetivos presentados a continuación:

1. Dar a conocer la importancia de los emprendimientos sociales como una nueva forma de hacer negocios rentables y sostenibles.
2. Difundir y visibilizar el impacto de 21 casos de éxitos de emprendimientos con impacto peruanos, que han nacido a partir de problemas sociales o ambientales relevantes de la sociedad peruana y que han llegado a ser negocios sostenibles económicamente, además de cumplir con un equilibrio de triple balance: social, ambiental y de gobernanza.
3. Presentar el rol de los líderes-fundadores de estos emprendimientos que han logrado inspirar a sus diversos grupos de interés con un modelo de negocio con impacto positivo socio ambiental y con rentabilidad financiera.



## 2.1. Metodología

Para la elaboración del presente capítulo se realizaron 21 entrevistas estructuradas a líderes de emprendimientos sociales o ambientales ganadores de, al menos, un premio o reconocimiento en el marco del Desafío Kunan durante los años 2014 y 2020.

### **Análisis de casos:**

Se realizó el análisis de las entrevistas estructuradas para identificar la evolución del emprendimiento en cuanto a las áreas que conforman el triple balance (económico, social/ambiental y gobernanza) y cómo enfrentaron la pandemia. Esta información permitió situar a los emprendimientos en su correcta etapa de crecimiento.

En lo que compete a la ubicación geográfica, 13 de los 21 emprendimientos se sitúan principalmente en Lima. El restante se esparce entre la costa y sierra del Perú, por ejemplo: Lambayeque, Cusco, etc. A continuación, el detalle:



Tabla 2.1

Relación de emprendimientos ganadores del Desafío Kunan, 2014-2020

Emprendimiento	Premio	Edición	Principal ubicación productiva
Laboratoria	Ganador Gran Premio Kunan (o Movistar)	2014	Lima
Llama Pack Project	Ganador Gran Premio Kunan (o Movistar)	2015	Cusco
Höseg	Ganador de Premios Especiales	2015	Lima
Sinba	Ganador Gran Premio Kunan (o Movistar)	2017	Lima
Pixed Corp	Ganador Gran Premio Kunan (o Movistar)	2018	Lima
Misha Rastrera	Ganador de Premios Especiales	2018	Lima
Igua	Ganador Gran Premio Kunan (o Movistar)	2019	Lima
Las Polleras de Agus	Ganador de Categorías	2019	Lima
Proyecto Mama	Ganador de Categorías	2019	Lambayeque
Vía Código	Ganador de Categorías	2019	Lima
Planeta Océano	Ganador de Categorías	2019	Lima
Simbiosis	Ganador de Premios Especiales	2019	Lambayeque
Qhispikay - Sustainable Glamping	Ganador de Premios Especiales	2019	Cusco
Recidar	Ganador Gran Premio Kunan (o Movistar)	2020	Lima
Café El Abuelo Valdizano	Ganador de Categorías	2020	Huánuco
Inspirall	Ganador de Categorías	2020	Lima
qAIRa	Ganador de Categorías	2020	Lima
Qhatu Peruvian Handicrafts	Ganador de Categorías	2020	Cusco
Yanni Shoes	Ganador de Categorías	2020	Lima
Awajkuna	Ganador de Categorías	2020	Ancash
Microwd	Ganador de Premios Especiales	2020	Puno*

Fuente y elaboración: Kunan.



En el *Reporte sobre Emprendimiento Social y Ambiental en el Perú* (Kunan, 2019), se mencionaron cuatro etapas por las que pasa un emprendimiento social durante su crecimiento. Estas se presentan en la Tabla 2.2, junto a las actividades clave características de un negocio en dicha etapa y, también, las necesidades clave para que un negocio pueda avanzar hacia la siguiente fase.

Tabla 2.2

La ruta de crecimiento del emprendimiento social y ambiental

	Ideación y conceptualización	Validación	Preparación y crecimiento	Escala
Etapa	Desarrollo de prototipo o producto mínimo viable de impacto	Testeo del modelo de negocio, primeras ventas, beneficiarios directos definidos	Consolidación del modelo, equipo comprometido, evidencia de impacto	Crecimiento de negocio e impacto con más usuarios y beneficiarios
Actividades clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar la problemática.</li> <li>- Identificar al beneficiario.</li> <li>- Entender las necesidades del cliente.</li> <li>- Desarrollar la propuesta de valor al cliente.</li> <li>- Desarrollar los productos, servicios o tecnologías estratégicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar pruebas de mercado.</li> <li>- Realizar pruebas de las hipótesis del mercado.</li> <li>- Iterar modelo de negocio, producto, servicio o tecnología.</li> <li>- Validar impacto inicial en beneficiario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimular demanda de clientes y conocimiento del negocio.</li> <li>- Desarrollar cadenas de suministro.</li> <li>- Construir capacidades organizacionales para escalar: talento, sistemas, planta, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moverse a nuevas geografías y segmentos.</li> <li>- Invertir en talento.</li> <li>- Mejorar sistemas y procesos.</li> </ul>
Necesidades clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de estrategia y negocios.</li> <li>- Redes de talento.</li> <li>- Capital semilla.</li> <li>- Capacidad para innovar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de procesos operativos del modelo de negocio.</li> <li>- Enfoque en costos, precios y valor.</li> <li>- Enfoque en aprendizaje continuo y flexibilidad.</li> <li>- Fondos para facilitar pruebas de mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia de marketing.</li> <li>- Diseño de cadena de suministro.</li> <li>- Diseño de procesos y sistemas.</li> <li>- Redes de talento.</li> <li>- Fondos para <i>back office</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia competitiva.</li> <li>- Identificación de eficiencias de escala.</li> <li>- Manejo de riesgos.</li> <li>- Formalización de estándares de impacto en grupo beneficiario.</li> </ul>
Etapa de cierre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de negocio sólido.</li> <li>- Prueba de uso del producto, servicio o tecnología principal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Validación del producto, servicio y modelo de negocio.</li> <li>- Indicación de demanda del producto o servicio.</li> <li>- Validación de viabilidad y potencial escalabilidad de negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta demanda y percepción positiva de clientes.</li> <li>- Sistemas y cadena de suministros sólidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llegada sostenible a más clientes o proveedores de la base de la pirámide.</li> </ul>

Fuente: Kunan (2018). Reporte sobre el estado del emprendimiento social y ambiental en el Perú.



Por lo tanto, partiendo de la información presentada en la Tabla 2.2, se procedió a clasificar los 21 emprendimientos entrevistados en las cuatro etapas. Para ello, se tomaron en cuenta el nivel de desarrollo de su modelo de negocio, su gobernanza y los retos que los mismos reconocieron a corto y largo plazo. El resultado se muestra en la Tabla 2.3.

Tabla 2.3

*Distribución de emprendimientos por etapa de la ruta de crecimiento del emprendimiento social y ambiental*

	<b>Ideación y conceptualización</b>	<b>Validación</b>	<b>Preparación y crecimiento</b>	<b>Escala</b>
<i>Etapa</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Inspirall</li> <li>b. Qhispikay Glamping</li> <li>c. Qhatu Peruvian Handicrafts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Café El Abuelo Valdizano</li> <li>b. Awajkuna</li> <li>c. qAIRA</li> <li>d. Vía Código</li> <li>e. Planeta Océano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Microwd</li> <li>b. Programa Mama</li> <li>c. Simbiosis</li> <li>d. Llama Pack Project</li> <li>e. Yanni Shoes</li> <li>f. Las Polleras de Agus</li> <li>g. Igua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Misha Rastrera</li> <li>b. Recidar</li> <li>c. Sinba</li> <li>d. Laboratorio</li> <li>e. Hoseg</li> <li>f. Pixed</li> </ul>

## 2.2. Casos de éxito de emprendimientos sociales

Al considerar la etapa actual de cada uno de los emprendimientos, se considera relevante analizar los casos de acuerdo con la estructura planteada. Esto se debe a que dentro de cada etapa las empresas sociales presentarán similares características centrales del negocio: modelo de negocio, proyección de crecimiento, capacidad de solvencia financiera, entre otros.

De esta manera, aquellos emprendimientos en una etapa de escala (p.e. Laboratorio) presentan distintas necesidades actuales de negocio frente a empresas en una etapa



inicial (p.e. Inspirall). A continuación, el detalle de cada caso, por etapa de desarrollo en la que se encuentra. Cabe resaltar que el orden de presentación de los casos dentro de cada etapa no corresponde a un mayor o menor nivel de madurez.



## Etapa: Ideación y conceptualización

### a. Inspirall

Ganadores de la Categoría Alimenta Perú 2020, Impulsada por Cámara de Comercio Canadá Perú – CCCP.

#### Sobre los fundadores

<i>Nombres</i>	Francesco Persivale (30 años) y Alma Roblin (30 años)
<i>Profesión</i>	Economista e Ingeniero Ambiental; Ingeniera Agrónoma con maestría en Biotecnología
<i>Zona de residencia</i>	Lima

#### Sobre el emprendimiento social

<i>Año de fundación</i>	2018
<i>Tipo de razón social</i>	Sociedad Anónima Cerrada
<i>Número de socios</i>	1 (Fledge)
<i>Número de aliados</i>	PDC
<i>Ubicación geográfica de las operaciones</i>	La venta se realiza a nivel nacional) y producen en Lima y Piura
<i>Objetivos de Desarrollo Sostenible a los que se alinean</i>	<b>Hambre cero</b> (2) y <b>Salud y bienestar</b> (3)
<i>Redes Sociales</i>	<b>Fanpage de Facebook:</b> <a href="https://web.facebook.com/inspiruline">https://web.facebook.com/inspiruline</a> <b>Instagram:</b> <a href="https://www.instagram.com/inspirall.pe/">https://www.instagram.com/inspirall.pe/</a>
<i>Página web</i>	<a href="https://www.inspirall.pe/">https://www.inspirall.pe/</a>



## **Introducción**

Inspirall es un emprendimiento socioambiental que, a través de la acuicultura y la innovación científica, busca crear una sociedad sostenible y mejor nutrida. Comenzó como una conversación sobre la producción de microalgas y comenzó a tomar forma cuando identificaron la brecha existente en el mercado peruano, no solo a nivel producto, sino en cuanto a problemáticas como la hambruna oculta. La espirulina en todas sus presentaciones contiene un alto valor nutricional que en la actualidad o no se conoce o no se explota como debería.

Iniciaron su producción piloto en un jardín y esperaron un par de meses hasta conseguir un producto que interese a los inversores ángeles para levantar capital. En el proceso, se fueron planteando preguntas sobre la distribución y el posicionamiento que necesitaban crear para combatir la desnutrición y el impacto de la producción de alimentos en el cambio climático.

## **Gobernanza y organización**

Como organización, Inspirall busca generar una cadena alimentaria de microalgas, sin intermediarios, que permita al mundo vivir de forma sostenible y con sociedades bien nutridas. Hoy en día, el equipo está conformado por cinco personas a tiempo completo, distribuidas en áreas de desarrollo de producto, creación de alianzas, marketing y comercialización. Asimismo, mensualmente se reúnen con su directorio conformado por cinco expertos en emprendimiento y alimentación sostenible.

La cultura del emprendimiento se define por la búsqueda de mejora constante, lo que se evidencia a través de las pruebas diarias a las que someten al producto con la finalidad de adaptarlo a las necesidades de sus consumidores. Asimismo, impulsan la simplicidad a la hora de comunicar el valor de sus productos, esto porque parte de su



misión es educar a las personas en cuanto a alimentación sostenible y balanceada. Finalmente, promueven el involucramiento de todos los trabajadores en las actividades diarias, puesto que es una manera de aprender en conjunto y mantener alineado su propósito.

Como fortaleza, Inspirall reconoce que su solución es flexible y se adapta muy bien a otras ya existentes, por lo que pueden atender las necesidades de diferentes mercados. Por otro lado, como puntos de mejora, desean incrementar su capital privado para contratar a más personas y acelerar el desarrollo de sus actividades. Para ello, han identificado como oportunidad la posibilidad de aliarse con otros emprendimientos que le dan visibilidad y les permiten compartir su propósito con más personas. Con ello, esperan mitigar la amenaza que la baja de exportaciones e importaciones representa para sus operaciones, puesto que no les permite contar con materia prima y, por ende, afecta su producción.

### **Balance económico, social y ambiental**

El emprendimiento contó con un capital de 5,000 soles. Su modelo de negocio nació de los intereses académicos y socioambientales de Alma y Francesco. A partir de entonces, ambos buscaron la manera de consolidar y rentabilizar el flujo directo que lleva los alimentos del campo al consumidor final. Un primer gran paso fue la asesoría que recibieron de Fledge durante diez semanas. En esta identificaron como sus principales recursos a los colaboradores y las alianzas estratégicas con otros emprendimientos y las comunidades campesinas. A nivel de innovación, constantemente se preguntan cómo integrar la ciencia con la solución de problemas para integrar estos conocimientos a sus procesos y productos. Al 2021, sus principales proyectos se dan mediante un modelo de coinversión con el Estado, esto les ha permitido comprar maquinarias, contratar personal técnico y desarrollar el producto.



Los beneficiarios directos del modelo negocio son los agricultores. La dinámica de trabajo deseada consta de dos etapas: la primera, consiste en generar alianzas con propietarios de parcelas para el cultivo de espirulina con el compromiso de que esta será comprada por Inspirall una vez cosechada. Posteriormente, en la segunda, se desea integrar a estos trabajadores a la planilla del emprendimiento, de modo que puedan gozar de los beneficios sociales como son las vacaciones, un seguro de salud, entre otros. Para maximizar su impacto, Inspirall ha reconocido como sus principales grupos de interés a las municipalidades de la zona rurales, puesto que cuentan con un presupuesto para combatir problemas como la anemia; a los institutos y universidades rurales, ya que se encuentran formando profesionales que en un futuro podrán integrarse al equipo de trabajo; a las ONGs aliadas con la minería, con quienes podrían llevar a cabo proyectos de nutrición y mejora de productividad en parcelas y; finalmente, a las cooperativas y centros poblados, con quienes planean aliarse para aumentar su visibilidad y respaldo. Por último, en el eje ambiental, Inspirall considera de suma importancia el monitoreo del agua y la protección de la diversidad.

Esto se traduce en sus principales indicadores de medición de impacto:

- Ahorro de agua por metro cuadrado de alimento producido.
- Ahorro de espacio por metro cuadrado de alimento producido.
- Ahorro de energía por metro cuadrado de alimento producido.
- CO<sub>2</sub> capturado por metro cuadrado producido.
- Ingreso adicional de los agricultores.
- Reducción de la labor física (horas hombre en el campo).
- Sensación de bienestar del agricultor.
- Aumento de la productividad de los cultivos por metro cuadrado.



## **Pandemia**

Para Inspirall, el impacto principal de la pandemia se vio reflejado en la respuesta que tuvo el mercado respecto del cambio climático, y al consumo de alimentos y marcas más saludables y orgánicos. En esa línea, han pivotado la venta a granel y abrieron su perfil de Instagram para estar más cerca a sus consumidores potenciales y clientes. Como principales aprendizajes, se llevaron crear un producto y empresa que rompa el statu quo y se esfuerce por proveer lo que la sociedad quiere y necesita. En palabras de Francesco: “hoy más que nunca es necesario que los emprendedores creen soluciones integrales para combatir los problemas sociales y ambientales de forma sostenible”.

A raíz de esta experiencia, a 10 años desean que el propósito de crear un mundo mejor sea el que guíe los siguientes pasos de Inspirall, tanto en el nivel social, como el ambiental y el técnico. Asimismo, desean posicionar su solución como una que involucra a otros emprendimientos socioambientales con la finalidad de brindar mejores opciones de alimentación. Finalmente, quieren identificar y conquistar los mejores canales de distribución para sus productos, de modo que puedan estar presentes para las personas que lo necesitan.



## b. Qhispikey Glamping

*Ganadores del Premio Especial Voto del Público 2019, impulsado por Latina.*

### Sobre los fundadores

<i>Nombres</i>	<b>María Fe Gamarra</b> (31 años) e <b>Isaías Mendoza del Solar</b> (36 años)
<i>Profesión</i>	Administración
<i>Zona de residencia</i>	Cusco

### Sobre el emprendimiento social

<i>Año de fundación</i>	2018
<i>Tipo de razón social</i>	Sociedad Anónima Cerrada
<i>Número de socios</i>	-
<i>Número de aliados</i>	Tres comunidades (socios proveedores que dan el servicio de hospedaje)
<i>Ubicación geográfica de las operaciones</i>	Cusco
<i>Objetivos de Desarrollo Sostenible a los que se alinean</i>	<b>Trabajo digno y crecimiento económico</b> (8) y <b>Reducción de desigualdades</b> (10)
<i>Redes Sociales</i>	<b>Fanpage de Facebook:</b> <a href="https://web.facebook.com/inspiruline">https://web.facebook.com/inspiruline</a> <b>Instagram:</b> <a href="https://www.instagram.com/qhispikey.glamping/">https://www.instagram.com/qhispikey.glamping/</a>
<i>Página web</i>	<a href="https://www.glamping.pe/">https://www.glamping.pe/</a>

### Introducción

Qhispikey es un emprendimiento social cuyo propósito es dar a conocer la cultura del Perú a través del turismo vivencial no tradicional. La idea de ofrecer servicios de Glamping surgió en un viaje que María Fe e Isaías realizaron a Costa Rica. Ellos recuerdan con mucho asombro lo genial que fue encontrar opciones sostenibles



dentro del rubro de hoteles y actividades turísticas. Regresaron a Perú sabiendo que querían emprender en turismo y, con ello, tener un impacto positivo en la sociedad y el ambiente. Mediante su proceso de investigación, conocieron el Glamping, una variante del turismo de naturaleza que ofrece al viajero el balance perfecto entre el contacto directo con la naturaleza, el confort y bienestar. En el 2018 fueron uno de los diez ganadores del Premio Protagonistas del Cambio de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), a partir del cual conocieron el ecosistema de emprendimiento socioambiental y a organizaciones como Kunan, Sistema B y Próceres del Bicentenario.

### **Gobernanza y organización**

Actualmente, Qhispikey no tienen trabajadores a tiempo completo debido al presupuesto con el que cuentan. Por ello, los cinco colaboradores se encuentran contratados por servicios y se distribuyen en las áreas Operaciones y Recursos Humanos, Marketing y Finanzas, Reservas, Administración y Community Management. Su cultura organizacional está basada en la libertad. Eso significa *qhispikey*, en quechua. Para ellos, esa libertad les permite ser dueños de su tiempo y energía para crear la empresa de sus sueños. Su política es dar flexibilidad a los demás para que cumplan su responsabilidad, en caso del equipo de trabajo, o para diseñar su ruta personalizada, en el caso de los turistas.

Como fortalezas, identifican lo real y sincero del servicio que ofrecen. Asimismo, la horizontalidad con la que tratan a sus *stakeholders*. Finalmente, existe esa facilidad en la que sus servicios se adaptan a las necesidades del turista post pandemia, puesto que los campamentos se encuentran en zonas poco transcurridas y al aire libre. Como puntos de mejora tienen el lado de ventas y marketing, especialmente porque a raíz de la pandemia tuvieron que empezar desde cero. Para ello, es clave conseguir



financiamiento que les permita solidificar su equipo comercial, por lo que los fondos concursables como Próceres del Bicentenario son una gran oportunidad para el emprendimiento.

### **Balance económico, social y ambiental**

El emprendimiento tuvo un capital inicial de 80,000 soles para desarrollar su modelo de negocio a base del Glamping. Para ello, una actividad clave es el relacionamiento con las comunidades, con quienes se aliaron para poder ofrecer un espacio cómodo y diferentes servicios de turismo vivencial. Un recurso clave para el éxito se encuentra en los esfuerzos de marketing que realizan para atraer a su público objetivo: turistas extranjeros, con un alto poder adquisitivo, que desean entrar en contacto con la naturaleza y la cultura peruana sin renunciar al confort.

En sus inicios los precios se fijaron con base en tarifarios existentes en el rubro. A estos, les añadían el margen que necesitaban para alcanzar la rentabilidad. Como parte de su búsqueda de libertad financiera, el emprendimiento no asume costos fijos elevados. Esto fue un punto a favor de ellos cuando se decretaron las medidas de inmovilización. Debido al periodo de confinamiento y su política de expansión, hasta la fecha no han generado utilidades.

En el eje social, brindan a las familias rurales, especialmente a las mujeres, la posibilidad de contar con un ingreso adicional. Asimismo, debido a los requerimientos de su oferta de valor, también les permiten acceder a mejoras infraestructurales, como un baño con buenos acabados y una ducha con agua caliente. Adicionalmente, cuentan con un impacto indirecto en los vecinos de la comunidad y los taxistas con los que trabajan para darle una experiencia holística al turista. Por otro lado, en el eje ambiental, si bien no cuentan con políticas formales de impacto, desde la fundación



de la empresa buscan ser lo más ecoeficientes. Esto se evidencia en el uso de materiales e insumos de la zona para la construcción de los espacios y la alimentación de los viajeros. Asimismo, las carpas están hechas de algodón orgánico y no tienen impacto visual para las comunidades. Finalmente, como indicador general de impacto utilizan los ingresos adicionales que percibe una familia por cada visita turística.

## **Pandemia**

El principal impacto que la pandemia tuvo para Qhispikey fue el cese de actividades turísticas a raíz de las medidas de inmovilización. En esta misma línea, la comunicación con las comunidades se complicó debido a la falta de señal que presentan algunas zonas en donde se encuentran los campamentos; pese a ello, trataron de mantenerse informados de la salud y bienestar de los comuneros. Por otro lado, María Fe e Isaías comenzaron a prepararse para la reactivación del turismo mediante la adopción de protocolos de bioseguridad y limpieza, lo que implicó reestructurar los costos para impedir que grupos de viajeros se mezclaran.

Como principales aprendizajes, María Fe nos comenta la importancia de mantener una actitud positiva y recordar que no hay mal que dure para siempre. Asimismo, a tener presente las prioridades personales y agradecer por la salud de la familia y de uno mismo. Por último, considera que la experiencia previa es la mejor maestra.



*“En Latina Televisión buscamos hacer realidad nuestro Propósito de convertirnos en un agente de cambio social positivo a través de la difusión de contenidos responsables, relevantes y de respeto para las familias peruanas. Es por ello que, en línea con este objetivo, apoyamos al Desafío Kunan, el reconocimiento más importante que promueve el emprendimiento social en el Perú. A través del reconocimiento “Voto del Público”, hemos logrado compartir con nuestras audiencias historias inspiradoras, las cuales ayudamos a visibilizar y amplificar. Es realmente muy enriquecedor conocer las historias de diversos emprendimientos que buscan resolver desafíos sociales y ambientales en distintos lugares de nuestro país que nos llenan de inspiración”.*

**Latina Televisión.**





## c. Qhatu Peruvian Handicrafts

*Ganadores de la Categoría Empresa Retail 2020, impulsada por Parque Arauco.*

### Sobre los fundadores

<i>Nombres</i>	Nadia Ruby Huillca Hinojosa (30 años)
<i>Profesión</i>	Economista
<i>Zona de residencia</i>	Cusco

### Sobre el emprendimiento social

<i>Año de fundación</i>	2018
<i>Tipo de razón social</i>	Persona Natural con Negocio
<i>Número de socios</i>	-
<i>Número de aliados</i>	Kunan
<i>Ubicación geográfica de las operaciones</i>	La producción se realiza en Cusco (artesanos de las zonas rurales) y el alcance de venta es nacional
<i>Objetivos de Desarrollo Sostenible a los que se alinean</i>	<b>Trabajo decente y crecimiento económico (8)</b>
<i>Redes Sociales</i>	<p><b>Fanpage de Facebook:</b>  <a href="https://web.facebook.com/Tiendadeartesaniascuscoqhatu/">https://web.facebook.com/Tiendadeartesaniascuscoqhatu/</a></p> <p><b>Instagram:</b>  <a href="https://www.instagram.com/qhatuperuvian/">https://www.instagram.com/qhatuperuvian/</a></p>
<i>Página web</i>	<a href="https://qhatuperuvianhandicrafts.com/">https://qhatuperuvianhandicrafts.com/</a>



## Introducción

En el 2018 Nadia trabajaba como capacitadora de emprendimientos en las zonas rurales de Cusco. Gracias a esta experiencia, ella pudo identificar que los artesanos no estaban siendo justamente remunerados por su trabajo, debido a que negociaban con intermediarios cuya ubicación, tamaño y conocimiento del mercado extranjero les daba un gran poder de negociación. Como consecuencia, los artesanos ganaban márgenes muy pequeños, e incluso incurrían en pérdida, por la venta de sus productos.

Para enfrentar este problema, Nadia decidió fundar Qhatu (“mercado” en quechua). A través de esta plataforma, el emprendimiento busca conectar a consumidores interesados en artesanía peruana con los mismos productores, con la finalidad de incrementar, por un lado, la posibilidad de concretar la venta y, por otro, el margen de ganancia del artesano.

## Gobernanza y organización

Actualmente, cinco personas conforman el equipo de Qhatu. A partir de sus roles, se observa la existencia de cinco áreas: coordinación, ventas, contabilidad, tecnología y marketing. Su cultura organizacional se caracteriza por promover valores como la responsabilidad, el compromiso y la confianza. Gracias a esto, han generado fortalezas como la cercanía con los artesanos y la conformación de un equipo proactivo. Por otro lado, continúan trabajando por mejorar el posicionamiento de Qhatu como una plataforma de apoyo al sector artesanal rural, que les genera crecimiento económico y profesional. Para lograrlo, desean expandir sus puntos de venta físicos, comenzando por aquellos en donde se encuentran su nicho de mercado: personas con una capacidad adquisitiva medio alta, que valoran el proceso de creación y producción de una artesanía. Gracias al premio otorgado por Parque Arauco, ellos gozan de un



módulo en Mega Plaza, en donde se encuentran experimentando diferentes maneras de llegar al consumidor limeño.

### **Balance económico y social**

Su inversión inicial consistió en 150 soles, que es lo que le costaba a Nadia trasladarse desde la ciudad de Cusco a las zonas rurales del mismo departamento. Posteriormente, realizaron un desembolso de veinte mil soles para diseñar su módulo en Mega Plaza. Hoy su estrategia de precios consiste en la adición de un margen de 30-40% al costo de producción de la artesanía. Este está compuesto por la mano de obra y el gasto en marketing y comercialización. Asimismo, tienen una política de reinversión del 70-80% de las utilidades en el crecimiento del emprendimiento.

Respecto a su impacto social, Qhatu brinda a los artesanos un retorno económico de hasta tres veces más de lo que solían recibir por sus productos. Asimismo, recoge tendencias del mercado y se las brinda a los productores para que puedan adaptar sus productos a las necesidades y deseos de sus consumidores potenciales. Un ejemplo de ello fue la manufactura de mascarillas a raíz de la pandemia. Por otro lado, han mejorado la presentación final del producto mediante el diseño de un *packaging* resistente y visualmente atractivo. Finalmente, con la finalidad de educar a los compradores sobre la historia de sus productos, han incluido códigos QR que los dirigen a una página en donde pueden encontrar más información sobre el artesano y la técnica que empleó para confeccionar la prenda o realizar la cerámica.

### **Pandemia**

El principal impacto que la pandemia tuvo en el emprendimiento fue causado por las medidas de inmovilización. Esto porque, por un lado, los artesanos se quedaron sin



materia prima para producir sus productos y, por otro lado, porque las cerámicas y prendas terminadas no podían llegar a la ciudad y, por ende, entregarse a sus compradores o exhibirse para su venta. Para solucionar este problema, se apoyaron de personas de las comunidades rurales que viajaban para conseguir provisiones. Asimismo, debido a la reducción del poder adquisitivo de las personas y las restricciones comerciales, adaptaron su oferta para ofrecer productos de primera necesidad como lo son las mascarillas, las cuales tuvieron un buen recibimiento por parte del público. A partir de esta experiencia, se animaron a ofrecer confecciones personalizadas y ahora estas son parte de su portafolio de productos. Si bien la pandemia fue una época retadora para Qhatu, el compromiso y la resiliencia del equipo y los artesanos les permitió reinventarse y, a futuro, se plantean convertirse en el Amazon de las artesanías peruanas.



*“En Parque Arauco nos proponemos crear espacios que contribuyan a mejorar la vida de las personas. Por ello impulsamos iniciativas sostenibles y con un impacto positivo en el medio ambiente y en la sociedad, como el apoyo a emprendedores. Mediante la categoría **Emprende Retail del Desafío Kunan** apoyamos a fortalecer el desarrollo y crecimiento de emprendimientos locales, sobre todo aquellos que generan un impacto positivo en la sociedad y en el medio ambiente. En los últimos años hemos trabajado y seguimos apoyando a emprendedores sociales de la Red Kunan como Hoseg, Las Polleras de Agustina, Yanni Shoes, entre otros, ayudándolos con espacios en nuestro centro comercial, capacitaciones y plataformas de comunicación, y así podemos aportar en su crecimiento y fortalecimiento para alcanzar un siguiente nivel”.*

*Alejandro Camino, Gerente General División Perú, Parque Arauco.*





## Etapa: Validación

### a. Café El Abuelo Valdizano

*Ganadores de la Adultos Imparables 2020, impulsada por AFP Integra.*

#### Sobre los fundadores

<i>Nombres</i>	<b>Cleden Chacón Estacio</b> (35 años)
<i>Profesión</i>	Ingeniero de Industrias Alimentarias
<i>Zona de residencia</i>	Tingo María (Huánuco)

#### Sobre el emprendimiento social

<i>Año de fundación</i>	2019
<i>Tipo de razón social</i>	Sociedad de Responsabilidad Limitada - SRL
<i>Número de socios</i>	20 adultos mayores
<i>Número de aliados</i>	5 (MIDIS - Saberes productivos, Municipalidad Distrital Emilio Valdizán, ONG Alianza Café, DeVida y CITE Agroindustrial Huallaga)
<i>Ubicación geográfica de las operaciones</i>	<b>Operaciones:</b> Tingo María, Pucallpa, Iquitos, Tacna, Lima, Huánuco <b>Venta:</b> a nivel nacional vía delivery
<i>Objetivos de Desarrollo Sostenible a los que se alinean</i>	<b>Fin de la pobreza</b> (1), <b>Salud y bienestar</b> (3) y <b>Producción y consumos responsables</b> (12).
<i>Redes Sociales</i>	<b>Fanpage en Facebook :</b> <a href="https://www.facebook.com/cafeelabuelovaldizano/">https://www.facebook.com/cafeelabuelovaldizano/</a>  <b>Instagram :</b> <a href="https://www.instagram.com/cafeabuelovaldizano/">https://www.instagram.com/cafeabuelovaldizano/</a>
<i>Web</i>	<a href="https://cafeelabuelovaldizano.com/">https://cafeelabuelovaldizano.com/</a>



## Introducción

El Café “El Abuelo Valdizano” nació como un producto social que busca mejorar la calidad de vida de los adultos mayores. Se inició como un proyecto para revalorizar el grano verde de café, un agro *commodity* cuyo precio de comercialización tiende a afectar a los pequeños productores y, para este caso en particular, también a las oportunidades de trabajo para las personas mayores.

## Gobernanza y organización

La visión de Café Abuelo Valdizano es crecer como empresa y dar calidad de vida a los adultos mayores. Su equipo se encuentra conformado por 25 trabajadores, 20 de ellos adultos mayores encargados de la parte operativa (cultivo, cosecha y secado del café) y 5 en puestos administrativos como Dirección, Producción, Comercial y Sistema Social. Su cultura organizacional se distingue por sus valores en torno a la responsabilidad laboral y social, así como la búsqueda constante de calidad.

Como fortalezas, Cleden reconoce la calidad de su producto y considera que su propósito social es un buen diferenciador. Como oportunidades de mejora, desea fortalecer su marca y ampliar la variedad de productos. Para ello, han identificado la necesidad de desarrollar una estrategia de marketing orientada a la ampliación de su cobertura. A septiembre del 2021, se encuentran negociando su entrada en los supermercados de Cencosud.

## Balance económico, social y ambiental

El emprendimiento comenzó con un capital semilla de 3,000 soles que les dio la municipalidad. Su modelo de negocio consiste en ofrecer café orgánico producido



responsablemente por adultos mayores en los canales corporativos y orientados al consumidor final. Para lograr la rentabilidad del modelo de negocio, han buscado asesorarse con especialistas de todas sus áreas. Asimismo, gracias al apoyo de NESST han aprendido a armar proyecciones y a medir su impacto social y ambiental. Actualmente se encuentran en la planificación operativa para el año 2022.

En el 2020, las utilidades fueron de aproximadamente 8,000 soles y, para el 2021, estiman cerrar el año con el doble de lo que consiguieron el año anterior. Finalmente, la gestión de utilidades se divide en la reinversión para el crecimiento del emprendimiento (70%) y el bienestar de los adultos mayores (30%).

En el eje social, mejoran la calidad de vida de los adultos mayores mediante la donación de víveres, la realización de campañas médicas y el soporte laboral que les brindan. Esto ha generado que más adultos mayores los busquen y cuiden su parcela de café. En el eje ambiental, tienen una política de no utilizar insecticidas en las parcelas de producción de café y destinan las cascarillas generadas en la producción para la generación de abono. Finalmente, sus indicadores de impacto son: el número de adultos mayores participantes y el crecimiento mensual de las ventas, puesto que estas impactan directamente a sus beneficiarios.

## **Pandemia**

Para Cleden, la pandemia fue un reto y un momento de reinversión. Las medidas de inmovilización nacional agilizaron la apertura de las redes sociales del emprendimiento y a encontrar herramientas que lo ayudaran a migrar sus ventas al canal digital. Asimismo, otro gran aprendizaje fue el énfasis que el equipo de El Abuelo Valdizano puso en trabajar con responsabilidad y cuidado, pensando siempre en los colaboradores, los adultos mayores y sus clientes finales. Gracias a los aprendizajes y a los logros obtenidos, Cleden sueña que, a diez años, su marca se encontrará



posicionada en el mercado, serán proveedores de las grandes cadenas de supermercados, tendrán una producción mensual estimada y podrán exportar su café.

“

*“Somos parte del Desafío desde 2019 con Adultos Imparables, categoría que reconoce iniciativas dirigidas por, o para adultos mayores de 55 años. Conscientes del importante rol que tienen el autoempleo y el emprendimiento en el desarrollo del país, impulsamos esta categoría centrándonos en un grupo poblacional que enfrenta una serie de sesgos en la sociedad que buscamos rebatir. Desde AFP Integra, reconocemos que la articulación de los distintos actores de la sociedad, tanto públicos como privados, juega un papel central en la construcción de un mejor futuro para nuestro país, razón por la cual decidimos apostar por Kunan como un gran habilitador para ello”.*

**Michelle Salcedo, Gerente de Comunicación Corporativa, Gestión Humana y Sostenibilidad, AFP Integra.**

”



## b. Awajkuna

*Ganadores de la Categoría Impulsa Mujer 2020, impulsada por Fundación Belcorp.*

### Sobre los fundadores

<i>Nombres</i>	<b>Josefina Madeleine Camones Marzano</b> (27 años)
<i>Profesión</i>	Contadora
<i>Zona de residencia</i>	Áncash

### Sobre el emprendimiento social

<i>Año de fundación</i>	2018
<i>Tipo de razón social</i>	EIRL
<i>Número de socios</i>	
<i>Número de aliados</i>	
<i>Ubicación geográfica de las operaciones</i>	Áncash
<i>Objetivos de Desarrollo Sostenible a los que se alinean</i>	<b>Fin de la pobreza (1), Equidad de género (5) y Trabajo justo y crecimiento económico (8)</b>
<i>Redes Sociales</i>	

### Introducción

La primera vez que Josefina Camones entró en contacto con la problemática social del subempleo y la falta de empleo que enfrentan las mujeres fue cuando advirtió que su abuela paterna, una mujer inteligente y con mucho potencial, perdió la oportunidad de desarrollarse profesionalmente por haber crecido en un hogar machista. Posteriormente, en el 2018 conoció a Esther, una adolescente que no pudo terminar sus estudios secundarios porque sus padres insistían que el rol de la mujer estaba exclusivamente ligado al cuidado del hogar. A partir de esa experiencia decide fundar Awajkuna, un emprendimiento social que brinda oportunidades laborales a mujeres de las zonas rurales de Áncash que ganan por debajo de la línea de pobreza o pobreza extrema.



En un primer momento, se dictaron talleres de autoestima. Estos no tuvieron el resultado que Josefina esperaba puesto que la falta de electricidad y otras condiciones de la zona no le permitían compartir el material que ella había preparado. Luego de esa primera experiencia, buscó alternativas para continuar con su labor; sin embargo, pronto cayó en la cuenta de que las participantes dejaron de asistir porque sus actividades del día a día eran más importantes que los talleres. A raíz de ello, a finales del 2018, Josefina reinventó Awakjuna y lo transforma en un programa de ocho meses, en donde les enseñan a las mujeres diferentes técnicas de tejido que ellas luego transforman en artesanías. En su primera edición, participaron 30 mujeres, de las cuales 22 concluyeron exitosamente el programa y se convirtieron en proveedoras directas del emprendimiento.

### **Gobernanza y organización**

La misión de Awakjuna es mejorar la vida de las mujeres de zonas rurales mediante oportunidades de capacitación y trabajo. A octubre del 2021, el emprendimiento contaba con 22 personas, de las cuales 16 son tejedoras del departamento de Áncash. Los demás son trabajadores repartidos en las áreas de Dirección, Proyectos, Marketing, Género, Finanzas y Delivery. La cultura de Awakjuna se caracteriza por resaltar la empatía, el compromiso, la pasión y el trabajo en equipo como sus valores y por tener un clima laboral basado en la confianza y el respeto.

Como puntos fuertes, el emprendimiento posee, en primer lugar, su propósito; el cual es retador debido a los roles de género existentes en sus zonas de impacto. En segundo lugar, la agilidad con la que pueden probar y ajustar sus procesos y ofertas y, por último, a su equipo de expertos que voluntariamente facilitan talleres tanto de habilidades duras, como blandas. Como puntos de mejora, se encuentran optimizar la rapidez con la que se elaboran los tejidos y estandarizar los pedidos.



## **Balance económico, social y ambiental**

El emprendimiento inició con un capital de, aproximadamente, 4,000 soles. Su modelo de negocio consiste en capacitar artesanas para que ofrezcan diseños con demanda en el mercado turístico. Al comienzo, los productos se realizaban mediante patrones y, gracias a las asesorías y al gran esfuerzo de las señoras, ahora pueden ofrecer productos personalizados a base de lana, algodón Tangüis, entre otros. El método de fijación de precios empleado por Awajkuna es el de costo más margen. En el 2020, sus utilidades superaron los 4,000 soles, de los cuales casi un 90% lo reinvirtieron en materia prima, maquinaria, desarrollo de nuevos productos y cursos para las artesanas.

En el eje social brindan oportunidades de capacitación y desarrollo profesional a mujeres de zonas rurales, que son vulnerables a la cultura machista presente en sus comunidades. Esto se ha traducido en una mayor independencia económica y la mejora de sus niveles de autoestima y participación ciudadana. Todo ello, se traduce en la reducción de su vulnerabilidad a sufrir violencia familiar y sexual.

Finalmente, los indicadores de impacto de Awakjuna son: (1) ingresos económicos semanales de las artesanas, (2) nivel de autoestima, (3) nivel de empatía, (4) nivel de confianza y, por último, (5) el nivel de involucramiento temas sociales, políticos y económicos.

## **Pandemia**

A raíz de las medidas de inmovilización, el primer reto a superar fue la provisión de materiales para las artesanas. Esto lo pudieron solucionar después de unos meses, gracias a una alianza con el Gobierno Municipal, quienes les entregaron los hilos



necesarios para la confección. Por otro lado, al no ser un producto de primera necesidad, también replantearon su propuesta de valor para continuar con sus ventas. Para ello, diseñaron dos productos: el primero, llamado Tejidos del Mañana, que consistió en vender artesanías que serían entregadas apenas las medidas de restricción fueran dadas de baja. Por otro lado, el segundo fue la creación de Packs con dulces y snacks, que acompañaban las confecciones. Esto resultó ser todo un éxito, que llegó a superar las estimaciones de ventas. Gracias a esto, comenzaron a trabajar con asentamientos humanos. Con ello, se sumaron al equipo seis mujeres y una profesora.

Producto de esta experiencia, Josefina considera que los siguientes pasos para Awajkuna son abrir una tienda física para ofrecer sus productos, tener un taller grande en la ciudad de Huaraz donde más mujeres puedan capacitarse y unirse al emprendimiento y, finalmente, exportar sus productos a Europa y Asia.



*“En Fundación Belcorp impulsamos el potencial de la mujer para transformar la sociedad. A través de la categoría Impulsa Mujer del Desafío Kunan queremos resaltar el rol que pueden jugar las mujeres como agentes de cambio, reconociendo a las emprendedoras que no solo buscan un beneficio económico, sino que quieren generar el crecimiento de otras mujeres a través de sus negocios también, y así contribuyen a una sociedad más próspera y equitativa. El Desafío Kunan es una oportunidad maravillosa para demostrar que sí se puede hacer empresa y contribuir intencionalmente a cerrar brechas sociales a la vez.”*

**Veronica Melzi, Gerente, Fundación Belcorp.**





## c. qAIRA

*Ganadores de la Categoría Ciudades Sostenibles 2020, impulsada por Cálida.*

### Sobre los fundadores

<i>Nombres</i>	<b>Mónica Abarca (29), Carlos Saito (34) y Javier Calvo-Pérez (60)</b>
<i>Profesión</i>	Ing. Mecatrónica, con maestría en gestión de innovación; Ing- aeronáutica, con maestría en ingeniería mecatrónica; Dirección de empresas, con maestría en Sostenibilidad
<i>Zona de residencia</i>	Lima

### Sobre el emprendimiento social

<i>Año de fundación</i>	2015
<i>Tipo de razón social</i>	Sociedad Anónima Cerrada
<i>Número de socios</i>	5
<i>Número de aliados</i>	8
<i>Ubicación geográfica de las operaciones</i>	23 distritos, 4 ciudades (Lima, chincha, Ucayali y Arequipa)
<i>Objetivos de Desarrollo Sostenible a los que se alinean</i>	<b>Salud y bienestar (3), Trabajo decente y crecimiento económico (8) y Ciudades y comunidades sostenibles (11)</b>
<i>Redes Sociales</i>	<b>Fanpage en Facebook:</b> <a href="https://www.facebook.com/qAIRadrones">https://www.facebook.com/qAIRadrones</a> <b>Instagram:</b> <a href="https://www.instagram.com/qaira_drones/">https://www.instagram.com/qaira_drones/</a>
<i>Página web</i>	<a href="https://www.qairadrones.com/">https://www.qairadrones.com/</a>



## Introducción

qAIRA es una empresa que desarrolla tecnología para el monitoreo del medio ambiente. Surgió luego que identificaran una brecha de información en el sector público sobre cómo reportar a la ciudadanía sobre las condiciones del aire dentro de una zona determinada. Algo similar encontraron en el sector privado, en donde la principal consecuencia era el roce que las empresas tenían con las comunidades aledañas a sus operaciones. Fue ahí que decidieron reducir los conflictos socioambientales a través del monitoreo móvil con drones. A partir de ello, comenzaron a pivotar una solución fija, a ser proveída para las organizaciones.

## Gobernanza y organización

La visión de qAIRA es ser, para el 2025, la primera empresa de tecnología exponencial que brinde servicios de información ambiental a nivel nacional. A setiembre del 2021, el equipo estaba conformado por 28 personas, tres veces más de los que eran hace tres años. Las áreas que conforman el emprendimiento son Comercial, Administración, Ingeniería de Hardware, Ingeniería de Software e Ingeniería de Firmware. Adicionalmente, su cultura de trabajo es flexible y orientada al cumplimiento de objetivos. Se promueve la proactividad y la propuesta de ideas y prototipado de productos y su impacto en el negocio. Asimismo, promueven la capacitación constante a través de cursos y programas para que los colaboradores amplíen sus conocimientos.

Las fortalezas de qAIRA son su capacidad de innovación, su desarrollo tecnológico y su adaptabilidad a las necesidades del cliente. Esto les permite ofrecer propuestas personalizadas según la empresa u organización con la que trabajan. Finalmente, se encuentra el acompañamiento constante que le brindan a sus *stakeholders* respecto de la contaminación ambiental de sus zonas de influencia. Por otro lado, sus oportunidades de mejora son la falta de estandarización de procesos técnicos que



eviten las fallas en campo o los retrasos en la entrega de equipos y la ampliación de su capacidad de inversión interna, puesto que hay proyecto en donde los clientes pagan en partes.

### **Balance económico, social y ambiental**

El emprendimiento inició con un capital de, aproximadamente, 70,000 dólares. En el camino fueron adaptando su modelo de negocio, el cual inició como un modelo de venta de drones de monitoreo y luego cambió a la renta de estos más el ofrecimiento del servicio de monitoreo. Para ellos, una actividad clave es la constante innovación en el producto y servicio, puesto que todo ello se traduce en una mejora de la información entregada. Los recursos principales de la empresa son, por un lado, el humano, específicamente el perteneciente al equipo técnico y, por otro, el hardware que utilizan para la construcción de los drones (tarjetas electrónicas, sensores de calidad de aire, carcasas, entre otros).

Para alcanzar la rentabilidad, compararon sus servicios con el de otras empresas y, a partir de ello, comenzaron a probar las diferentes opciones que encontraron. Esto trajo como consecuencia que, al inicio, ofrecieran un precio final que no les permitía costear el trabajo que realizaban; sin embargo, lograron solucionarlo con una mejor trazabilidad en su sistema de costeo. Debido al impacto que la pandemia tuvo en los contratos que tenían, al 2020, el emprendimiento no generó utilidades.

En el eje social, el emprendimiento trabaja de la mano con las instituciones locales para reducir el impacto ambiental de las ciudades, con ello desean disminuir el número de muertes y enfermedades por contaminación del aire, vinculando y educando a entidades privadas y sus colaboradores sobre los problemas de la contaminación. En el eje ambiental, cuentan con una política de manejo de residuos sólidos y reciclaje.



Finalmente, qAIRA cuenta con los siguientes indicadores de impacto: (1) Número de guardianes del aire, (2) Número de sistemas instalados y (3) Número de distritos que cuentan con un sistema de monitoreo

## **Pandemia**

Para qAIRA, el lado positivo de la pandemia fue que visibilizó la relación que esta tiene con el cambio climático y la contaminación ambiental. Producto de esto, las organizaciones y los consumidores comenzaron a actuar para mitigar estas consecuencias. Por otro, la parte negativa fue la paralización de sus pruebas piloto debido a la inmovilización. Asimismo, el retraso de ciertos proyectos que influyó en su flujo de caja proyectado.

Uno de los principales cambios que adoptaron fue el trabajo híbrido, para lo cual revisaron individualmente cada uno de los roles de sus trabajadores. Con ello determinaron quiénes podían trabajar 100% remoto y quiénes tenían que asistir a la oficina. Gracias a esta experiencia, aprendieron que las personas trabajan igual o mejor desde casa, sin necesidad de supervisión. Hoy en día la oficina se usa exclusivamente para el trabajo con maquinaria. En la post pandemia, su reto principal es continuar creciendo de manera sostenible, tanto a nivel de clientes como en impacto, y de la mano de los sectores público y privado. A mediano plazo les gustaría valorizar y vender el emprendimiento.



“

*“En Cálida desplegamos una serie de acciones de alto impacto, que generan valor agregado a nuestro grupo de interés alineadas a nuestro propósito socioambiental: Generar progreso y calidad de vida. Somos conscientes de que los emprendimientos sociales y ambientales pueden transformar ciudades generando un impacto positivo y sostenible. Ser impulsores de la categoría Ciudades Sostenibles del Desafío Kunan nos permite seguir aportando al desarrollo del ecosistema de emprendimiento social en el país, para posicionarlo como una nueva forma de hacer negocios en el Perú.”*

***Jackeline Tapia, subgerente de Sostenibilidad, Cálida.***

”



## d. Vía Código

Ganadores de la Categoría Educación con Impacto 2019, impulsada por Universidad Continental.

### Sobre los fundadores

<i>Nombres</i>	María del Carmen Torre (31 años)
<i>Profesión</i>	Psicóloga
<i>Zona de residencia</i>	Lima

### Sobre el emprendimiento social

<i>Año de fundación</i>	2018
<i>Tipo de razón social</i>	SAC
<i>Número de socios</i>	2
<i>Número de aliados</i>	Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Kunan ONG Hiperderecho PROA Laboratoria NESST
<i>Ubicación geográfica de las operaciones</i>	Lima
<i>Objetivos de Desarrollo Sostenible a los que se alinean</i>	<b>Educación de calidad (4) y Reducción de desigualdades (10)</b>
<i>Página web</i>	<a href="https://viacodigo.com/">https://viacodigo.com/</a>

### Introducción

Antes de comenzar la organización, los fundadores de Vía Código tenían conocimiento del trabajo realizado en las cárceles de Estados Unidos en lo que respecta a la educación que reciben los reclusos durante su estadía con el fin de reinsertarse en la sociedad. Asimismo, se habían inspirado en Laboratoria, empresa que se dedica a educar a mujeres con poco acceso a la enseñanza para que trabajen dentro del campo de la tecnología. En consecuencia, tomando ambos casos como punto de partida, los



fundadores investigaron a los residentes de los centros juveniles para conocer sus metas para el futuro y las dificultades que viven tras ser estigmatizados en la sociedad. Es así como se funda Vía Código, una organización que educa en materia de programación y tecnología a adolescentes y jóvenes adultos que se encuentran en los centros juveniles.

### **Gobernanza y organización**

Vía Código tiene como propósito brindar una segunda oportunidad a adolescentes mediante la educación digital para un mejor futuro. La organización está formada por cuatro personas del equipo y trece voluntarios. El número de personas involucradas ha incrementado a lo largo del tiempo y destaca la búsqueda de un equipo multidisciplinario que resuelva los problemas desde diferentes perspectivas. En consecuencia, la cultura organizacional está centrada en la cooperación entre personas con diferentes formaciones cuyo objetivo es reinserir a jóvenes con habilidades tecnológicas para la programación y habilidades blandas para la comunicación.

La organización posee un punto fuerte y una oportunidad de mejora. Por un lado, han desarrollado una metodología de enseñanza que cada vez sea más eficiente y eficaz a fin de lograr el mayor impacto en los jóvenes para contribuir a su desarrollo personal. En consecuencia, el equipo se ha orientado a la planificación, ejecución y evaluación de mejorar en la metodología para optimizar constantemente los resultados. Por otro lado, la oportunidad de mejora recae en que, durante la pandemia, cerraron la fuente de ingresos que consistía en personas o empresas que contratan a Vía Código para crear su página web. En consecuencia, la organización no pudo sostener su modelo de negocio.



De manera externa, Vía Código posee una oportunidad y un reto que guarda relación con el crecimiento de la organización. Por un lado, la alianza con el Estado para trabajar con los centros juveniles es importante, ya que abre las puertas al escalamiento del proyecto debido a que, trabajar con el Estado, supone una tarea que requiere tiempo para conseguir un crecimiento exponencial. Por otro lado, la brecha digital que se acentuó con la pandemia fue un obstáculo para que todas las partes de la organización pudieran trabajar remotamente.

### **Balance económico**

Antes de la pandemia, el modelo de negocio de la organización consistía en una agencia digital llamada WebShop. Estaba integrada por jóvenes egresados del proyecto. El dinero generado se destina a pagar su reparación civil y reinvertir en la organización. No obstante, tras la pandemia se tuvo que cerrar la agencia debido a que la falta de Internet en los centros juveniles dificulta el trabajo. En consecuencia, se modificó el modelo de negocio y ahora se enfocan no solamente en jóvenes con pena privativa de libertad, sino que se incluyeron a aquellos que poseen un nivel de prevención con condición de riesgo “medio abierto”, que les permite estar en sus hogares. Como resultado, la expansión del grupo estudiantil ha sido vital para que la organización siga en marcha con la WebShop. Durante la primera versión de la agencia digital, la organización logró la rentabilidad económica por momentos; no obstante, en la actualidad están tratando de alcanzarla nuevamente.

### **Balance social y ambiental**

La organización posee una fuerte dimensión social debido a que posee como propósito contribuir en el desarrollo personal y educacional de los jóvenes que han cometido delitos, grupo altamente estigmatizado que carece de oportunidades laborales y



acceso a la educación. Un ejemplo de esto es que, en la actualidad, Vía Código está trabajando con Municipalidades que tiene un alto índice delictivo, a fin de relacionarse con jóvenes en condición de riesgo y con ello escalar el número de estudiantes y beneficiarios.

El trabajo de la organización ha traído el interés del Estado para generar impactos positivos en las vidas del grupo juvenil en cuestión. No obstante, las labores de Vía Código aún no pueden ser replicadas a escala por las entidades gubernamentales con éxito. En consecuencia, aún queda un gran trabajo por hacer y falta el apoyo de las entidades privadas para que así todos los actores del ecosistema contribuyan a la resolución del problema.

La organización monitorea su impacto a través de una serie de indicadores que reflejan el desarrollo de sus egresados:

- Cantidad de proyectos por alumnos.
- Porcentaje de reinserción laboral como programadores.
- Incremento de pensamiento lógico de los egresados.
- Incremento de nivel de empatía de los egresados.
- Incremento de habilidad para solucionar problemas de los egresados.
- Incremento de índice de creatividad e innovación de los egresados.

## **Pandemia**

Como se mencionó anteriormente, el impacto de la pandemia en Vía Código fue significativo porque se tuvo que modificar el modelo de negocio para incluir a otro grupo de estudiantes como trabajadores de la agencia digital. En consecuencia, una lección aprendida por la organización es que la flexibilidad siempre será un aliado para el desarrollo. Asimismo, una lección se constituye como la importancia de la selección



de aliados para la contribución a la solución de problema y el crecimiento, debido a que el grupo que buscan beneficiar es estigmatizado por varios frentes de la sociedad. De esta manera, a futuro, Vía Código proyecta escalar su modelo para lograr una educación digital de calidad para todos los jóvenes en centros juveniles o en prevención para darles una segunda oportunidad.



## e. Planeta Océano

Ganadores de la Categoría Emprendiendo Vuelo 2019, impulsada por LATAM Airlines.

### Sobre los fundadores

<i>Nombres</i>	<b>Kerstin Forsberg</b> (37 años)
<i>Profesión</i>	Bióloga
<i>Zona de residencia</i>	Lima

### Sobre el emprendimiento social

<i>Año de fundación</i>	2009
<i>Tipo de razón social</i>	ONG
<i>Número de socios</i>	1
<i>Número de aliados</i>	3
<i>Ubicación geográfica de las operaciones</i>	Lima
<i>Objetivos de Desarrollo Sostenible a los que se alinean</i>	<b>Vida submarina</b> (14)
<i>Redes Sociales</i>	<b>Fanpage de Facebook:</b> <a href="https://www.facebook.com/planetaoceano/">https://www.facebook.com/planetaoceano/</a>

### Introducción

Al finalizar la universidad, Kerstin realizó una investigación en Tumbes con el objetivo de identificar las causas de mortalidad de las tortugas marinas en el lugar. Durante el transcurso del trabajo de campo, logró recibir la ayuda de 100 voluntarios que colaboraron en el registro de datos relevantes para el estudio. En ese momento, la fundadora se dio cuenta de la voluntad de las personas por participar en acciones de sostenibilidad ambiental.



A partir de su experiencia en el norte del Perú, Kerstin decidió fundar Planeta Océano, una organización sin fines de lucro que tiene como objetivo empoderar a las personas a través de la investigación, educación y fomento del desarrollo sostenible del océano. Para la fundadora, es importante integrar a todos los actores que están involucrados en el reto de conservar sosteniblemente nuestros océanos: personas e instituciones. Para ello, consideró importante enseñar la cultura oceánica, que es la comprensión de la importancia del océano para los humanos y la toma de decisiones responsables sobre sus recursos. Existe un déficit de la cultura, pero la fundadora descubrió en Tumbes que hay interés por las personas de aprenderla.

### **Gobernanza y organización**

Visión y misión: Promover y desarrollar iniciativas de investigación, educación ambiental, sensibilización y desarrollo sostenible; involucrando a las comunidades locales a participar en cada uno de los esfuerzos.

Planeta Océano está estructurado internamente por sus tres ejes de acción: investigación, educación y desarrollo sostenible. Antes de la pandemia, la organización estaba conformada por un coordinador en cada eje y un equipo de trabajadores a tiempo parcial, voluntarios y practicantes; no obstante, esto cambió el 2020 por el Covid. En la actualidad, están conformados por un equipo de trabajadores a tiempo parcial, voluntarios y practicantes que se encargan de distintas áreas dentro de la organización. A pesar de la reducción del equipo, la organización tiene un valor interno que es transversal en todos: la apertura y responsabilidad en las comunidades donde actúan.

La organización, de manera interna, tiene dos puntos fuertes. Por un lado, poseen la capacidad de articular a los distintos actores del ecosistema para la sostenibilidad del



océano. Ello supone un esfuerzo de entablar comunicación para establecer la cultura oceánica entre pescadores, instituciones, escuelas, organizaciones, personas, etc. Esto se logra solo a través de un equipo multidisciplinario con fuertes habilidades de comunicación que logran la participación de todas las partes. Por otro lado, Planeta Océano tiene reconocimiento nacional e internacional, que le da visibilidad y prestigio. Esto ha sido importante porque significó obtener una red de contactos internacionales que contribuyeron en el crecimiento de la organización. Asimismo, se evidencian dos oportunidades de mejora: sostenibilidad económica y *branding*. La primera hace referencia a la capacidad de generar ingresos propios continuamente, sin depender altamente de las donaciones. La segunda, se refiere a escalar el alcance de la comunicación con el mensaje correcto y las personas correctas, para así beneficiar al crecimiento de la organización.

Para la organización, el reto y la oportunidad de contar con externos tuvieron efecto en el crecimiento. Por un lado, sobrepasar la pandemia ha sido un reto, debido a que se perdieron significativamente ingresos por ecoturismo (principalmente de turistas extranjeros). Por otro lado, el financiamiento para organizaciones relacionadas al océano es aún inferior comparado contra otras iniciativas y ha estado aumentando en los últimos años. En consecuencia, aún hay una brecha importante que falta equiparar, por ello esperan que en el futuro sea posible generar mayores ingresos por donaciones.

### **Balance económico**

Tomando como punto de partida de Planeta Océano, aquella investigación que la fundadora realizó en Tumbes, el capital inicial fue de 1,500 dólares, ya que ese fue el financiamiento que le otorgaron para realizar el estudio. Las fuentes de ingreso de la organización se dividen en tres: donaciones, ecoturismo y servicios educativos. En



primer lugar, las donaciones suelen ser de agentes internacionales y, en menor medida, nacionales. En segundo lugar, hace referencia a turistas extranjeros que desean realizar un turismo vivencial y ecológico que la organización brinda. En último lugar, Planeta Océano, y sobre todo la fundadora, realiza charlas educativas en lo que respecta a sostenibilidad ambiental. Estas charlas son tanto en el sector educativo a colegios privados para la enseñanza de la cultura oceánica como a empresas en cuanto a responsabilidad social empresarial.

Debido a que es una organización sin fines de lucro, la sostenibilidad económica a través de otras fuentes distintas al financiamiento es intermitente y difícil. Para ello, Planeta Océano debería cambiar su modelo de negocio hacia uno que genere ingresos constantes sin necesitar de donaciones.

### **Balance social y ambiental**

El propósito de Planeta Océano es generar investigación y educación que nutra la multiplicación de la cultura oceánica en la sociedad. En consecuencia, fomenta la sostenibilidad ambiental a través de la correcta articulación de los actores que participan en ella. Por ejemplo, conecta pescadores con autoridades para un mejor uso de los recursos, conecta escolares con pescadores para que tengan conocimiento de primera mano del valor del océano, conecta investigadores con otros investigadores/organizaciones para fomentar el estudio del océano, etc. Esta comunicación entre las partes es crítica y la organización se encarga de ello. Para verificar el avance del impacto que generan, tienen indicadores que evalúan constantemente y se divide en cada eje:



- **Investigación**
  - # Publicaciones.
  - # Normas legales relativas al océano que impulsan a desarrollar.
- **Desarrollo sostenible**
  - Ingreso promedio de los pescadores artesanales.
- **Educación:**
  - # Alumnos a quienes educaron que tienen conocimiento del océano después de las charlas (medición a través de encuestas).

## **Pandemia**

El impacto de la pandemia en Planeta Océano fue importante. Esto se debe a que se disminuyeron considerablemente los ingresos por ecoturismo dada la cuarentena. Asimismo, el trabajo de campo necesario en sus tres ejes de acción se vio paralizado. No obstante, pudieron aprovechar el tiempo de parálisis de negocio para culminar investigaciones que tenían y, sobre todo, para lanzar una versión de turismo virtual de la mano con los pescadores.



## Etapa: Preparación y crecimiento

### a. Microwd

Ganadores del Premio Especial - Voto del Público 2020, impulsada por Latina.pe.

#### Sobre los fundadores

<i>Nombres</i>	Alejandro De León (38 años)
<i>Profesión</i>	Negocios
<i>Zona de residencia</i>	Madrid

#### Sobre el emprendimiento social

<i>Año de fundación</i>	2015
<i>Tipo de razón social</i>	Sociedad limitada
<i>Número de socios</i>	8% Holding Anima y 12% Crowdfunding
<i>Número de aliados</i>	ONGs
<i>Ubicación geográfica de las operaciones</i>	México, Nicaragua, Perú, Costa Rica y Uruguay
<i>Objetivos de Desarrollo Sostenible a los que se alinean</i>	<b>Reducción de la pobreza (1), Equidad de género (5) y Alianzas para el desarrollo (17)</b>
<i>Redes Sociales</i>	<b>Fanpage en Facebook:</b> <a href="https://www.facebook.com/microwd">https://www.facebook.com/microwd</a> <b>Instagram:</b> <a href="https://www.instagram.com/microwd_inv/">https://www.instagram.com/microwd_inv/</a>
<i>Página web</i>	<a href="https://www.microwd.es/?fbclid=IwAR3SU1UQ6DD100k_8YK68sqlqaXfX8zQU_mv-InM8X4WCtkpelxre_fVWgg">https://www.microwd.es/?fbclid=IwAR3SU1UQ6DD100k_8YK68sqlqaXfX8zQU_mv-InM8X4WCtkpelxre_fVWgg</a>



## Introducción

Microwd es una fintech que brinda microcréditos en comunidades rurales con la finalidad de acelerar su crecimiento. La idea surgió cuando conectaron la demanda de un mercado interesado en invertir y la existencia de un producto rentable (microcréditos) en países en vías de desarrollo. Alejandro inició con 10 mil euros que tenía ahorrados e inscribió el proyecto en una plataforma de *crowdfunding*. Cuando la recaudación llegó a 80 mil euros, abrió la empresa y comenzó a realizar los préstamos.

Anteriormente, ya había identificado sus beneficiarias directas: mujeres emprendedoras de Nicaragua, familiarizadas con los microcréditos. Al inicio, el reto fue ganarse la confianza de la comunidad y posicionar su nombre entre las empresarias. Posteriormente, a través de amigos y familiares comenzó a recaudar el dinero y a prestárselo a estas mujeres. Al 2021, Microwd cuenta con operaciones en Perú, México y Nicaragua.

## Balance económico, social y ambiental

El emprendimiento comenzó con un capital de 10,000 euros. Posteriormente, levantaron 30,000 más en una plataforma de *crowdfunding*. El modelo de negocio consiste en conectar inversores con mujeres emprendedoras que necesitan de financiamiento para hacer crecer sus negocios. Para ello, una de las actividades clave es la búsqueda y asesoramiento de emprendedoras. Asimismo, en el desarrollo y mejora de la plataforma que permite, por un lado, a los inversionistas gestionar su dinero y, por otro, que les brinda trazabilidad de crecimiento a las empresarias.

Respecto del eje social, el principal impacto de Microwd es la independencia y crecimiento económicos que les brindan a las mujeres emprendedoras a través de los



micropréstamos. Esto, a su vez, repercute en el desarrollo de las 50 localidades en donde operan, dado que se generan puestos de trabajo y mejora en la calidad de vida de las familias de las emprendedoras. Finalmente, sus indicadores de impacto son: (1) aumento de ingresos en la vida de las mujeres, (2) creación de empleo indirecto, (3) número beneficiarios, (4) dinero invertido por las mujeres en educación, (4) mejora en la infraestructura de la casa de la emprendedora y (5) dinero ahorrado por las señoras.

## **Pandemia**

La pandemia afectó duramente a Microwd, puesto que no pudieron recuperar el dinero que prestaron. Sin embargo, el lado positivo fue que incrementó el nivel de captación de fondos debido a que, por un lado, la inmovilización permitió que las personas ahorren y tengan un excedente para invertir y, por otro, se generó una mayor sensibilización con las problemáticas sociales. A raíz de ello, realizaron campañas para apoyar a sus clientas mediante la donación de alimentos y crearon un fondo de créditos de primera necesidad, dirigidos a emprendedoras en el rubro farmacéutico, enfermería y venta de alimentos.

Para continuar con sus operaciones, bajaron los salarios de todos los colaboradores y solicitaron préstamos a sus socios y al gobierno de España. De esta experiencia, se llevaron como una de las principales lecciones la necesidad de construir un sistema que permita crear soluciones ágiles a través de la competencia y la colaboración. En la post pandemia desean enfocarse en continuar siendo relevantes para sus socios y clientes, optimizar su rentabilidad por encima de la bolsa de valores y posicionar el microcrédito como una inversión con impacto social o ambiental.



## b. Programa MAMA

*Ganadores de la Categoría Adultos Imparables 2019, impulsado por AFP Integra.*

### Sobre los fundadores

<i>Nombres</i>	Jaime Márquez (58 años)
<i>Profesión</i>	Abogado
<i>Zona de residencia</i>	Lima

### Sobre el emprendimiento social

<i>Año de fundación</i>	2015
<i>Tipo de razón social</i>	ONG
<i>Número de socios</i>	10
<i>Número de aliados</i>	Direcciones regionales de salud Kunan
<i>Ubicación geográfica de las operaciones</i>	Lima
<i>Objetivos de Desarrollo Sostenible a los que se alinean</i>	Salud y Bienestar (3) y Reducción de desigualdades (10)
<i>Página web</i>	<a href="https://mama.org.pe/">https://mama.org.pe/</a>

### Introducción

En el país, los problemas de la desnutrición infantil y las muertes maternas se constituyen como una lamentable realidad. Jaime tenía conocimiento de ello y decidió convertirse en un agente de cambio. Para esto, decidió investigar en las razones de dichas problemáticas y cómo otros países las han abordado. Es así como encontró que, en algunas locaciones de África, monitorean a las madres gestantes con mensajes de texto para darles recomendaciones durante su período de embarazo, alertarlas sobre posibles riesgos de cada etapa y hacerles recordar de sus chequeos prenatales. Con estos resultados, Jaime decidió validarlo con enfermeras y obstetras para que puedan profundizar en la realidad de las madres gestantes peruanas y cuáles son sus



dificultades. El resultado fue similar a lo que había encontrado previamente: la falta de información es un factor significativo que multiplica las problemáticas en cuestión.

Ante la brecha de información y la situación del país, Jaime decide fundar Programa MAMA, que se dedica a cuidar a madres gestantes y durante el primer año del hijo a través de mensajes de texto que brinden la información necesaria para prevenir riesgos o complicaciones de la salud de ambos.

### Gobernanza y organización

- **Visión:** Disminuir la mortalidad materna, infantil y la desnutrición infantil en todo el Perú.
- **Misión:** Promover las condiciones de desarrollo humano en zonas con déficit en el acceso de la salud y educación.

El Programa MAMA está compuesto por tres áreas: salud (conformado por médicos y obstetras), gestión (una administradora y Jaime) y el equipo de *software*. En total, el equipo está conformado por 10 personas y un equipo variable de voluntarios (enfermeras y obstetras). Para lograr la cohesión de su organización, cada integrante posee un denominador común, a saber, la vocación por el desarrollo humano de las mamás y niños del país. Aquella motivación de contribuir a un mejor futuro es el elemento unificador que conlleva al progreso del Programa Mama.

La organización posee un punto fuerte y una oportunidad de mejora a mencionar. Por un lado, como se comentó anteriormente, el propósito en conjunto de cada integrante del equipo ha sido fundamental para crecer y lograr el impacto que el Programa Mama sigue generando. Por otro lado, la capacidad de coordinación del equipo de manera



remota es inferior a niveles pre pandemia cuando era presencial. En consecuencia, aún queda camino por recorrer para lograr la transformación digital de la organización.

El Programa MAMA posee una oportunidad en el entorno que beneficia su crecimiento. La organización ha causado interés en el sector privado debido a que logran cerrar brechas de comunicación y desarrollo. En consecuencia, las empresas contratan a la organización para formular e implementar proyectos de responsabilidad social que tengan como objetivo el acercamiento a comunidades y lograr eficazmente una comunicación con ellas. Un ejemplo de esto es la alianza que han generado con PetroPerú para entablar comunicación con comunidades nativas Awajún en la selva peruana.

### **Balance económico**

El capital inicial de Programa MAMA fue de 1.5 millones de dólares canadienses otorgados por la Sociedad Canadiense de Cooperación para el Desarrollo Internacional. El dinero permitió la implementación y ejecución de la organización durante los tres primeros años de actividad y el desarrollo del *software* de comunicación. Asimismo, desde el 2018 comenzaron con los contratos de entidades públicas y privadas, los cuales son su fuente de ingreso y logran mantener los gastos de la organización. Esto ha permitido el desarrollo y la expansión de las locaciones beneficiadas. Actualmente la organización trabaja en Amazonas, Lambayeque, La Libertad, Tumbes, Ica Ayacucho, Tacna y Loreto. Debido a que la organización es una ONG, las utilidades se reinvierten.

El nivel de innovación de la organización es alto. Han desarrollado un *software* que permite la comunicación con las mamás gestantes ingresadas los centros de salud aliados. Los mensajes enviados se elaboran a partir de un dato fundamental, que es la



fecha estimada de parto, la cual es brindada por las operadoras médicas (enfermeras y obstetras aliadas a la organización). Luego del parto, un dato esencial es la fecha de nacimiento, ya que a partir de ahí la automatización de mensajes depende de la etapa de vida del recién nacido.

### **Balance social y ambiental**

El propósito del Programa MAMA es resolver un problema social que es causado por la desigualdad. En consecuencia, al cerrar la brecha de información, brinda salud y bienestar a un grupo vulnerable que sufre, año a año, desnutrición infantil y mortalidad materna. Por lo tanto, es evidente el impacto social positivo que causa la organización, el cual se mide a través de una serie de indicadores que reflejan el cambio de las madres e hijos incluidos en el programa:

- Número de partos institucionales (realizados en un centro de salud).
- Número de controles prenatales.
- Lactancia materna exclusiva en los primeros seis meses.
- Vacunas completas en el primer año.

### **Pandemia**

El impacto de la pandemia en Programa MAMA ha dificultado la coordinación del equipo y cambios en cuando a la automatización de los mensajes. Por un lado, como se mencionó anteriormente, trabajar de manera remota no ha logrado el mismo rendimiento que niveles pre pandemia y aún no se llega la transformación digital para lograr la cooperación total. Por otro lado, la cuarentena conllevó a que exista una disminución en las atenciones de las madres en el programa. En consecuencia, se incrementaron las brechas de atención. Para eso, la organización tuvo que crear 111



mensajes de texto adicionales que informaban sobre cómo prevenir la Covid y su influencia en la gestación. De esta manera, una de las lecciones aprendidas es que la agilidad en el cambio es fundamental para seguir contribuyendo al propósito.

El futuro inmediato para Programa MAMA se centra en la generación de alianzas con el sector público-privado para expandir el proyecto y llegar a más regiones del país. A largo plazo, la organización busca tener presencia en todo el país.



## c. Simbiosis

*Ganadores del Premio Especial - Voto del Público 2019, impulsada por Latina.*

### Sobre los fundadores

<i>Nombres</i>	<b>Cruz César Huamán de la Cruz</b> (37 años), <b>Jefferson Huamán</b> (31 años), <b>Margaret Manayay</b> (29 años) y <b>Walter de la Cruz</b> (42 años)
<i>Profesión</i>	César y Jefferson son Ingenieros Químicos, Margaret es Ingeniera Agrícola y Walter es Técnico Agropecuario
<i>Zona de residencia</i>	Lambayeque

### Sobre el emprendimiento social

<i>Año de fundación</i>	Comenzaron como un proyecto de investigación en el 2007 y en el 2016 conformaron la empresa
<i>Tipo de razón social</i>	Sociedad Anónima Cerrada
<i>Número de socios</i>	4
<i>Número de aliados</i>	4 (Micológica Simbiosis, Beneficiaria Betours, Bioincumba y Agroideas)
<i>Ubicación geográfica de las operaciones</i>	Amazonas, La Libertad, Cajamarca, Piura, Cusco y Huancavelica
<i>Objetivos de Desarrollo Sostenible a los que se alinean</i>	<b>Fin de la pobreza</b> (1), <b>Igualdad de género</b> (5) y <b>Trabajo justo y crecimiento económico</b> (8)
<i>Redes Sociales</i>	<b>Fanpage de Facebook:</b> <a href="https://www.facebook.com/ID-Bioforest-PER%C3%9A-SAC-1083359978521497/">https://www.facebook.com/ID-Bioforest-PER%C3%9A-SAC-1083359978521497/</a>

### Introducción

Simbiosis nació en 2007 como un proyecto de investigación. El ingeniero químico César Huamán y su primo, el técnico agropecuario Walter de la Cruz, recorrieron las



comunidades de Huancavelica para optimizar la recolección y el secado de hongos a través de la implementación de tecnología y el manejo forestal. Para ello, se aliaron principalmente con las mujeres de las zonas que visitaban, puesto que eran ellas quienes seguían esta práctica para generar un ingreso adicional.

Terminado el proyecto, César viajó a Canadá para continuar sus estudios. Cuando regresó, se dio cuenta de que, si bien la producción de hongos secos se incrementó considerablemente, las ventas aún podían mejorar. En ese entonces, el reto no solo consistía en conseguir un mercado para su oferta, sino encontrar uno dispuesto y con la posibilidad de pagar un precio justo por el trabajo de las mujeres. Es así como en el 2016 deciden fundar Simbiosis, una empresa social cuyo propósito es empoderar y acelerar el desarrollo económico de la mujer andina a través de la recolección y el secado de los hongos.

### **Gobernanza y organización**

- **Visión:** Hacer que el Perú sea el primer proveedor socialmente responsable de hongos para el mundo.
- **Misión:** Somos el nexo para que las mujeres andinas aprovechen el negocio de la recolección, secado y comercialización de hongos.
- **Valores:** respeto, confianza, compromiso y amor por lo que hacemos.

Simbiosis está conformado por ocho trabajadores a tiempo completo y 520 agricultores. Los primeros se organizan en seis áreas: tecnología de la información, innovación tecnológica, comercial, procesos, control de calidad y logística. Su cultura se caracteriza por ser colaborativa; o como César lo describe, “en hacer Simbiosis”.



En la empresa, cada uno aporta desde su especialidad y fortalezas. Esto último es lo que les ha permitido consolidar su trabajo en equipo, el cual describen como su principal fortaleza, ya que genera compromiso y refuerza el propósito de los trabajadores. Finalmente, desean mejorar su conocimiento del mercado y estar a la vanguardia respecto a la innovación disponible.

A nivel externo, han identificado como oportunidades que el ecosistema peruano permite el crecimiento de una múltiple variedad de hongos, de los cuales, solo se aprovecha el 10%, a pesar de la gran demanda de estos productos en el mercado internacional. A raíz de ello, Simbiosis considera que su principal reto es alcanzar el volumen requerido por sus potenciales clientes.

### **Balance económico**

La empresa comenzó con un capital semilla de 12 mil soles. Su modelo de negocio consiste en la comercialización de hongos deshidratados, los cuales se consiguen a través de alianzas con las comunidades. Estas alianzas consisten en la entrega de secadoras solares y es capacitaciones sobre manejo forestal y la adecuada recolección y secado de hongos por parte de Simbiosis. A cambio, cada agricultora le entrega a la empresa una cantidad específica de hongos deshidratados. La comercialización se realiza mediante intermediarios. Gracias a la resiliencia y esfuerzo del emprendimiento, a septiembre del 2020 se encuentran valorizados en medio millón de soles.

### **Balance social y ambiental**

El impacto de Simbiosis tiene un componente social y otro ambiental. Por un lado, las mujeres rurales que forman parte del proyecto incrementan sus ingresos adicionales



entre 400-800 soles por campaña y adquieren conocimientos sobre la correcta recolección y secado de hongos. Todo ello siguiendo procesos rigurosamente planeados para asegurar la calidad exigida por los mercados internacionales. Esto, a su vez, repercute en la autoestima y en los sueños de las agricultoras quienes, por sentirse orgullosas de su crecimiento personal y profesional, son menos vulnerables a sufrir o reincidir en casos de violencia familiar. Por otro lado, el manejo forestal y el uso de energía solar para la deshidratación de los hongos permiten la regeneración de los bosques y protegen su diversidad.

### **Pandemia**

El impacto de la pandemia generada por el COVID-19 repercutió en los proyectos que el emprendimiento tenía con la Minera Poderosa y la Asociación Pataz en La Libertad. Asimismo, debido al incremento de precios a causa de la inmovilización, sus costos aumentaron y esto afectó las ventas pactadas con sus clientes. Sin embargo, supieron aprovechar este periodo para integrar su equipo, repensar las responsabilidades de cada integrante y diseñar un sistema de monitoreo de la producción ad hoc a las recolectoras. Posteriormente, esto les permitió consolidar su posicionamiento en las comunidades donde tenían presencia, e ingresar a otras en las que no se estaba aprovechando el recurso micológico.

Simbiosis considera que su principal aprendizaje está relacionado con el compromiso que el emprendimiento tiene con sus grupos de interés (beneficiarias, trabajadores y clientes). A futuro se proyecta exportar más de 500 toneladas de hongos deshidratados, expandir sus operaciones a nivel nacional y ser la empresa líder en el sector micológico comestible en Perú.



## d. Llama Pack Project

*Ganadores del Gran Premio Kunan 2015, impulsado por Movistar.*

### Sobre los fundadores

<i>Nombres</i>	Alejandra Arias (40 años)
<i>Profesión</i>	Comunicadora
<i>Zona de residencia</i>	Lima

### Sobre el emprendimiento social

<i>Año de fundación</i>	2012
<i>Tipo de razón social</i>	SAC
<i>Número de socios</i>	2
<i>Número de aliados</i>	10 comunidades de Urubamba Fundación Wiese NESsT Planeterra
<i>Ubicación geográfica de las operaciones</i>	Urubamba
<i>Objetivos de Desarrollo Sostenible a los que se alinean</i>	<b>Trabajo decente y crecimiento económico</b> (8) y <b>Vida de ecosistemas terrestres</b> (15)
<i>Página web</i>	<a href="https://llamapackproject.com/">https://llamapackproject.com/</a>

### Introducción

En el año 2011, Alejandra y su esposo decidieron mudarse al Valle de Urubamba, perteneciente al departamento del Cusco. El lugar es reconocido por el turismo que se realiza; no obstante, la pareja se percató de que, a pesar de la gran demanda del servicio, existía un alto índice de pobreza en el lugar. En consecuencia, comprendieron que había un déficit de turismo que promoviera el desarrollo económico sostenible de la zona. Asimismo, los esposos buscaban, donde sea que estuviesen, aportar al entorno a través de la generación de impactos positivos.



La pareja se percató de que en la zona no se utilizaba la llama como animal de carga, sino mulas, lo cual es irónico debido a que, ancestralmente, los incas empleaban al auquénido para tal labor. En paralelo, el esposo de la fundadora había trabajado en Huaraz revalorizando el uso de la llama como animal de carga en las comunidades, lo cual es beneficioso porque, al ser nativo del lugar, no genera impactos negativos en el ecosistema, a diferencia de otros animales que se estaban empleando. Además, los esposos tenían conocimiento que a los turistas les interesa conocer las llamas y los vecinos de las comunidades tenían dicho animal. Por lo tanto, ante la necesidad del entorno y la motivación interna de ellos, se propusieron desarrollar un proyecto turístico que beneficie a todos.

Es así como nace Llama Pack Project, un proyecto social y ambiental que busca revalorizar la llama en el sector turístico como animal de carga para proteger el ecosistema de las montañas y fomentar el desarrollo económico del lugar. Para lograrlo, la pareja abrió un hotel de mochileros en el lugar y destinó las ganancias a la apertura del proyecto, además de vincularlo como un servicio turístico e ir desarrollándose.

### **Gobernanza y organización**

El propósito de Llama Pack Project recae en lograr que en la cordillera de Urubamba se desarrolle el turismo de caminata con llamas, contratando a los locales. Para esto, se dividen en tres ejes de acción. En primer lugar, están las familias de los llameros, un total de cien, y se encargan directamente de la experiencia turística. En segundo lugar, se encuentran los intérpretes, quienes desarrollan y capacitan a los llameros en la estructura del programa turístico. En último lugar, integran el equipo los aliados veterinarios y zootecnistas, quienes se encargan principalmente del desarrollo del animal y de capacitar a las comunidades para lograr una mejora genética del



auquénido, debido a que una gran cantidad de llamas actuales son productos del cruce entre alpaca y llama, lo cual disminuye su potencial de carga. Cabe añadir que Alejandra y su esposo se encargan de supervisar los ejes, el trabajo de campo y la administración/relaciones públicas.

Debido a que los socios principales son los llameros, es importante destacar que tienen una cultura y prioridades distintas frente a los otros socios. En consecuencia, la alineación de todas las partes a través de la confianza es fundamental para el desarrollo del proyecto. El número de llameros asociados se ha incrementado con el paso del tiempo, aunque al inicio tuvo una tasa de crecimiento menor. Esto se debe a que los llameros experimentan una curva de aprendizaje particular, aprenden de que poseen algo valioso. Para estos socios, en un principio, no percibían que los turistas se interesaban por sus llamas y por lo que ellos les pudiesen contar. No obstante, mientras se iban dando cuenta que el proyecto les generaban ingresos sostenibles, su motivación por ejercer el trabajo fue aumentando a tal punto que, paulatinamente, las familias del lugar empezaron a adquirir llamas para también empezar a trabajar.

El proyecto tiene, de manera interna, un punto fuerte y una oportunidad de mejora. Por un lado, la generación de motivación hacia los llameros para impulsar el turismo junto con las llamas, un hito que significó esfuerzos de todas las partes y un motor que multiplicó el crecimiento de la organización. Por otro lado, aún queda trabajo por hacer en lo que compete al trabajo en equipo entre llameros. Esto se debe a que, en la mayoría de los casos, velan por su propia familia y beneficios, lo cual obstaculiza la sinergia que podrían lograr al unirse entre ellos, ya que, cooperando entre todos, las familias generan mayores ingresos y un mejor servicio.

De manera externa, Llama Pack Project tiene un reto y oportunidad que compete al crecimiento del negocio. Por un lado, el cambio climático afecta a las comunidades debido a que se visualiza más el impacto que tiene el rápido derretimiento de los



nevados y cómo se tienen que acomodar ante la situación que cada vez es más difícil. Por otro lado, existe una tendencia hacia el turismo vivencial, por parte de locales y extranjeros; en consecuencia, se espera cada vez una mayor demanda. Asimismo, se evidencia que este tipo de turismo genera una mayor fidelización, lo que proyecta una masa de turistas nuevos y leales como potenciales clientes.

### **Balance económico**

Como se mencionó anteriormente, Alejandra y su esposo abrieron un hotel de mochileros para así tener un capital inicial para el proyecto. Cuando lo lograron, la primera inversión en Llama Pack Project fue de 20,000 dólares. Desde ese momento, el proyecto la organización ha sido autosostenible económicamente debido a que la mayoría de los costos son variables y han ido desarrollando el negocio para generar más fuentes de ingresos. En la actualidad, las líneas del negocio son cuatro: (1) turismo de caminatas con llamas/vivencial, (2) turismo de programas educativos de voluntarios que se hospedan en el lugar por un período de tiempo, (3) donaciones y (4) guano de llama, el cual implementaron durante la pandemia. El crecimiento del negocio ha sido orgánico debido a que se empezó a generar el interés por las familias del lugar en tener llamas e incorporarse al proyecto y a partir de allí se fueron desarrollándose las demás líneas de negocio. Las utilidades generadas las destinan al crecimiento del proyecto.

### **Balance social y ambiental**

El proyecto tiene impactos ambientales y sociales positivos en su cadena de valor, lo cual genera un círculo virtuoso. Esto se debe a que contratan a personas locales para que se unan al sector turístico, a través de un pago justo, y que empleen a las llamas como animales de carga, lo cual mitiga el impacto negativo causado por otros animales



de carga que utilizaban y se así se preserva el ecosistema de las montañas. Estas acciones fomentan el desarrollo económico del lugar y el cuidado del medio ambiente.

Estos impactos son monitoreados por el proyecto a través de unos indicadores:

- #Puestos temporales de trabajo generaron.
- #Llamas empleadas.
- #Crías de las llamas mejoradas.

## **Pandemia**

El proyecto se vio perjudicado por la pandemia debido a que su fuente de ingresos era el turismo. En consecuencia, durante el tiempo que se vivió una cuarentena estricta, esas líneas de negocio se vieron paralizadas. No obstante, las donaciones fueron de vital importancia, ya que consiguieron lo suficiente para continuar con las capacitaciones y, sobre todo, apoyar a la comunidad en cuanto a canastas de alimentos, debido a que la cosecha en ese año se vio afectada por retraso en las lluvias. Asimismo, tuvieron el apoyo del fondo emprendedor de la Fundación Wiese para generar la nueva línea de negocio, que es el guano de llama, el cual contiene una mejor calidad de nutrientes que el guano de caballo y así siguieron generando ingresos.

El mayor aprendizaje obtenido de la pandemia para el proyecto fue el de no perder su horizonte: los llameros son lo más importante de Llama Pack Project y no pueden perder el vínculo o progreso realizado. Por eso, a pesar de la parálisis que hubo, nunca dejaron de capacitarlos y seguir fortaleciendo la relación.

Para el futuro, el proyecto espera que las agencias y empresas se sumen a la iniciativa de revalorizar el uso de la llama y del pago justo hacia las comunidades para que el desarrollo del turismo también signifique progreso económico en todos. Para el largo



plazo, esperan alcanzar el propósito de que en todos los circuitos solo se trabajen con animales nativos.

“

*“Nos llena de orgullo ser socios fundadores de Kunan e impulsores del Desafío Kunan. En Movistar, estamos convencidos del potencial que tiene el emprendimiento, en especial aquellos que usan las TIC, para fomentar el desarrollo y la igualdad de oportunidades en las zonas urbanas y rurales de nuestro país. Creemos firmemente en lo valioso de contar con espacios que conecten y potencien a los(as) emprendedores(as), que quieren hacer un mejor Perú y son un ejemplo de resiliencia”.*

***Ximena Gil Hidalgo, Jefa de Asuntos Públicos y Sostenibilidad, Movistar.***

”



## e. Yanni Shoes

*Ganadores de la Categoría Emprende Retail 2020, impulsada por Parque Arauco*

### Sobre los fundadores

<i>Nombres</i>	<b>Yanira Villalta</b> (36 años)
<i>Profesión</i>	Diseñadora industrial, con maestría en Comunicación y Marketing
<i>Zona de residencia</i>	Lima

### Sobre el emprendimiento social

<i>Año de fundación</i>	2016
<i>Tipo de razón social</i>	Sociedad Anónima Cerrada
<i>Año de fundación</i>	2016
<i>Tipo de razón social</i>	Sociedad Anónima Cerrada
<i>Número de socios</i>	2
<i>Número de aliados</i>	8
<i>Ubicación geográfica de las operaciones</i>	Tienen 5 locales <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>3 en Perú:</b> Lima y Pucallpa</li> <li>● <b>2 Ecuador:</b> Ambato y Cuenca</li> </ul>
<i>Objetivos de Desarrollo Sostenible a los que se alinean</i>	<b>Hambre cero</b> (2) y <b>Salud y bienestar</b> (3)
<i>Página web</i>	<a href="https://yannishoes.com/">https://yannishoes.com/</a>

### Introducción

Yanni Shoes es un emprendimiento social que busca generar fuentes de trabajo para adultos mayores y personas con discapacidad, que no han podido encontrar empleo o han sido desplazados de sus trabajos. A través de su modelo de negocio, les brindan la oportunidad de tener un taller propio e independizarse. A cambio, ellos aplican lo mucho que saben de técnicas artesanales de calzado y pintura.



La idea surgió cuando Yanira era docente en la Universidad Técnica de Ambato, la cuna del calzado en Ecuador. Fue durante sus visitas a campo que se dio cuenta que las personas empleaban una técnica no cotidiana de calzado, por lo que decidió conversar con un artesano y su comunidad indígena. En ese espacio, él le contó que abrió su pequeño taller porque lo botaron de la fábrica en donde trabajaba, al no contar con las capacidades técnicas necesarias para digitalizar su producción. En paralelo, Yanira pensó en su mamá, quien trabajaba desde los 12 años y recientemente había cesado sus labores aun cuando ella quería continuar ejerciéndolas. A partir de ese momento, decidió iniciar Yanni Tribal Shoes (ahora Yanni Shoes), con alpargatas que fusionan la técnica moderna y la tecnología con los conocimientos ancestrales de los artesanos.

### **Gobernanza y organización**

El emprendimiento se encuentra formado por diez personas. Esto representa un crecimiento de 300% en comparación con sus inicios. Adicionalmente, contratan por servicios a 20 artesanas para la producción de las alpargatas. Los valores de Yanni Shoes son la solidaridad, transparencia, responsabilidad social y el cuidado ambiental. Su clima laboral se caracteriza por promover la generosidad, el carisma, la inclusión y el respeto.

Sus fortalezas son haber conseguido la producción sistematizada y estándar de su producto estrella: las alpargatas, cuyas suelas han sido registradas y están protegidas por la propiedad intelectual de tipo Diseño Industrial. Asimismo, existe una orientación al servicio de su equipo de trabajo y la estrecha relación que han formado con sus beneficiarios. Por otro lado, los puntos de mejora son la falta de personal de producción, puesto que desean abrir entre uno y dos talleres a corto plazo, y la diversificación de los materiales.



## **Balance económico, social y ambiental**

El emprendimiento comenzó con un capital semilla de 3,000 dólares. Desde un inicio, apostaron por el modelo de franquicia social, puesto que desean replicar, tanto a nivel nacional como internacional, sus talleres y productos. Como actividades clave se encuentran la comunicación del propósito social, la revalorización de las técnicas artesanales durante la producción y la fidelización de sus clientes mediante un programa de relacionamiento enfocado en la recompra. Respecto del nivel de innovación, el enfoque de Yanni Shoes se encuentra centrado en la atención al cliente y en la ergonomía y calidad de las alpargatas. Finalmente, como parte de su plan de crecimiento, buscan comunidades y/o fundaciones que tengan know how en técnicas ancestrales de calzado, bordado o pintura. Con esto, les brindan la oportunidad de tener herramientas y maquinarias para que puedan trabajar.

Cuando iniciaron operaciones, 3,000 dólares les alcanzó para comprar herramientas. Comenzaron vendiendo en puntos estratégicos del canal retail e invirtiendo poco en publicidad. Actualmente, desean seguir apostando por módulos en centros comerciales que les permita conseguir espacios altamente transcurridos por su público objetivo. Al 2020, cambiaron del modelo B2C al B2B e ingresaron al canal digital. Cerraron dicho periodo con 320,000 soles en ventas y 96,000 soles de utilidades. De estas, el 90% se reinvierten en marketing, en nuevos puntos de ventas y en la compra de maquinaria.

En el eje social, contribuyen a los Objetivos de Desarrollo Sostenible mediante la capacitación y contratación de servicios de las personas mayores. En el eje ambiental, apuestan por un modelo de economía circular. Reutilizan mermas y reciclan neumáticos de industrias mineras y construcción. Asimismo, tratan de optimizar todo en su taller, desde la producción hasta la entrega al cliente. Finalmente, sus



indicadores de impacto son: el número de alpargatas que venden al año y los kilos de material que reutilizan al año.

## **Pandemia**

Hasta el 2019, Yanni Shoes contaba con talleres bien posicionados. Uno de estos ubicado en una parroquia, en donde 30 personas mayores los ayudaban con los bordados de las alpargatas. A raíz de la pandemia, ellos fueron los primeros en estar aislados por su condición de riesgo, lo que derivó en el cierre del taller. A su vez, esto incrementó los costos de producción, puesto que el emprendimiento realizó una inversión para que los trabajadores pudieran producir las alpargatas desde sus casas. Incluso sabiendo que, al no poder subir los precios, debido a la pérdida de poder adquisitivo, decidieron seguir operando con una menor rentabilidad para mantener el impacto social del emprendimiento. Otro cambio importante fue la migración de sus ventas y capacitaciones al canal digital y la actualización de su marca. Para ello, en primer lugar, llevaron cursos para migrar sus asesorías con los artesanos de forma virtual y comenzaron a reunirse mediante plataformas como Zoom. Asimismo, entrenaron a su área comercial para potenciar sus ventas por el canal digital. La respuesta a estos cambios fue muy positiva. Yanira nos comenta feliz que el Community Manager es una persona de 65 años. Como producto de esta experiencia, siente que el emprendimiento está listo para salir al mercado internacional y distribuir sus productos mediante centros comerciales en Europa y Estados Unidos.



## f. Las Polleras de Agus

Ganadores de la categoría Talento Emprendedor 2019, impulsado por Parque Arauco.

### Sobre los fundadores

<i>Nombres</i>	Griela Pérez (39 años)
<i>Profesión</i>	Directora de Arte y Diseño
<i>Zona de residencia</i>	Lima

### Sobre el emprendimiento social

<i>Año de fundación</i>	2014
<i>Tipo de razón social</i>	EIRL
<i>Número de socios</i>	1
<i>Número de aliados</i>	5
<i>Ubicación geográfica de las operaciones</i>	Lima
<i>Objetivos de Desarrollo Sostenible a los que se alinean</i>	<b>Trabajo decente y crecimiento económico (8)</b>
<i>Redes Sociales</i>	<b>Fanpage de Facebook:</b> <a href="https://www.facebook.com/laspollerasdeagustina/">https://www.facebook.com/laspollerasdeagustina/</a>
<i>Página web</i>	<a href="https://agustina.store/">https://agustina.store/</a>

### Introducción

El nacimiento de Las Polleras de Agus fue una casualidad. Griela trabajaba como profesora de diseño en diversas instituciones, aunque, como *hobby*, confeccionaba polleras para niñas. Durante su trabajo, tuvo la oportunidad de acercarse a varios artesanos y darse cuenta de que su labor no era lo suficientemente valorado ni remunerado, dado que existía un fuerte olvido a las raíces culturales. En consecuencia, decidió cambiar la situación uniendo dos ejes, artesanos con capacidad de producir y su *hobby* por la confección de polleras. De esta manera, nace la empresa al generar



empleo cocreando en zonas vulnerables y preservando las tradiciones al exponer los bordados peruanos y los artistas encargados.

### Gobernanza y organización

- **Visión:** Tener liderazgo nacional e internacional en la moda sostenible y ser una *lovetmark*.
- **Misión:** Reivindicar el arte tradicional y la labor del artesano en su localidad.

Las Polleras de Agus, en un primer momento, solo estaba compuesta por Griela y, al pasar los años, el equipo fue creciendo. Actualmente, se compone por un equipo de nueve personas que se divide en cuatro áreas: desarrollo de producto, área comercial, área de operaciones y área administrativa. La empresa tiene una estructura organizativa horizontal con una amplia apertura a la proposición de ideas y escucha activa de todas las partes.

Como punto fuerte y oportunidad de mejora interna de la empresa se considera lo siguiente. Por un lado, Las Polleras de Agus vende un producto innovador, porque, cuando comenzó, no se había explorado el nicho de las polleras con un valor artesanal, a través de una marca responsable y que busca valorar lo tradicional. Por otro lado, un punto de mejora sustancial es la logística de la empresa, debido a que, a raíz de la pandemia, el trabajo remoto y los envíos se complejizan.

De manera externa, la empresa tiene una oportunidad principal que significa un reto operativo, a saber, la internacionalización. Las Polleras de Agus tenían planificado comenzar a exportar durante la primera mitad del 2020. No obstante, la pandemia afectó los planes. Como existe una tendencia internacional por la moda sostenible y que revaloriza las culturas ancestrales; en consecuencia, la empresa tiene una oportunidad de expansión del negocio.



### **Balance económico**

El primer capital de Las Polleras de Agus fue de 60 soles y, desde ahí, el negocio fue creciendo y desarrollándose. En un primer momento, se dedicaban a comercializar polleras para niñas. No obstante, a medida que iban midiendo la rentabilidad de posibles nuevos productos, empezaron a desarrollar nuevas categorías en función de la proyección de estas, es así como abrieron la línea para adultos y diversificaron el negocio: accesorios, muebles, denim, bolsos, etc.

De esta manera, la empresa ha logrado la sostenibilidad económica a través de los años. Esto requirió de un monitoreo constante de la rentabilidad de las categorías y cómo es que podían optimizarlas a través de la creación de valor compartido. Un ejemplo de esto es que, al trabajar con los artesanos, la empresa los educa para que estos se vuelvan autóctonos, lo cual ocasiona un círculo virtuoso de mano de obra mejor capacitada y valorada en el mercado laboral.

### **Balance social y ambiental**

La empresa tiene un componente social debido a que revalorizan el trabajo de los artesanos. En consecuencia, el impacto social positivo que generan es a través de la inclusión de esta mano de obra en su cadena de valor, lo cual ocasiona una creación de valor compartido. En efecto, la realidad de los artesanos ha cambiado ya que, al pasar de los años, han ido produciendo, capacitándose y volviéndose cada vez más autóctonos en su trabajo.



## **Pandemia**

Como a todas las empresas, el impacto de la pandemia fue significativo en Las Polleras de Agus. Apenas comenzó la cuarentena, la fundadora se tomó un mes para planificar el rumbo que tomarían en un entorno tan incierto y complicado como lo fue el 2020. Es así que comenzó a confeccionar y comercializar mascarillas. El impacto fue significativo que hasta llegaron a exportar las mascarillas y hubo una manera de sobrellevar la pandemia, debido a que las otras categorías sufrieron una disminución de ventas. De acuerdo con la fundadora, dicho escenario sirvió para enfatizar la importancia de una marca responsable, en el sentido de que, tanto en el aspecto social como ambiental, una empresa debe buscar el mayor bienestar de todos los actores e ir más allá del beneficio económico propio.

Para el futuro inmediato, Las Polleras de Agus está enfocada en la internacionalización, lo que significa tener preparada la logística y campañas de comunicación para lograr alcanzar las proyecciones. A largo plazo, la marca busca consolidar la marca al ser referente internacional en moda sostenible y tener tiendas en las principales ciudades del mundo.



## g. Igua

*Ganadores del Gran Premio Kunan 2019, impulsado por Movistar.*

### Sobre los fundadores

<i>Nombres</i>	<b>Stefanie Delgado</b> (42 años)
<i>Profesión</i>	Economista
<i>Zona de residencia</i>	Lima

### Sobre el emprendimiento social

<i>Año de fundación</i>	2017
<i>Tipo de razón social</i>	SAC
<i>Número de socios</i>	3
<i>Número de aliados</i>	17
<i>Ubicación geográfica de las operaciones</i>	Lima
<i>Objetivos de Desarrollo Sostenible a los que se alinean</i>	<b>Agua limpia y saneamiento (6) y Producción y consumo responsables (12)</b>
<i>Página web</i>	<a href="https://www.igua.pe/">https://www.igua.pe/</a>

### Introducción

Viajando por el sudeste asiático, José Corso, uno de los socios fundadores de Igua, conoció y usó fuentes de purificación de agua públicas. Las personas de esos pueblos tenían el hábito de recargar agua pura en estos puntos de abastecimiento accesibles para todos. Quiso traer ese concepto al Perú, dado que la calidad del agua pública no cuenta con los requerimientos necesarios para poder ser tomada directamente de la red. Stefanie Delgado, directora de Igua, tiene dos profundas ideas que la guían: el cuidado de la naturaleza y la importancia de la creación de valor compartido en las empresas. En consecuencia, cuando José Corso le comentó la idea, ella aceptó porque sería una empresa con el propósito de reducir el consumo de plásticos de un solo uso y ofrecer algo tan vital como el agua pura.



Al inicio, los socios fundadores decidieron realizar entrevistas a profundidad con sus futuros usuarios para explorar y validar el servicio que ofrecerían. Los resultados fueron interesantes. Concluyeron que había desconfianza en cuanto a la calidad del agua filtrada, en caso de que la fuente se encontrara en un lugar público. En consecuencia, eran importantes dos factores: primero, desarrollar alianzas con establecimientos de confianza en los puntos de recarga de agua. Y segundo, debían encontrar una forma para poder garantizar la calidad del agua a los usuarios en todo momento. Con los resultados obtenidos, Igua desarrolló el primer prototipo, que cuenta con una tecnología basada en sensores (internet de las cosas), para poder monitorear el estado de los filtros de forma remota. El rol de Kiko Mayorga, ingeniero electrónico y co-fundador de Igua, fue fundamental en ese aspecto. Es así como nace la empresa, la cual crea acceso sostenible a agua pura, mediante una red de fuentes de purificación de agua inteligentes conectadas a la red pública. Igua fomenta el hábito sostenible de recargar agua en las personas.

### Gobernanza y organización

- **Visión:** Ser la organización líder en soluciones innovadoras para el acceso universal a agua pura, a precios accesibles.
- **Misión:** Impulsar el consumo sostenible de agua, buscando el cuidado de la salud y el medio ambiente, a través de fuentes de purificación inteligentes en zonas urbanas.

Igua es un equipo de cuatro personas que se encargan de diferentes aspectos del negocio. La empresa se divide en área de desarrollo de negocio, operaciones, área comercial, plataforma y desarrollo de fuente. La estructura organizacional permite la horizontalidad y el empoderamiento de cada uno. Los integrantes del equipo manejan un conocimiento específico, por lo tanto, los cuatro se complementan entre sí. Desde sus inicios, Igua ha mantenido un número compacto de trabajadores, ya que se



encuentran desarrollando el “*product market fit*” y el número de fuentes habilitadas aún es manejable.

La empresa posee un punto fuerte y una oportunidad de mejora. Por un lado, el desarrollo tecnológico ha sido pieza clave para la propuesta de valor y crecimiento de la empresa. Esto va de la mano con la capacidad profesional del equipo para desarrollar un servicio de alta calidad, tanto en hardware como en software, a un precio muy competitivo. Por otro lado, han demostrado capacidad de adaptación e innovación. Por ejemplo, debido a la pandemia, modificaron sus fuentes para que el usuario no tuviera que tocarlas durante el proceso de recarga de agua. Esto se logró a partir de la inclusión de tecnología “*touchless*” en el botón de servida de agua y mediante el desarrollo de una aplicación de pago digital. También se incluyeron procesos adicionales de desinfección viral contra el coronavirus, para desinfectar el pico de agua de la fuente. Por otro lado, un punto de mejora es la comunicación de la empresa hacia el usuario final tanto en el canal digital como en el mismo punto de venta. Esto se refiere a comunicar mejor la propuesta de valor de Iguá, generar mayor *awareness* de la marca y así lograr la consideración de compra.

De manera externa, yace una oportunidad para la empresa debido a que existe una creciente demanda por el consumo responsable del agua y la concientización de los efectos negativos del excesivo uso de plásticos de un solo uso. Por lo tanto, Iguá proyecta un entorno favorable para el desarrollo del negocio.

### **Balance económico**

El capital inicial de Iguá fue de 510 soles y estuvo destinado para el registro de la empresa. Luego, han recaudado fondos en Startup Peru (\$10K), Utec Ventures (\$15K), una donación de la Dr. Jenö Staehelin Foundation de Suiza (\$50K), Gran Premio Kunan



(\$12K), Próceres del Bicentenario (\$25K), y fondos propios (\$45K). Para llegar al modelo de negocio actual, Igua ha ido modificando a lo largo del tiempo el servicio que brinda. En la actualidad, poseen dos modelos comerciales basados en el principio de utilidad compartida (B2B2C). En ambos modelos, Igua cede en uso las fuentes a sus aliados y cubre todos los gastos relacionados (instalación, soporte técnico, cambio de filtros). El aliado comercial asume los gastos operativos (agua y luz) y gana una comisión de 30% de las ventas. Para pymes, como por ejemplo bodegas, implementó el modelo “prepago”. Esto consiste en que el bodeguero paga de manera anticipada una cierta cantidad de litros y luego los revende a sus clientes que se recargan de agua Igua. Si el bodeguero desea vender más litros, Igua los libera a través de una plataforma digital, después de que el bodeguero haya efectuado el pago correspondiente mediante Yape o depósito en cuenta. En consecuencia, han transformado digitalmente su negocio para que se pueda operar de manera remota y el comprador (bodeguero) reciba al instante el agua. Para los aliados corporativos, Igua deposita a fin de mes la comisión de ventas correspondiente (modelo “postpago”). Para generar transparencia, los aliados tienen acceso a una aplicación que les permite monitorear las ventas de cada una de sus fuentes.

Como toda start up, la empresa no tiene como foco principal la rentabilidad económica. Lo más importante es encontrar tracción en sus puntos de venta y un modelo de negocio escalable. No obstante, en la actualidad, Igua considera que tiene más claras las variables comerciales de su negocio, lo cual aseguraría un desarrollo del negocio y la sostenibilidad económica. Se busca con esto que, en el corto plazo, puedan alcanzar la rentabilidad económica ya que aún no llegan al punto de equilibrio.



## **Balance social y ambiental**

La empresa presenta impactos sociales y ambientales positivos que se manifiestan en tres frentes: el consumidor, el medio ambiente y el aliado comercial. En primer lugar, han contribuido a la accesibilidad a agua pura a un precio más competitivo para el consumidor. En segundo lugar, contribuyen a la disminución del consumo de plástico de un solo uso, debido a que tienen como objetivo el crear el hábito en las personas de llevar un recipiente reutilizable y recargarlo de agua, en vez de comprar botellas de agua constantemente. En tercer lugar, generan ingresos adicionales a sus aliados comerciales.

Para visualizar el impacto que tiene la empresa, Igua monitorea los siguientes indicadores:

- Número de fuentes operativas.
- Litros promedio servidos por fuente.
- Botellas de plástico de 600ml potencialmente evitadas.
- Monto en soles, potencialmente ahorrados a los usuarios, comparado con la compra de agua embotellada.

## **Pandemia**

El impacto del COVID-19 en Igua fue alto debido a que, antes de la pandemia, poseían fuentes de agua en espacios de alto tránsito, como estaciones de transporte público, galerías comerciales y universidades. Estos tres tipos de puntos de servicio quedaron anulados desde el inicio de la cuarentena, debido a la disminución drástica de la circulación de personas. En consecuencia, se centraron en las bodegas como los principales socios comerciales.



La empresa estuvo inoperativa durante los tres primeros meses de la cuarentena iniciada en marzo del 2020. Sin embargo, durante ese tiempo desarrollaron mejoras en la experiencia del usuario para generar confianza en usar el servicio a pesar del peligro del coronavirus. Esto llevó al desarrollo de la aplicación de pago y la implementación de luz UV para la desinfección, como se explicó anteriormente. Por lo tanto, la empresa considera que, debido a la pandemia, aprendieron a adaptarse a las circunstancias a pasos acelerados, con el fin de seguir operando.

Para el corto plazo, Iguá proyecta sobrepasar el punto de equilibrio para comenzar un rumbo de sostenibilidad financiera que no han conseguido hasta ahora. Para el mediano y largo plazo proyecta la expansión geográfica del negocio con el fin de implementar más de 5,000 fuentes, incluyendo dos ciudades adicionales. Esto sería a través de la transformación del modelo de negocio, al desarrollar un modelo de franquicia que permita un crecimiento mayor.



## Etapa: Escala

### a. Misha Rastrera

*Ganadores del Premio Especial 2018, Impulsada por Reiva*

#### Sobre los fundadores

<i>Nombres</i>	<b>Luis Bazalar</b> (32 años) y <b>Paloma Duarte</b> (36 años)
<i>Profesión</i>	Ingeniero Forestal; Ingeniera Forestal
<i>Zona de residencia</i>	Lima

#### Sobre el emprendimiento social

<i>Año de fundación</i>	2016
<i>Tipo de razón social</i>	SAC
<i>Número de socios</i>	2
<i>Número de aliados</i>	6
<i>Ubicación geográfica de las operaciones</i>	Lima
<i>Objetivos de Desarrollo Sostenible a los que se alinean</i>	<b>Reducción de las desigualdades (10) y Vida de ecosistemas terrestres (15)</b>
<i>Página web</i>	<a href="https://www.misharastrera.com/">https://www.misharastrera.com/</a>

#### Introducción

Durante su época universitaria, los fundadores viajaron a Pucallpa, donde conocieron a una comunidad shipibo-conibo. En el lugar, producían aceites a partir del bosque como ecosistema que los rodeaba, lo cual, para Luis y Paloma, lo vieron como una oportunidad de negocio que podía desarrollarse. Asimismo, notaron que, debido a la informalidad, los productores no podían conseguir la colocación de sus productos en diversos canales de venta, lo que reducía la exposición y valorización del producto, además de tener menos ingresos. En consecuencia, la mayoría de familias en la



comunidad prefería reemplazar áreas del bosque por chacras para el desarrollo económico; no obstante, aquella solución no era ambientalmente sostenible. Por lo tanto, ante la oportunidad de negocio y la preservación del bosque, nació Misha Rastrera, que busca empoderar a las comunidades valorando sus conocimientos ancestrales a través de la comercialización de productos naturales.

### **Gobernanza y organización**

El propósito de Misha Rastrera es revalorizar el uso de las plantas medicinales de conocimiento ancestral andino-amazónico, a través de una cadena de valor que busca la sostenibilidad ambiental y social en cada proceso y que tiene como resultado final productos naturales de autocuidado. Misha está compuesto por cinco áreas: producción (fermentación saludable y cuidado personal ecológico), comunicaciones, administración logística y fuerza de ventas.

En la actualidad, 40 personas forman parte del equipo, el cual ha ido creciendo con los años. Asimismo, trabajan con 30 comunidades de la costa, sierra y selva, quienes son sus socios clave (proveedores). El propósito de la empresa se vive dentro de su cultura organizacional. De manera interna, motivan al equipo para que tengan contacto con la naturaleza a través de visitas a la comunidad, además, fomentan el reciclaje y cuidado del medio ambiente.

Misha Rastrera tiene dos puntos fuertes y una oportunidad de mejora. Por un lado, la empresa posee una propuesta de valor que permite la trazabilidad de cada producto, permite saber cuál es el impacto generado por cada compra que hacen los clientes y eso es importante para la demanda. Asimismo, bajo sus condiciones actuales, la organización ha llevado a cabo el servicio de *delivery* a nivel nacional bajo su propia capacidad logística. Por otro lado, la escalabilidad de la producción es importante para



que la empresa pueda optimizarla. Para que puedan ingresar al canal moderno (supermercados o boticas), necesitan un registro de DIGEMID, el cual impone una valla alta de alcanzar, para ello están invirtiendo en construir una planta de producción y obtener la calidad necesaria para expandir el negocio. Este último punto corresponde a una oportunidad externa de crecimiento para la empresa, ya que significa ingresar a nuevos canales de distribución y una mayor proyección financiera.

### **Balance económico**

En un inicio, el capital de la empresa fue de 80 soles. A partir de ahí, Misha Rastrera comenzó con la producción y comercialización de sus productos, teniendo como propuesta de valor entregar al cliente el resultado de emplear insumos sostenibles y un trato justo con las personas involucradas en el proceso. Para ello, la empresa posee una tienda online. En la pre-pandemia, vendían a través de ferias ecológicas distribuidas en Lima. Debido a ello, el modelo de negocio les permitió tener resultados financieros positivos, lo que ha significado también el desarrollo de las líneas de negocio para cada vez desarrollar más productos con un mayor valor agregado y que mantienen la misma esencia. Las ganancias se reinvierten en la misma empresa para alcanzar un mayor nivel de producción. Ello significa inversión tecnológica en los procesos e inversión de capital humano, en lo que se refiere a capacitación de las comunidades.

### **Balance social y ambiental**

Misha Rastrea ha incorporado impactos sociales y ambientales positivos dentro de su cadena de valor. Por un lado, capacita y otorga trabajo justo a comunidades a lo largo del país. El mayor punto de inflexión de esto es que formaliza a sus proveedores para que juntos puedan crecer. Por otro lado, los insumos de los productos provienen de los ecosistemas de cada localidad y se emplean a través de técnicas que respetan el



medioambiente. La estrategia de la empresa, en cuanto a incorporar la sostenibilidad como eje central, ha captado la atención de diversos actores, sobre todo de universidades para evidenciar lo logrado por la empresa y cómo se lleva a cabo las capacitaciones de los productores.

### **Indicadores de impacto:**

- Ingreso adicional de los agricultores peruanos.
- Número de proveedores a nivel nacional.
- Hectáreas de territorio conservado a raíz de la proveeduría a Misha Rastrera.
- Cultivos peruanos empleados en la producción.
- Número de clientes impactados por el consumo responsable.

### **Pandemia**

Como se mencionó anteriormente, antes de la pandemia Misha Rastrera iba a ferias ecológicas. No obstante, debido a la pandemia, estos ingresos (que representaban el 80%) se vieron paralizados. En consecuencia, tuvieron que adaptar el canal online para que pueda brindar una mejor experiencia al usuario y así lograr un mayor tráfico a su página web y una mayor tasa de conversión. De esta manera, lograron ofrecer el servicio de entrega a nivel nacional y lograr duplicar las ventas del 2020 frente al 2019, siendo el 95% de los ingresos del canal online.

Misha Rastrera tiene como principal reto la certificación de DIGEMID para poder acceder a canales de distribución que les permita multiplicar el crecimiento. De esta manera, la empresa proyecta que, a largo plazo, puedan estar presentes en la mayoría de supermercados y minimarkets del país.



*“Desde Reiva nos sentimos orgullosos de impulsar el ecosistema emprendedor social aportando con una comunicación de impacto que desarrolla contenidos de valor. Ha sido una experiencia increíble para mí y para el equipo poder conocer tantas historias llenas de energía y corazón, cualquier emprendedor social tiene, de por sí, un poder de comunicación por desarrollar modelos negocio que buscan cambiar el mundo, nuestro rol ha sido solo ayudarlos en darles una visibilidad para que más personas conocen de esas historias tan emocionantes. Y eso nos llena de muchísimo orgullo”.*

**Renato Aguilar, Director, Reiva.**





## b. Recidar

*Ganadores del Gran Premio Kunan 2020, impulsado por Movistar Perú y Help Perú.*

### Sobre los fundadores

<i>Nombres</i>	<b>Boris Gamarra</b> (36 años) <b>Lizet Moya</b> (34 años)
<i>Profesión</i>	Economista Administradora
<i>Zona de residencia</i>	Lima

### Sobre el emprendimiento social

<i>Año de fundación</i>	2014
<i>Tipo de razón social</i>	SAC
<i>Número de socios</i>	2
<i>Número de aliados</i>	60
<i>Ubicación geográfica de las operaciones</i>	Lima (Chorrillos y Villa el Salvador)
<i>Objetivos de Desarrollo Sostenible a los que se alinean</i>	<b>Fin de la pobreza (1), Trabajo decente y crecimiento económico (8) y Producción y consumos responsables (12)</b>
<i>Redes Sociales</i>	<b>Fanpage de Facebook:</b> <a href="https://web.facebook.com/RecidarPeru/">https://web.facebook.com/RecidarPeru/</a> <b>Instagram:</b> <a href="https://www.instagram.com/recidar/">https://www.instagram.com/recidar/</a>
<i>Web</i>	<a href="http://www.recidar.pe/">http://www.recidar.pe/</a>
<i>Certificaciones</i>	Sistema B



## Introducción

Recidar es una microempresa que contribuye a la dignificación de la compra de la base de la pirámide a través del recojo, reparación, valorización y venta de objetos usados. En el proceso, también evitan el descarte de objetos funcionales y generan empleo formal. Con su modelo de negocio, Boris y Lizet buscan reducir la informalidad e ilegalidad en el comercio retail, enfocándose en atender, principalmente, a los habitantes de la periferia de Lima y de los niveles socioeconómicos D y E.

Anteriormente, Boris trabajó en ONGs de Reciclaje, en donde descubrió el gran potencial de la correcta gestión de residuos a través de la elaboración y lectura de reportes. A ello, se le sumó el deseo compartido con Lizet de formar una organización que ayude a las personas, impacte positivamente en el ambiente, y les permita independizarse y crecer económicamente. Estos factores impulsaron la creación de Recidar en el 2014. Al 2021, cuentan con dos locales, uno en Chorrillos y otro en Villa del Salvador, además de su canal digital.

## Gobernanza y organización

Recidar quiere, al 2026, ser *“un referente de la reutilización de bienes, fomentando prácticas de comercio digno y equitativo; y respondiendo a los retos sociales que enfrentan las comunidades donde intervenimos, articulados con la empresa privada, entidades gubernamentales, academia y el tercer sector”*. Para ello, emplean el Norte Recidar, un plan semestral que parte del Modelo de Canva Social que desarrollaron junto a su Directorio. Cada seis meses, evalúan las actividades, los resultados y, de ser necesario, ajustan la misión y la visión.



Recidar cuenta con 30 trabajadores y un Directorio compuesto por 4 personas (sin contar a Boris). Esto representa un crecimiento de 300% a comparación del 2019. Asimismo, los colaboradores se encuentran divididos en las siguientes áreas: Gerencia General, Marketing y Comunicaciones, Operaciones, Administración y Finanzas, y, Proyectos. Según Boris, gracias a su forma de liderazgo y claridad en la comunicación de expectativas de desempeño, han alcanzado un 90% en la sección de Clima Laboral de la herramienta *Balanced Score Card*. Sus principales indicadores son la Puntualidad (medida en el número de tardanzas y minutos pasados luego de la hora de entrada) y la Educación Financiera (medida a través del número de solicitudes de adelanto de pagos).

Como puntos fuertes, Boris reconoce a su red de contactos, la cual le brinda respaldo y le crea oportunidades debido a la influencia con la que cuentan en el ecosistema empresarial. Por otro lado, considera que sus principales puntos de mejora son incrementar la eficiencia en los procesos de trabajo y flexibilizar la gestión de la estructura organizacional de Recidar. En cuanto a los retos identificados, primero se encuentra la ampliación de la base de donantes, puesto que la rotación de inventarios se ha reducido de 15 a 2 días; y el correcto manejo de las dos personas jurídicas con las que trabaja el emprendimiento: la asociación para las donaciones y la sociedad anónima cerrada para la comercialización de productos y prestación de servicios.

Finalmente, reconocen como oportunidades la posible creación de una nueva línea de negocio debido a que el contexto político que, si bien ha reducido la cantidad disponible de donaciones individuales, ha generado un aumento de personas interesadas en vender y comprar bienes usados.



## **Balance económico, social y ambiental**

El emprendimiento contó con un capital inicial de 10 mil soles. Motivados por el aprendizaje y la mejora constante, su modelo de negocio fue transformándose hasta alcanzar el que tienen hoy: acopio de bienes usados para su reparación, tasación y comercialización a clientes nuevos o fidelizados. Como parte de su estrategia de retención, ofrecen al consumidor una atención directa, con garantía de que tanto el producto como el punto de venta es social y ambientalmente responsable.

A agosto del 2020, Recidar contaba con un margen neto de 41.78%. Para ello, la eficiencia y la agilidad son lo más importante para sostener y aumentar su rentabilidad. En el 2020, notaron que, a nivel operativo, se encontraban apagando incendios. La pandemia y la asesoría de Credicorp Capital, les permitió identificar cómo cada categoría impacta en la utilidad. A partir de ello comenzaron a dar más importancia a la eficiencia en costos y, por ende, a sus procesos. Actualmente el directorio se encuentra trabajando junto a la consultora Ernest & Young en su modelo de financiamiento y escala.

En el eje social y ambiental, Recidar contribuye a los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Consumo responsable (12) y Fin de la pobreza (1). Esto lo hace mediante la reutilización de bienes y su comercialización a un precio accesible para personas de los segmentos D y E. Asimismo, a través de este modelo de negocio generan empleos formales.

## **Pandemia**

El principal impacto que la pandemia tuvo en el emprendimiento fue la paralización de operaciones. Esto afectó negativamente su capacidad para recoger las donaciones, gestionarlas y venderlas. Sin embargo, gracias a sus servicios corporativos pudieron



captar diferentes tipos de bienes que les permitieron crecer, en el 2020, en un 70% con respecto al 2019. Asimismo, se vieron favorecidos por el aumento de la disposición de las personas a comprar objetos usados.

Para hacer frente a los nuevos retos, lanzaron su tienda virtual y se concentraron en incorporar cuidadosamente todos los protocolos de bioseguridad dispuestos por las autoridades y reguladores. Asimismo, a todos sus trabajadores les dieron equipos de protección personal y les facilitaron el acceso a pruebas de descarte, todo ello con la finalidad de mitigar la probabilidad de contagios. A septiembre del 2021, Boris se estaba orgulloso de decir que ninguno de sus trabajadores ha contraído la Covid-19.

Por otro lado, como principales aprendizajes mencionaron el enfoque en los procesos internos y en generar eficiencia, la importancia de diseñar una empresa enfocada en los colaboradores, en donde se los motive y apoye; y, finalmente, en lo trascendental, que es ser coherente con los valores de la organización para crecer. Para ello, Boris y Lizet se proponen que la cultura y los valores de Recidar sean interiorizados por cada uno de los trabajadores. Asimismo, se encuentran generando las bases para el escalamiento del emprendimiento, tanto a nivel cultural, como en lo que respecta a conocimientos y dominio de herramientas. Finalmente, a 10 años, se ven gestionando correctamente su directorio, ingresando a fondos de inversión de impacto, madurando su modelo financiero y su sistema legal-contable.



## c. Sinba

*Ganadores del Gran Premio Kunan 2017, impulsado por Movistar.*

### Sobre los fundadores

<i>Nombres</i>	<b>Pipo Reiser</b> (33 años), <b>Andrea Rivera</b> (33 años) y <b>Juan Alberto Wu</b> (51 años)
<i>Profesión</i>	Administrador; Ing. Zootecnista; Administrador
<i>Zona de residencia</i>	Lima

### Sobre el emprendimiento social

<i>Año de fundación</i>	2016
<i>Tipo de razón social</i>	SAC
<i>Número de socios</i>	8
<i>Ubicación geográfica de las operaciones</i>	Lima
<i>Objetivos de Desarrollo Sostenible a los que se alinean</i>	<b>Hambre cero</b> (2), <b>Ciudades y comunidades sostenibles</b> (11), <b>Producción y consumo responsables</b> (12) y <b>Acción por el clima</b> (13)
<i>Página web</i>	<a href="https://sinba.pe/">https://sinba.pe/</a>

### Introducción

Un día Pipo Reiser fue a un restaurante con unos amigos y, luego de comer, se hizo la pregunta ¿a dónde van los productos luego de servir los platos y qué pasa con la basura? Aquella duda lo llevó a investigar el proceso de los residuos. El resultado de la indagación concluyó en que la basura termina en rellenos sanitarios municipales o en parques porcinos como alimento para cerdos. En consecuencia, ninguna de las dos vías es sostenible social o ambientalmente.

De manera interna, Pipo sentía la motivación de ser un agente de cambio y no percibía que lo iba a lograr con un modelo clásico de trabajador oficinista: trabajar en una



empresa carente de propósito. Por lo tanto, ante su sentimiento de generar un cambio positivo y lo experimentado aquel día en el restaurante, desarrolló un prototipo de negocio que se basaba en el aprovechamiento de residuos orgánicos para alimento animal. Para llegar a esto, validó la idea de negocio en un *boot camp* de apoyo y de desarrollo de emprendimientos, en el que realizó investigación de mercados con el propósito de afinar el proyecto. De esta manera, nació Sinba.

### Gobernanza y organización

- **Visión:** Ser la empresa líder en la reutilización de los residuos sólidos a través de soluciones innovadoras y sostenibles socio-ambientalmente.
- **Misión:** Dar un nuevo sentido a los residuos a través de la reutilización de la basura proveniente de la producción y venta de alimentos.

El propósito de Sinba recae en crear un mundo sin basura a través de la innovación regenerativa y la colaboración radical. Para la organización, queda claro que el futuro sin basura solo es posible si todos los actores colaboran entre sí. El equipo de Sinba se divide en tres áreas y cuenta con 21 personas en total. Las áreas corresponden a gestión, operaciones y logística. La estructura organizacional es horizontal, la cual permite una mayor sinergia entre los colaboradores y la vivencia de una cultura de pasión por el propósito que realizan.

### Balance económico

Sinba tuvo como capital inicial 10,000 soles, el cual fue obtenido a partir de fondos propios. Desde ese momento la empresa se desarrolló y estableció su modelo de negocio, el cual presenta tres líneas. En primer lugar, está el modelo de suscripción de gestión de residuos a empresas y hogares. A través de un pago periódico, la



organización recolecta la basura orgánica del cliente. En segundo lugar, está la venta de alimentos para cerdos que se produce a partir de lo recolectado. Para esto, Sinba tuvo que desarrollar la tecnología necesaria para transformar residuos orgánicos en alimento. Este proceso lo sofistican paulatinamente para vender un producto mejorado. En tercer lugar, está todo lo demás, catalogado como “proyectos”, que suele ser alianzas con organizaciones o empresas para la educación o implementación de proyectos de reutilización de residuos.

La empresa aún se encuentra en el camino de buscar la rentabilidad, ya que aún no han tenido un año positivo. Cuando superen el punto de equilibrio, las utilidades serán reinvertidas en Sinba para acelerar su crecimiento.

### **Balance social y ambiental**

Sinba incluye en su cadena de valor actividades que generan un impacto positivo en lo que respecta a lo social y ambiental. Por un lado, en cuanto a la recolección y proceso de residuos, la empresa contrata a personas que poseen una baja oportunidad laboral, como suelen ser los recicladores. Asimismo, la organización educa a sus clientes (empresas y hogares) en materia de reciclaje para generar una mayor concientización de cómo gestionar los residuos. Por otro lado, en lo ambiental, debido a que la empresa convierte lo recolectado en alimento para animales, evita que los residuos se conviertan en metano -como suele suceder con la basura.



Sinba realiza un seguimiento a los siguientes indicadores que competen al impacto social y ambiental:

- Número de empresas suscritas.
- Número de granjas que utilizan el alimento porcino.
- Toneladas de residuos orgánicos reciclados.
- Toneladas de inorgánicos reciclados.
- Toneladas de dióxido de carbono mitigadas.
- Número de empleos creados.
- Personas capacitadas en estrategia cero residuos.

## **Pandemia**

Sinba sufrió un fuerte impacto producto de la pandemia debido a que el 90% de empresas suscritas hasta marzo del 2020 estaban relacionadas al sector retail, el cual dejó de operar temporalmente al inicio de la cuarentena. Esto significó grandes pérdidas para la empresa. No obstante, expandieron las suscripciones a un nuevo segmento de mercado: los hogares. Este target se ha ido incrementando y se espera que siga así debido a la tendencia de los usuarios por generar impactos ambientales positivos con sus residuos. Asimismo, en cuanto a las suscripciones B2B, Sinba ha enfatizado en aquellas empresas productoras, ya que son menos susceptibles al cierre temporal que se pueda tener por la pandemia.

Para el futuro, Sinba proyecta seguir innovando constantemente para generar un mayor valor para el usuario, lo cual va de la mano con el progreso científico de la biotecnología que impacta en el alimento para cerdos que producen. Asimismo, existe un gran potencial de crecimiento para la empresa, porque solo gestionan el 0.06% de residuos de Lima y existe una demanda de personas para lo que ofrece la empresa; por ello, las condiciones del entorno son favorables para que la organización escale.



## d. Laboratoria

*Ganadores del Gran Premio Kunan 2014, impulsado por Movistar.*

### Sobre los fundadores

<i>Nombres</i>	<b>Mariana Costa</b> (35 años)
<i>Profesión</i>	Maestría en Administración Pública y Desarrollo
<i>Zona de residencia</i>	Lima

### Sobre el emprendimiento social

<i>Año de fundación</i>	2014
<i>Tipo de razón social</i>	Asociación Civil
<i>Número de socios</i>	3
<i>Número de aliados</i>	25
<i>Ubicación geográfica de las operaciones</i>	Perú, Chile, México, Brasil y Colombia
<i>Objetivos de Desarrollo Sostenible a los que se alinean</i>	<b>Igualdad de género (5), Trabajo decente y crecimiento económico (8)</b>
<i>Página web</i>	<a href="https://www.laboratoria.la/">https://www.laboratoria.la/</a>

### Introducción

Antes de fundar Laboratoria, Mariana tenía una agencia de *software*, la cual permitió visualizar la falta de mujeres en el sector de la tecnología. Existe una gran brecha de género en el campo, cuya raíz, entre otras, es la existencia de estereotipos profundos y la falta de alternativas educativas pertinentes y accesibles. Ante esto, la fundadora sintió la necesidad de ser un agente de cambio para atribuir a la equidad de género. De esta manera, luego de una investigación cualitativa que le permitiera construir una propuesta de valor, Mariana fundó Laboratoria, una organización que ofrece una formación en desarrollo de *software* y conexiones con el mercado laboral a mujeres talentosas que aún no han podido comenzar una carrera profesional.



## **Gobernanza y organización**

Laboratoria tiene como propósito impulsar a mujeres que sueñan con un futuro mejor, a comenzar y crecer en una carrera transformadora en tecnología. Tienen operaciones en cinco países de América Latina y se organizan de manera integrada, por producto. Asimismo, en la actualidad, cuenta con aproximadamente 100 colaboradores, lo cual significa un crecimiento significativo frente al inicio de la empresa, ya que comenzaron con tres integrantes. Para alcanzar la cohesión en los distintos países y fomentar el crecimiento, Laboratoria recae en la cultura organizacional, la cual es un pilar central para la mejora continua, porque se busca constantemente el trabajo en equipo, el empoderamiento de cada uno y la aspiración a la excelencia.

La organización posee un punto fuerte y una oportunidad de mejora internos a mencionar. Por un lado, la cultura laboral es destacable, pues se promueve la innovación y el crecimiento personal y profesional a través de un modelo de impacto. Por otro lado, Laboratoria aún persigue un modelo de negocio que sea financieramente sostenible a largo plazo, lo cual es importante para los planes estratégicos a futuro. Esto se complementa con la oportunidad externa para el crecimiento de la organización, la cual es la creciente demanda del sector digital en los últimos años, acompañada de la valorización de negocios con impactos positivos. En consecuencia, es posible que la situación del entorno favorezca al crecimiento de la empresa.

## **Balance económico**

El capital inicial de Laboratoria fue casi enteramente en especie (salón de clases, computadoras, etc.), con un valor de 500 dólares y sirvió para prototipar y lanzar el piloto en los primeros momentos. Luego de eso, se estructuró el modelo de negocio,



el cual cuenta con tres fuentes de ingreso: (1) repago de los estudiantes cuando consiguen trabajo tras el programa, (2) el pago de las empresas por contratar a las estudiantes y (3) donaciones de organizaciones. Para llegar al modelo de negocio actual, fue importante la innovación que posee la empresa, ya que permitió optimizar la propuesta de valor.

### **Balance social y ambiental**

El componente social de Laboratoria es lo que determina que la organización posea un modelo de impacto. La empresa cambia la realidad de mujeres con falta de acceso a educación y trabajo y las inserta en el mercado laboral de la tecnología, lo cual cierra las brechas de género actuales en el sector. Desde sus inicios, Laboratoria incluyó en su cadena de valor la generación de impactos positivos, lo cual conlleva a la creación de valor compartido y la hace una empresa responsable socialmente desde su estrategia. Esto se plasma en los indicadores que la organización monitorea para calificar el rendimiento:

- # Egresadas.
- # Empresas contratantes.
- Tasa de inserción laboral.
- Incremento salarial promedio de las egresadas.

### **Pandemia**

Antes de la pandemia, Laboratoria llevaba a cabo las clases de las estudiantes de manera presencial. En consecuencia, cuando comenzó la cuarentena, se paralizó el dictado y se transformó hacia una educación virtual. Ese cambio fue particularmente difícil al inicio, ya que el mayor reto fue obtener la misma experiencia estudiantil de manera remota en lo que respecta a la absorción de los conocimientos. Luego de



meses del cambio en la modalidad de los cursos, la organización logró mantener la misma calidad de impacto en sus estudiantes.

Para el futuro, el mayor reto inmediato de Laboratoria es escalar el número de estudiantes actuales para multiplicar el crecimiento de la empresa y expandirse al resto de países de Latinoamérica. Para el largo plazo, la organización seguirá innovando con su modelo de negocio para alcanzar la sostenibilidad económica.



## e. Höség

*Ganadores del Premio Sierra 2015, impulsado por Help Peru.*

### Sobre los fundadores

<i>Nombres</i>	Juan Carlos Sznak (43 años)
<i>Profesión</i>	Arquitecto
<i>Zona de residencia</i>	Lima

### Sobre el emprendimiento social

<i>Año de fundación</i>	2013
<i>Tipo de razón social</i>	Sociedad Anónima Cerrada
<i>Número de socios</i>	5
<i>Número de aliados</i>	2
<i>Ubicación geográfica de las operaciones</i>	Lima
<i>Objetivos de Desarrollo Sostenible a los que se alinean</i>	<b>Reducción de desigualdades (10) y Vida de ecosistemas terrestres (15)</b>
<i>Redes Sociales</i>	<b>Fanpage de Facebook:</b> <a href="https://www.facebook.com/hosegSW/">https://www.facebook.com/hosegSW/</a>
<i>Página web</i>	<a href="https://hosegstore.com/es/">https://hosegstore.com/es/</a>

### Introducción

Hőség nació como una idea de los hermanos Sznak. Luego de un viaje a Pachaj Sutoc, en la cordillera de Urubamba, se concientizaron que las comunidades del lugar sufrían por el frío del invierno y el olvido de las entidades encargadas de garantizar calor al hogar. Ante la situación, los hermanos decidieron constituirse como agentes de cambio en la realidad de las personas, y ese cambio tenía que ser a través de una empresa socialmente responsable con un propósito central: abrigar a las personas. De esta manera, empezaron a buscar marcas referentes con modelos de negocio afines a su propósito y determinaron en “compra uno, regala uno”.



Es así como el 2013 fundan la empresa y desde ahí han ido construyendo una marca que se encarga de que su impacto social y ambiental sea positivo. A lo largo del tiempo, han ido expandiendo las líneas de negocio y complejizando el impacto. Ahora, cada prenda para las comunidades es fabricada por reclusos y por cada polo comprado se siembra un árbol en el Cusco con la colaboración de la ONG Pachamama Raymi.

### **Gobernanza y organización**

- **Propósito:** Una marca con propósito socioambiental que tiene como objetivo generar un impacto positivo a través de la sostenibilidad económica y ser un referente de un modelo de negocio no explotado en el país.

Höség se conforma por trece personas: nueve trabajadores a tiempo completo en la plana ejecutiva y 4 personas que conforman la fuerza de ventas. Cabe añadir que, al ser una empresa pequeña, algunas personas ocupan más de un cargo. Todo el equipo se divide en nueve equipos: Gerencia, Departamento Logístico, Departamento Administrativo, Ventas B2C, Ventas B2B, Recursos Humanos, Redes Sociales, Auditoría y Dirección de Arte. Dentro de Höség, se obtiene un clima laboral horizontal, en el que todos trabajan con un mismo horizonte y cada parte está empoderada de probar nuevas acciones sin miedo a equivocarse. A lo largo de los años, ha incrementado la cantidad de trabajadores; no obstante, durante el 2020, tuvieron que reducir personal de la fuerza de ventas ante el cierre de locales.

De manera interna, Höség posee dos puntos fuertes a destacar. Por un lado, son referentes en la categoría porque están posicionados como la empresa peruana pionera con ese modelo de negocio. Demostraron que una empresa peruana puede operar y tener ayuda a su entorno al mismo tiempo. Por otro lado, la empresa está centrada en la investigación del consumidor para identificar cuáles son sus intereses



y, a partir de ellos, construir productos y líneas de negocio que se alinean con los deseos del cliente y la generación de impactos sociales y ambientales positivos. Asimismo, la empresa constata que la oportunidad de mejora es la planificación y capacidad logística de la empresa. Esto se debe a que Höség aún tiene potencial para optimizar sus procesos y ser más eficaz, lo cual es importante para garantizar el desarrollo de productos y la obtención de financiamiento para la expansión del negocio.

De manera externa, la empresa considera dos retos vinculados al crecimiento del negocio. El primero se refiere a sobrepasar el efecto de la pandemia, debido a que eso significó una reducción significativa de ingresos en el canal presencial, el cual generaba más ventas. Por otro lado, la empresa está en miras de comenzar a fabricar enteramente sus productos en Perú. No obstante, el país no tiene la capacidad productiva para realizar la fabricación a un nivel de costos que no perjudique la sostenibilidad económica. En consecuencia, para llevar a cabo ello, tendrían que capacitar un grupo de personas, lo cual genera un círculo virtuoso de aprendizaje y producción. En cuanto a oportunidades para el crecimiento, Höség considera dos puntos importantes. Por un lado, la oferta de marcas responsables es baja. Por lo tanto, compiten directamente con menos actores y están mejor posicionados dentro de la categoría. Por otro lado, las nuevas generaciones serán las que expandirán la demanda, debido a que son consumidores en busca de marcas responsables; en consecuencia, se espera un incremento progresivo de la demanda.

### **Balance económico**

Höség tuvo un capital semilla de 12,000 dólares. El modelo de negocio de la empresa consiste en las ventas B2C y B2B a través del canal físico y online. Es importante destacar que, antes de la pandemia, el canal presencial consistía en *pop-up stores* en



centros comerciales de Parque Arauco y en el sector hotelero. No obstante, luego de la pandemia, el canal *online* tomó mayor importancia y ahora la empresa busca mejorar la experiencia del cliente en la página web, a través de personal *shoppers* e interfaz mejorada, para así consolidarse mejor en el canal. El 2016 fue el primer año de operaciones y el 2019 fue el primer año que la empresa logró generar utilidades, las cuales fueron reinvertidas en el negocio. No obstante, debido al efecto de la pandemia, no se ha alcanzado la utilidad desde el 2020.

### **Balance social y ambiental**

La empresa tiene en claro que la creación de valor compartido en su modelo de negocio es fundamental: generar impactos sociales y ambientales positivos en su cadena de valor. Por un lado, en el aspecto social, se tienen dos puntos importantes, la inclusión laboral de presos y las comunidades andinas. Ambos enfrentan la falta de integración en la sociedad, el estigma y olvido son una barrera para su bienestar. No obstante, la empresa se encarga de garantizar la inclusión de estos dos grupos. Por otro lado, el uso de materiales orgánicos o reciclados en las prendas a través de un proceso que garantice la sostenibilidad ambiental de cada prenda representa la importancia que la empresa le atribuye a la dimensión ambiental, además del programa de sembrado por cada polo comprado. Dada la adopción de la sostenibilidad en el negocio, la empresa tiene indicadores que monitorean periódicamente:

- # Árboles sembrados.
- # Niños abrigados.
- # Botellas recicladas.



## Pandemia

El impacto de la pandemia en Höség fue significativo. Debido a que su mayor canal de ventas era el presencial, el negocio no tenía la infraestructura digital necesaria para que inmediatamente el canal online se volviera protagonista. De esta manera, paulatinamente la empresa tuvo que migrar a trabajar de manera remota y a ocuparse de la experiencia del cliente online para enfocarse en el canal. En consecuencia, la pandemia trajo para la empresa la digitalización logística y comercial. Además, la motivación del equipo perdura, debido a que constantemente buscan la superación.

El futuro inmediato de la empresa supone retos de carácter comercial en cuanto a la recuperación de la sostenibilidad económica y la expansión logística de la empresa. En el futuro, Höség se proyecta como una empresa líder y referente en su categoría, con capacidad de exportar los productos y seguir desarrollando prendas con nueva tecnología y el mismo propósito: sostenibilidad ambiental y social.



*“El Desafío Kunan representa para nosotros una de las mejores escuelas de formación para agentes de cambio en el Perú. Su impacto va más allá de identificar y preparar a los emprendimientos sociales en el país, ya que también crea conciencia sobre la suma importancia de este tipo de emprendimientos para el desarrollo de nuestra sociedad. Está claro que queda muchísimo por hacer, cosa que ha motivado a Help Perú a ser un Socio Estratégico del Desafío Kunan desde hace más de 6 años”.*

**Pierre Cuglievan, Help Perú.**





## f. Pixed

*Ganadores Gran Premio Kunan 2018, impulsado por Movistar.*

### Sobre los fundadores

<i>Nombres</i>	Ricardo Rodríguez (31 años)
<i>Profesión</i>	Ingeniero Mecánico Eléctrico
<i>Zona de residencia</i>	Lima

### Sobre el emprendimiento social

<i>Año de fundación</i>	Diciembre 2015
<i>Tipo de razón social</i>	Sociedad Anónima Cerrada
<i>Número de socios</i>	2
<i>Número de aliados</i>	5
<i>Ubicación geográfica de las operaciones</i>	Lima
<i>Objetivos de Desarrollo Sostenible a los que se alinean</i>	<b>Salud y bienestar (3) y Reducción de las desigualdades (10)</b>
<i>Redes Sociales</i>	<b>Fanpage de Facebook:</b> <a href="https://www.facebook.com/PIXEDCORP/">https://www.facebook.com/PIXEDCORP/</a> <a href="https://pixedcorp.com/">https://pixedcorp.com/</a>

### Introducción

Pixed nació en diciembre del 2015 tras un año de investigación y planificación. No obstante, la motivación del fundador por el propósito de la empresa se remonta años atrás. Durante su niñez, un familiar suyo tuvo un incidente, del cual Ricardo empezó a visibilizar la realidad de las personas con discapacidad en el Perú. Dicho suceso lo marcó debido a que se dio cuenta de la falta de inclusión en el país y sintió la necesidad de cerrar la brecha.



De esta manera, a finales del 2014, Ricardo empezó a prototipar lo que hoy en día es Pixed. Durante un año, se realizó una investigación científica y de mercado para determinar la viabilidad de la creación, desarrollo y fabricación de prótesis con un diseño más innovador y funcional que el que existía en el Perú. Al finalizar dicho período, Pixed empezó a operar en el mercado peruano.

### Gobernanza y organización

- **Visión:** Líderes de Latinoamérica del mercado de prótesis para que más personas con capacidad se vean beneficiadas e incluidas.
- **Misión:** Generar tecnologías inclusivas y accesibles para personas con discapacidad y poder fomentar una verdadera inclusión.
- **Valores:** respeto, confianza, compromiso y amor por lo que hacemos.

Pixed está conformado por seis trabajadores a tiempo completo. Se dividen en seis áreas: Gerencia, Tecnología, Medicina, Psicología y Marketing. Debido a que es un equipo con pocas personas, todas tienen un propósito en común que las une y es eje central de la empresa: estar al servicio de las personas beneficiadas. Asimismo, debido a que es una empresa de innovación y tecnología, es altamente valorada la creatividad ya que, sin ella, no podrían producir nuevas soluciones. En consecuencia, tienen presentes los valores que determinan la cultura laboral y creatividad: pasión, empatía y ética.

A nivel interno, Pixed tiene dos puntos fuertes. Por un lado, poseen una alta capacidad de innovación, ya que es más alta que la tasa de protección: la competencia copia a menor velocidad lo que Pixed inventa. Tienen una alta tasa de innovación: tres nuevos productos y dos programas de innovación al año. Por otro lado, poseen un producto integral que fusiona la tangibilidad de la prótesis con la intangibilidad del bienestar del



cliente. Para Pixed, la relación emocional del cliente con la prótesis es fundamental, ya que la considera como el producto completo. En cuanto a las oportunidades de mejora, la empresa considera que aún les queda camino por recorrer en lo que compete al registro de patentes, lo cual es necesario para proteger la innovación que se origina en la empresa.

A nivel externo, se determinaron una oportunidad y un reto en el entorno que está correlacionado con el crecimiento de Pixed. Por un lado, en lo que compete a oportunidad, corresponde a la paulatina desmitificación de la inexistente capacidad creativa y tecnológica del Perú. El país no se posiciona como un referente tecnológico de la región; en consecuencia, existe en el inconsciente colectivo la idea de que empresas peruanas no pueden inventar. No obstante, dicha percepción errónea, gracias a los medios de comunicación, ha ido cambiando y cada vez hay más actores que saben y se interesan por empresas tecnológicas peruanas. Por otro lado, en lo que respecta al reto, se evidencia una barrera burocrática para trabajar con el sector público. La empresa ha trabajado proyectos con el sector; no obstante, mientras se iba consolidando el proyecto, requería más aprobación de mandos con mayor grado en la estructura organizacional y estos pedían requisitos validados anteriormente, entonces se ralentizaba en un círculo vicioso burocrático y no se culminaron.

### **Balance económico**

La empresa comenzó con un capital inicial de 110,000 soles. Su modelo de negocio presenta dos fuentes de ingreso: ventas B2C/B2B y capacitación a empresas. Por un lado, se refiere a la comercialización de productos dirigidos al consumidor final o través de alianzas con empresas. Por otro lado, la empresa ofrece un servicio en el que capacita a empresas en lo que respecta a la inclusión eficaz de personas con discapacidad en las organizaciones, debido a que a este grupo se le suele delegar



tareas que no corresponden a su potencial productivo. Desde su fundación, Pixed ha logrado la rentabilidad económica solo en el 2019. Desde ese momento hasta la actualidad, consiguen superar el punto de equilibrio de manera intermitente algunos meses; no obstante, aún no logran la sostenibilidad económica.

### **Balance social y ambiental**

El impacto de Pixed tiene una fuerte dimensión social. La empresa es consciente del día a día de sus clientes y potenciales clientes: la falta de prótesis ergonómicas, funcionales y la falta de inclusión en la sociedad. Por eso mismo, teniendo como propósito el de ser motor para alcanzar una mayor inclusión es donde recae su impacto social. La asistencia integral que brinda plasma la importancia que le atribuyen al bienestar psicológico de sus clientes, debido a que no es solamente la prótesis lo que demandan sus clientes. En consecuencia, la empresa tiene la inclusión de manera transversal, es su razón de ser y esto se ve reflejado en los indicadores que poseen en la empresa:

- # Usuarios beneficiados: consumidores finales.
- #Usuarios beneficiados indirectos: personas cercanas del consumidor final.
- #Personas que se han reinsertado laboralmente.
- #Estudiantes reintegrados al colegio/universidad.
- #Empresas capacitadas.

### **Pandemia**

La empresa se vio impactada por la pandemia. A inicios del 2020, tenían planificado la expansión del negocio a través de la generación de aliados médicos. En consecuencia, tuvieron que contratar 11 personas adicionales durante febrero del 2020 y alquilaron



un local por el plazo de un año que se les fue entregado a inicios de marzo del 2020. Estos planes se vieron perjudicados a partir de la tercera semana de marzo, donde se estableció el estado de emergencia y cuarentena. Debido a ello, tuvieron que desvincular a dos personas de la empresa ante la falta de ingresos, asimismo un punto de dolor fue el estado emocional del equipo resultante de la situación. Para sobrepasar la situación, Pixed, junto con Sura, se aliaron para la fabricación de protectores faciales, lo cual generó ingresos a la empresa.

La empresa considera que los retos próximos se centran en consolidarse en el mercado peruano, apoyándose en las alianzas con empresas aseguradoras para crecer. En cuanto a una proyección futura, Pixed busca liderar el sector de prótesis para personas con discapacidad en diez años.

## 2.3. Reflexiones sobre la evolución de los emprendimientos sociales en Perú

Posterior al desarrollo y presentación de los casos de éxito, se procedió a analizar los puntos en común que los emprendimientos poseen en las distintas etapas de crecimiento. A continuación, se presentan los hallazgos más relevantes.

- **Etapas de ideación y conceptualización**

En primer lugar, y muy en línea con lo propuesto por Kunan (2019), los emprendimientos sociales y ambientales nacen a raíz de la identificación de un problema o brecha social y/o ambiental. De este modo, se reconoce en todos los emprendimientos entrevistados (que pertenecen a la etapa de ideación y conceptualización) una misión explícitamente vinculada a disminuir o erradicar la vulnerabilidad encontrada en su entorno.



En segundo lugar, se observa la necesidad de conseguir fondos para la consolidación de operaciones, lo que va desde empatar la producción y entrega del servicio con la demanda, hasta la contratación de personas a tiempo completo.

En tercer lugar, los emprendimientos estudiados tienen una cultura orientada a la flexibilidad, responsabilidad y mejora constante. Esto está relacionado al pivoteo del producto o servicio y la consolidación del modelo de negocio social. La facilidad con que los emprendimientos pueden llegar a definir estos puntos está atada a las oportunidades de mentoría y relacionamiento con organizaciones de soporte al emprendimiento socioambiental.

Finalmente, en esta etapa, los emprendimientos comparten la necesidad de mejorar sus canales de ventas y estrategias de marketing con la finalidad de llegar a su público objetivo.

- **Etapas de validación**

Los emprendimientos entrevistados pertenecientes a la etapa de validación se caracterizan por tener un equipo estructurado y con funciones especializadas, lo que es clave para contribuir con su posicionamiento y, sobre todo, con la difusión de su propuesta de valor. Por otro lado, presentan un enfoque en la estandarización de su producto o servicio, con la finalidad de cumplir con las demandas del mercado y de su público objetivo.

Asimismo, la preocupación de los emprendimientos en esta etapa se orienta a conseguir niveles de producción que les permitan posicionarse mejor en canales de distribución distintos a los que manejan. Finalmente, en esta etapa observamos el camino que el emprendimiento traza hacia la sostenibilidad financiera. Los



empresarios estudiados se encuentran persiguiendo o afinando un modelo de negocio cuyo margen les permitirá asegurar y crecer en su impacto socioambiental.

- **Etapa de preparación y crecimiento**

Los empresarios ubicados en la etapa de preparación y crecimiento se garantizan por haber consolidado sus ventas y prestaciones de servicios en su mercado objetivo. En este punto, el empresario tiene una propuesta de valor muy clara y presenta no solo niveles de producción que les permite satisfacer las demandas del mercado sino, además, que se adecúan a los canales de distribución.

Por otro lado, en esta etapa observamos la consolidación de su estabilidad financiera, producto del manejo de instrumentos contables y financieros como lo son el Estado de Resultados y el Flujo de Caja. Finalmente, si el empresario aún no se encuentra presente en todo el territorio nacional, su siguiente paso es alcanzar los departamentos restantes mediante alianzas con el sector público o privado. Posteriormente, la mayoría desea expandirse a mercados internacionales.

- **Etapa de escala**

Los empresarios sociales del estudio ubicados en la etapa de escala se caracterizan por tener una cartera, de productos o servicios, sólida y en franca expansión. Esto debido a que han logrado alcanzar un nivel operativo que les permite cubrir su demanda, por lo que optan por introducir nuevas opciones para sus clientes como parte de su estrategia de crecimiento y posicionamiento.



En esta fase se reconoce una mayor madurez financiera de los emprendimientos, en gran medida debido al uso de proyecciones del flujo de caja y un adecuado reconocimiento de los centros de costos.

Por otro lado, en lo que respecta a gobernanza, en algunos emprendimientos se observa o la búsqueda de mentores estratégicos o la creación de un consejo consultivo o directorio. Finalmente, durante esta etapa la inversión de impacto es clave para replicar el modelo de negocio e incrementar el impacto.

## 2.4. Referencias

- Bazan, C.; Gaultois, H.; Shaikh, A.; Gillespie, K.; Frederick, S.; Amjad, A.; Yap, S.; Finn, C.; Rayner, J. and Belal, N. (2020). Effect of the university on the social entrepreneurial intention of students, *New England Journal of entrepreneurship*, 23(1), 3-24.
- Bornstein, D. y Davis, S. (2010). *Social entrepreneurship: What everyone needs to know*, New York: Oxford University Press.
- Kunan y Universidad Científica del Sur (2019). *Reporte sobre el estado del emprendimiento social y ambiental en el Perú*. Recuperado de <http://www.kunan.com.pe/publicaciones-y-recursos/>
- Kunan, KPMG y Centrum PUCP. (2021). *Corporaciones y empresas sociales con impacto en el Perú*. Recuperado de: <http://www.kunan.com.pe/publicaciones-y-recursos/>.
- Light, P. (2008). *The search for social entrepreneurship*. Washington D.C.: Brookings Institute Press.



## CAPÍTULO III

### EL buen liderazgo de los emprendimientos sociales

**Autora:** Julianna Ramírez Lozano



### 3.1 Metodología

Para la elaboración del presente capítulo se han realizado 18 entrevistas en profundidad a los líderes de las empresas sociales que recoge este estudio y se han construido las fichas de tres de líderes a partir de información secundaria. Luego, se ha analizado el estilo de liderazgo de cada uno de ellos y se han construido 21 perfiles que apreciaremos más adelante.

### 3.2 Liderazgo y emprendimiento

Lussier y Achua (2016, p.5) sostuvieron que “no existe una definición universal de liderazgo debido a su complejidad ya que estudia en diferentes formas que requieren distintas definiciones”. Sin embargo, no se puede dejar de mencionar que básicamente trata la capacidad de influencia de un individuo en otros. Este está orientado hacia las tareas y objetivos de un equipo, no solo personales.

Diferentes investigadores coinciden en que el liderazgo en una persona es algo natural y aprendido o desarrollado. La importancia recae en ejercer un liderazgo ético ya que, como refiere Lussier y Achua (2016), en primer lugar es lo correcto; y en segundo lugar porque acciones poco éticas traen graves consecuencias financieras y de imagen a la empresa.

La autenticidad del líder se gesta en sus valores, emociones y creencias. Además, Lussier y Achua (2016) indicaron que este también requiere de coraje y carácter, principalmente para enfrentar momentos difíciles y tomar decisiones que incluso pueden no ser populares en el entorno. A su vez, el pensamiento estratégico y la flexibilidad son clave para poder trabajar con los demás y seguir la misma línea con respeto y sin miedo.



“Para lograr y mantener un buen posicionamiento de una empresa, es vital el liderazgo que desarrolle cada una de las “cabecillas” de la organización. Es aquí donde el liderazgo entra a ejercer una labor interesante” (Cantillo, 2011, p.20). Las empresas desean captar el mejor talento humano, pero es importante que sepan cómo retenerlo. Esto se logra a través del desarrollo de una cultura que resulte atractiva para el colaborador. Los líderes juegan un papel importante en este punto que ya no radica solo en encabezar, sino en formar a otros para que tomen la dirección.

## Liderazgo y su impacto en la cultura

“La visión e identidad compartidas conducen hacia una cultura de convergencia cuyo resultado es un alto compromiso de los trabajadores” (Mendoza y Ortiz, 2006). En este punto se ve el esfuerzo del largo camino que han recorrido los líderes más antiguos y los que estos formaron a lo largo del tiempo. Un proceso nada sencillo con resultados muy reconfortantes.

Existen distintos tipos de liderazgo, pero todos buscan el mismo objetivo e impactan a en la organización a diferentes niveles. Pues esa es la función que tal vez no les fue encomendada, pero adquirieron de manera inconsciente hasta lograr serlo de manera plena. Antares hace referencia a Pearce (2003) que indica que “El líder transformacional potencia los deseos de los seguidores, que logran metas y autocrecimiento, al mismo tiempo que promueve el desarrollo de los grupos y la organización”.

Sadowsky y Roche (2013) comentaron que “las empresas tienen muchas historias de héroes ‘anónimos’ que por sus hechos y decisiones cotidianas perpetúan la cultura y los valores de la empresa, por lo que merecerían ser considerados como verdaderos héroes” (p.126). Estos líderes eficaces son los que permiten un mayor y amplio impacto en la cultura para que esta se transforme y perdure.



## Cualidades del buen líder

El liderazgo tiene una amplia gama de definiciones en el mundo académico, pero si recurrimos a lo más simple, el liderazgo concierne a la habilidad de influencia en los demás para lograr objetivos (Hughes, 2009). Este proceso de influir en los demás es debido a ciertas habilidades, características y conductas del líder, así como señalan Sánchez, Pérez y Gómez (1999), el liderazgo requiere de una serie de comunicaciones impersonales de las cuales el individuo que dirige un influye en la realización voluntaria y eficaz de ciertos objetivos.

Los líderes se comprometen a desarrollar capacidades y a empoderar a los demás. Para ello, es necesario tener con credibilidad, la cual se gana por actos antes que palabras. Pese a ello, el liderazgo no es solamente para la parte más alta de la pirámide, todos podemos desarrollarlo y ponerlo en práctica dentro de nuestras vidas (Hughes, 2009). Por ello, existe un debate sobre si el liderazgo debe ser considerado como un rasgo o como un proceso. Se puede considerar como un rasgo, en el sentido de que los líderes son personas con características y cualidades especiales innatas que los distinguen de los demás y, como un proceso, en el sentido que los líderes generan estos cambios basados en sus valores, ideales y emociones que van desarrollando a lo largo de sus vidas y experiencias. Joel DiGirolomano (2010) clasificó las principales funciones del liderazgo de la siguiente manera:

- a. Crear una visión y enfocarse en ella.
- b. Formar un equipo de alto rendimiento.
- c. Mantener al equipo motivado.
- d. Mantener una buena relación con las personas que lo rodean.
- e. Satisfacer necesidades.



Northouse (1999) explicó que los componentes del liderazgo son (a) el liderazgo es un proceso, (b) el liderazgo involucra influenciar, (c) el liderazgo se da en grupos, y (d) el liderazgo involucra una meta común. Al definir el liderazgo como un proceso hace referencia a no es un rasgo propio del líder, el líder influencia en el grupo y el grupo en él. Involucra influenciar en los demás. Sin esta capacidad, es imposible liderar. La efectividad del líder radica en la habilidad para lograr que las organizaciones alcancen metas planteadas considerando su habilidad para influir sobre los demás (Robbins y Judge, 2009). **Martens (1987) señaló las cualidades de un liderazgo eficaz:**

- a. Comunicación.
- b. Confianza.
- c. Persistencia.
- d. Identificación de la problemática.
- e. Asertividad.
- f. Autocontrol.
- g. Flexibilidad.
- h. Aprecio y respeto de los demás.
- i. Ayudar al resto.
- j. Empatía.
- k. Responsabilidad.

### Estilos de liderazgo:

Son diversos los estilos de líderes que se establecen en la literatura (ver Tabla 3.1). Avolio y Bass (1991) plantearon que existen ocho estilos de liderazgo, diferenciados en múltiples capacidades y actitudes, ampliando el modelo original de Bass (1985) que llamaron “El modelo completo de liderazgo”, el cual incluía: (a) un estilo de liderazgo de *laissez-faire* o sin liderazgo, (b) un liderazgo transaccional basado en aspectos activos y pasivos, y (c) un liderazgo transformacional basado en relaciones personales



y carisma. Lewin, Lippitt y White (1939) categorizaron ciertas características propias de los líderes en tres tipos: autocrático, democrático y delegativo (*laissez faire*). Entre otros tipos de liderazgo se encuentran el liderazgo situacional y el compartido.

Tabla 3.1

Estilos de liderazgo

<b>Estilos de Liderazgo</b>	<p><b>Autocrático</b> <i>Lewin, Lippitt y White (1939)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se encarga de tomar todas las decisiones</li> <li>- No permite que participe el resto del grupo</li> <li>- Se apropia de la información</li> <li>- No delega responsabilidades</li> <li>- Fija los objetivos a cumplir</li> <li>- Administra premios y castigos</li> <li>- Tiene control de todo y sobre todos</li> </ul>
	<p><b>Democrático</b> <i>Lewin, Lippitt y White (1939)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomenta la participación activa del grupo</li> <li>- Agradece las opiniones y no excluye a nadie</li> <li>- El objetivo es el bien grupal</li> <li>- Escucha atentamente a los demás</li> <li>- Delega tareas y confía en las capacidades de su equipo</li> <li>- Ofrece su ayuda y orientación</li> </ul>
	<p><b><i>Laissez-faire</i>/"Dejar hacer"</b> <i>Lewin, Lippitt y White (1939)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toma decisiones con poca o nula participación</li> <li>- Prefieren normas claras</li> <li>- Neutralidad</li> <li>- Delegar actividades</li> <li>- Poca influencia en el logro de objetivos</li> <li>- Poca influencia en el clima laboral</li> </ul>
	<p><b>Transformacional</b> <i>Hater, J. J., &amp; Bass, B. M. (1988)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El líder toma el papel de agente de cambio</li> <li>- Toma decisiones en función de las necesidades de los dirigidos</li> <li>- Aproximación personal a los dirigidos</li> <li>- Estimula el trabajo mental del trabajador</li> <li>- Hace partícipe al trabajador en el éxito de la empresa</li> <li>- Cree en el trabajo en equipo y en los trabajadores</li> <li>- Apuesta por resultados de largo plazo antes que de corto</li> <li>- Suele tomar decisiones más arriesgadas</li> <li>- El líder inspira orgullo, fe y respeto</li> </ul>



<b>Estilos de Liderazgo</b>	<b>Transaccional</b> <b>Hater, J. J., &amp; Bass, B. M. (1988)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El líder recompensa o sanciona a los trabajadores en función a su rendimiento con el objetivo de alcanzar metas</li> <li>- Reconoce las necesidades y deseos de sus seguidores y las satisface por medio de recompensas</li> <li>- Estímulos constantes a los demás</li> <li>- Personalidad motivadora e inspiradora</li> </ul>
	<b>Situacional</b> <b>Hersey y Blanchard (1969)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El estrés o la situación influye en el liderazgo</li> <li>- Comunicar a las personas qué hacer</li> <li>- Permiten una mayor participación de los miembros del grupo en la toma de decisiones</li> <li>- Delegar actividades</li> <li>- Asumir más responsabilidades</li> </ul>
	<b>Distribuido</b> <b>Murillo (2006)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toma decisiones compartidas</li> <li>- Fomenta la repartición de actividades</li> <li>- Tiene metas explícitas y compartidas</li> <li>- Comparte su ambiente laboral con su equipo</li> <li>- Forma parte de las decisiones</li> <li>- Fomenta el cambio en la cultura institucional</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia. Adaptado de: Sánchez, J. y Barraza, L. (2015). *El liderazgo: Deseos y realidades*. <https://docplayer.es/33890069-Titulo-el-liderazgo-deseos-y-realidades.html>

Entre los tipos de liderazgo más relevantes y necesarios para un emprendedor social, en la actualidad, encontramos dos estilos de liderazgo: transformacional y democrático; más aún al encontrarnos en una era digital, donde la innovación, la flexibilidad al cambio, el liderazgo colaborativo y el trabajo en equipo.



## **a. Líderes transformacionales y una cultura sólida**

Existe, además, una relación de influencia del liderazgo hacia la cultura organizacional. Como indican Mendoza y Ortiz (2006), la cultura implica una interdependencia entre la historia, las condiciones de vida y vivencias de las personas que influyen en las conductas y relaciones de los colaboradores. Se entiende que las personas más influyentes ejercen liderazgo independientemente de la jerarquía dentro de la empresa.

Schein (1988) sostuvo que la cultura puede ser transformada por los líderes de la empresa, debiéndose aprovechar la mayor responsabilidad y función que estos tienen para ser unos generadores constantes de cultura. Este proceso transformacional de la cultura se hace tangible gracias a la identificación de los colaboradores con el líder y con el conjunto de elementos que este último trae y genera en la empresa. Entre ellos destacan los objetivos, valores y creencias.

## **b. Líderes democráticos y el buen trabajo en equipo**

El liderazgo democrático o participativo es un estilo de liderazgo que permite crear mayor compromiso con la organización, pues se centra en los demás, haciéndolos parte de la toma de decisiones, delegando autoridad y dándole mucha importancia a la retroalimentación como medio para corregir errores. Este estilo de liderazgo facilita la integración, fomenta el trabajo en equipo, permite la participación activa, da valor al trabajo de los demás (Fierro y Villalva, 2017). Según Gonos y Gallo (2013) este estilo sigue las siguientes características: (a) los subordinados están involucrados en el proceso de toma de decisiones, (b) los gerentes buscan obtener el consentimiento de los subordinados antes de implementar los cambios, (c) los gerentes y subordinados se reúnen para discutir los problemas relacionados cumplimiento de actividades, (d) los gerentes informan al grupo sobre temas relevantes y el progreso, (e) los líderes



explican sus intenciones y la situación actual, y (f) los gerentes toman tiempo para escuchar a los miembros del grupo y se interesan por los sentimientos y las ideas de los miembros del grupo.

### **Emprendimiento y liderazgo:**

El emprendimiento puede ser entendido como la habilidad de un líder, ya que es el eje fundamental donde se da la innovación y creación. Los emprendedores son aquellos que de forma individual o grupal crean ideas de negocio. La palabra emprendimiento proviene del francés *entrepeneur*, que significa pionero, haciendo referencia a la incertidumbre que caracteriza al emprendedor. Schumpeter (1935) percibía al emprendedor como una persona extraordinaria que promovía innovaciones y nuevas combinaciones. Su función es reformar o revolucionar la cadena productiva a través de la inversión física y de su tiempo, es aquel que genera el cambio.

La cultura del emprendimiento es el entorno cultural que favorece el desarrollo de nuevos proyectos, actividades, empresas con fines de lucro, o también se refiere a la renovación o reingeniería de procesos existentes. Castillo explicó (1999) que se debe descartar la noción de que el espíritu emprendedor es un rasgo que algunas personas u organizaciones. Todas las personas poseen las mismas posibilidades de emprender si se esfuerzan lo suficiente.

#### **Las características del emprendedor según Hidalgo (2014) son:**

- a. Los emprendedores son quienes materializan una idea.
- b. Asumen riesgos, a diferencia de un gerente típico, está dispuesto a invertir recursos y tiempo.
- c. Poseen la capacidad de innovación y cambio.
- d. Cuentan con la capacidad de transformación y mejoramiento.



Howard (2000) planteó que la educación en el comportamiento emprendedor puede afectar los atributos que tengan los individuos y forjar actitudes emprendedoras e innovadoras en ellos. Esto promueve cualidades psicológicas favorables para la actividad emprendedora, tales como la autoconfianza, la autoestima, la autoeficacia y la necesidad de logro. Inclusive, la educación en los jóvenes puede colaborar en evitar la generación de actitudes socialmente no deseables, como la vagancia o la delincuencia. Por ello, es importante promover espacios de aprendizaje y desarrollo de ideas de negocio propias. El proceso de emprender involucra todas las funciones, actividades y acciones asociadas a la percepción de oportunidades. (Bygrave, 1984). Bárbara et. al (2007) señalaron que el perfil psicológico de los emprendedores está relacionado con el deseo de independencia, el gusto por el riesgo, una elevada necesidad de logro, una alta necesidad de competencia y la clara preferencia por la innovación. Ahí es donde asociamos a un emprendedor con el sentido de liderazgo, asume riesgos y es adepto al cambio e innovación.

Hidalgo (2014) destacó la importancia de un nuevo modelo educativo, distinto al tradicional que no prepara a los profesionales para dar respuestas de manera proactiva a la necesidad de creación o reinención de las empresas. La promoción de la cultura del emprendimiento supondría la incorporación de habilidades y destrezas.

**Asimismo, los principales motivos para emprender, según Kantis (2004) son:**

- a. Lograr la realización personal.
- b. Poner en práctica sus conocimientos.
- c. Mejorar el nivel de ingresos.
- d. Contribuir a la sociedad.
- e. Ser su propio jefe.
- f. Ser empresario.
- g. Obtener status social.
- h. Desempleo.
- i. No poder estudiar



### 3.3. Perfil de los líderes de emprendimientos sociales ganadores de los premios Desafío Kunan

A continuación, en la Tabla 3.2, se presenta el perfil de los 21 emprendedores sociales, quienes son fundadores de empresas sociales que han sido ganadores de algún premio del Desafío Kunan entre los años 2014 y 2020. Primero presentamos una tabla resumen sobre los estilos de liderazgo, donde podemos destacar al estilo democrático como el de mayor presencia, mientras que el autocrático y *laissez-faire* son los estilos poco comunes, ya que no son muy propios de los emprendedores de hacer todo por sí mismo sin importar su equipo (autocrático) y menos dejar que los demás hagan todo y delegar todas las actividades (*laissez-faire*).

Tabla 3.2

Cuadro resumen de los emprendedores del Desafío Kunan, según sus perfiles de estilo de liderazgo y género

Estilo de liderazgo	Total	Género	
		M	F
Autocrático	0	0	0
Democrático	13	6	7
Laissez-faire	0	0	0
Transformacional	5	2	3
Transaccional	1	1	0
Situacional	1	1	0
Distribuido	1	1	0
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>11</b>	<b>10</b>

Fuente: Elaboración propia



*Tabla 3.3: Listado de emprendedores entrevistados del Desafío Kunan y sus estilos de liderazgo*

Líder	Emprendimiento	Estilo de liderazgo
Josefina Madeleine Camones Marzano	<b>Awajkuna</b>	Democrático
Cleden Chacón Estacio	<b>Café El Abuelo Valdizano</b>	Democrático
Juan Carlos Sznak	<b>Höség</b>	Democrático
Stefanie Úrsula Delgado Schilz	<b>IGUA</b>	Transformacional
Francesco Persivale Denegri	<b>Inspirall</b>	Democrático
Mariana Costa Checa	<b>Laboratoria</b>	Transformacional
Griela Pérez	<b>Las Polleras de Agus</b>	Democrático
Alejandra Arias-Stella Cillóniz	<b>Llama Pack Project</b>	Democrático
Alejandro de León Moreno	<b>Microwd</b>	Democrático
Luis Alfonso Bazalar Barrios	<b>Misha Rastrera</b>	Distribuido
Ricardo Gerardo Rodríguez Torres	<b>Pixed Corp</b>	Transformacional
Kerstin Forsberg	<b>Planeta Océano</b>	Transformacional
Jaime Márquez Calvo	<b>Proyecto MAMA</b>	Situacional
Mónica Abarca	<b>Qaira</b>	Democrático
Nadia Ruby Huillca Hinojosa	<b>Qhatu</b>	Democrático
María Fe Gamarra Passano	<b>Qhispikay</b>	Democrático
Boris Gamarra Pinto	<b>Recidar</b>	Transaccional
Cruz Cesar Huamán De la Cruz	<b>Simbiosis</b>	Democrático
Philip Carlo Reiser von Gaudecker	<b>Sinba</b>	Transformacional
María del Carmen Torre López	<b>Vía Código</b>	Democrático
Yanira Villalta Cornejo	<b>Yanni Shoes</b>	Democrático

**Fuente:** Elaboración propia

A continuación, se presentan los resúmenes de cada líder, el nombre de su empresa/ emprendimiento social y el tipo de liderazgo que ejercen estos líderes:




## Awajkuna

<p><i>Nombre del emprendedor</i></p>	<p><b>Josefina Madeleine Camones Marzano</b></p> 
<p><i>Datos del emprendedor</i></p>	<p>Nació en Huaraz (Ancash), Perú, el 01 de noviembre de 1993. Es Fundadora &amp; Directora Ejecutiva de Awajkuna. Es contadora pública, consultora de negocios y tallerista de Design Thinking.</p>
<p><i>Tipo de liderazgo</i></p>	<p><b>Democrático.</b> Liderazgo adaptativo, comunicacional, donde todo su equipo cumple un rol importante. Su liderazgo motiva, impacta, trasciende.</p>
<p><i>Sobre el emprendimiento</i></p>	<p>Moda sostenible que busca empoderar social-emocionalmente a mujeres en condición de vulnerabilidad. Su idea de negocio surge por su abuela paterna, quien es una mujer muy inteligente y cuando fue niña no le dejaron ir a la escuela solo por ser mujer. Al conocer la historia de Esther, una adolescente de zona rural que su papá no le dejaba ir a la escuela solo por ser mujer, se decidió tomar acción a través de Awajkuna.</p>
<p><i>Mayor logro</i></p>	<p>Su mayor logro es ver la felicidad de muchas mujeres cuando logran independencia económica.</p>
<p><i>Error del que más aprendió</i></p>	<p>Cuando empezó Awajkuna tenía una socia que se quedó con muchos activos que habían conseguido juntas, lamentablemente nunca los pudo recuperar, pero empezó de nuevo porque tenía claro el propósito, lo cual fue uno de sus mejores aprendizajes.</p>
<p><i>Cultura en su empresa</i></p>	<p>A sus trabajadoras las define la pasión con las que elaboran los productos. “Nuestras colaboradoras son el alma de la empresa, reciben el mejor trato y atención posible, mantenemos un clima laboral adecuado”.</p>
<p><i>Motivación</i></p>	<p>Seguir empoderando socioeconómicamente a más mujeres de la región y cambiar las cifras de violencia.</p>
<p><i>Próximos retos</i></p>	<p>En los próximos meses piensan implementar un taller en la ciudad de Huaraz, con 20 máquinas, abrir una tienda física y exportar sus productos.</p>




## Café El Abuelo Valdizano

<p><i>Nombre del emprendedor</i></p>	<p><b>Cleden Chacón Estacio</b></p> 
<p><i>Datos del emprendedor</i></p>	<p>Nació en el Caserio Margarita (Huánuco), Perú, el 21 de junio de 1986. Gerente general de Café “El Abuelo Valdizano”.</p>
<p><i>Tipo de liderazgo</i></p>	<p><b>Democrático.</b> Aprender haciendo, formando parte del equipo, importancia de la participación conjunta.</p>
<p><i>Sobre el emprendimiento</i></p>	<p>Bajo precio del café para el agricultor y el cuidado del medio ambiente. “Lo realizamos a través del cultivo y procesamiento de café por parte de los agricultores”. El producto es el empaquetado y venta del café. “La razón de nuestro emprendimiento son nuestros adultos mayores”. El negocio nacido en 2019 tiene como única prioridad mejorar la calidad de vida de 20 abuelos huanuqueños, que suman fuerzas para lograr el mejor café en taza.</p>
<p><i>Mayor logro</i></p>	<p>Emprender, iniciar su propuesta fue duro. Pero no podía parar ante la problemática vista sobre el olvido de los mayores y el bajo costo dado por sus granos de café.</p>
<p><i>Error del que más aprendió</i></p>	<p>No intentarlo por miedo al fracaso.</p>
<p><i>Cultura en su empresa</i></p>	<p>El trabajo en equipo y la comunicación son muy importantes.</p>
<p><i>Motivación</i></p>	<p>Mejorar la calidad de vida de los adultos mayores, sabiendo que en algún momento nosotros también llegaremos a ser como ellos.</p>
<p><i>Próximos retos</i></p>	<p>Empezar a exportar su producto.</p>



## Höség

<p><i>Nombre del emprendedor</i></p>	<p><b>Juan Carlos Sznak</b></p> 
<p><i>Datos del emprendedor</i></p>	<p>Nació en Lima, Perú, el 03 de enero de 1978. Es Co-founder y CEO de Höség junto con sus hermanos, además de ser arquitecto de profesión.</p>
<p><i>Tipo de liderazgo</i></p>	<p><b>Democrático.</b> Súper horizontal, dejando espacio al resto para desenvolverse en su rol. Prefiere que se equivoquen, haciendo, a no avanzar por miedo a equivocarse. Escucha a todo el mundo. La vulnerabilidad y la empatía son claves.</p>
<p><i>Sobre el emprendimiento</i></p>	<p>Höség es una empresa peruana que busca cambiar al mundo mejorando la vida de alguien. Se cree que la redefinición de la economía y el consumo responsable cambian al mundo de una manera positiva. Son la primera marca de ropa de <i>outdoors</i> del Perú.</p>
<p><i>Mayor logro</i></p>	<p>Ve a su familia, su esposa e hijos como su mayor logro y principal motivación.</p>
<p><i>Error del que más aprendió</i></p>	<p>Antes de Höség, Juan Carlos emprendió un negocio en el medio publicitario y no pudo mantenerlo a flote. Pasó la página y miró el pasado, enfocado en las lecciones y encarando el futuro con positivismo.</p>
<p><i>Cultura en su empresa</i></p>	<p>La pandemia y el contexto político le ha demostrado que su equipo es: más una familia que otra cosa. Están comprometidos con el propósito de la empresa. El empoderamiento ha sumado en el proceso de profesionalización del equipo.</p>
<p><i>Motivación</i></p>	<p>Su motivación es dar el ejemplo a sus hijos de cómo hacer empresa y ayudar al mismo tiempo. Dejar de tratar el planeta como a un objeto y más bien tratarlo como un sujeto. “El hecho de agradecer que vives un nuevo día”.</p>
<p><i>Próximos retos</i></p>	<p>La pandemia ha generado nuevas metas y objetivos en su vida. Hoy está principalmente enfocado en generar experiencias con su familia, que tengan la opción de conocer el mundo y que se conecten más con la naturaleza. En temas profesionales desea seguir usando su perfil creativo, enfocado en el impacto positivo para nuevos proyectos en esa línea, y para Höség la internacionalización, Perú le ha demostrado ser un lugar extremadamente inestable para poder crecer.</p>



## IGUA

<p><i>Nombre del emprendedor</i></p>	<p><b>Stefanie Úrsula Delgado Schilz</b></p> 
<p><i>Datos del emprendedor</i></p>	<p>Nació en Lima, Perú, el 24 de junio de 1979. Es emprendedora social, Co-founder y CEO de Igua y Rutatec.</p>
<p><i>Tipo de liderazgo</i></p>	<p><b>Transformacional.</b> Con decir que en el colegio le decían "Jefanie". Sus proyectos buscan cambios en la sociedad.</p>
<p><i>Sobre el emprendimiento</i></p>	<p>IGUA crea acceso sostenible a agua pura mediante fuentes de purificación de agua para espacios urbanos. Este proyecto surge cuando uno de los fundadores de Igua viaja por el sudeste asiático y descubre fuentes de purificación de agua públicas en las aldeas, en las que los residentes recargan galoneras con agua pura para sus hogares, pagando con monedas. A su regreso al Perú, decide desarrollar este proyecto en Lima.</p>
<p><i>Mayor logro</i></p>	<p>Dedicarse a temas que le apasionan y que siente tienen un impacto positivo en la sociedad.</p>
<p><i>Error del que más aprendió</i></p>	<p>El fracaso es una cuestión de perspectiva. Evitar el fracaso es no moverte de tu zona de confort y no arriesgar. Personalmente no sigue una cultura del éxito. Es saludable probar, equivocarse, aprender y avanzar; y disfrutar el proceso.</p>
<p><i>Cultura en su empresa</i></p>	<p>Son un equipo de profesionales de primera, con una mentalidad de resolver los retos diarios de forma práctica y minuciosa. La cultura es organizada y divertida.</p>
<p><i>Motivación</i></p>	<p>Le encanta su trabajo porque le da la oportunidad de construir y aprender. Piensa que, si uno quiere que las cosas cambien, debe empezar dando el ejemplo.</p>
<p><i>Próximos retos</i></p>	<p>Seguir desarrollando y transformando el hábito de consumo de agua en la sociedad.</p>



## Inspirall

<p><i>Nombre del emprendedor</i></p>	<p><b>Francesco Persivale Denegri</b></p> 
<p><i>Datos del emprendedor</i></p>	<p>Nació en Caracas, Venezuela, el 26 de noviembre de 1990. Es ingeniero ambiental y economista. CEO de Inspirall Food-Ag-Bio-Tech.</p>
<p><i>Tipo de liderazgo</i></p>	<p><b>Democrático.</b> Es una combinación entre su pasión empática hacia los ecosistemas, seres vivos y la confianza que tiene en sus habilidades, ya que siempre ha podido lograr lo que se ha planteado y no fallará ahora.</p>
<p><i>Sobre el emprendimiento</i></p>	<p>A través de la biotecnología, Inspirall produce alimentos y productos del mayor valor nutricional "del campo al plato", con modelos integrales. Su interés siempre ha sido ser la voz de los grupos vulnerables. Y bajo la realidad de Venezuela, el camino hacia una solución sostenible —en su opinión— ha sido resolver la anemia a través de un modelo de negocio inclusivo. Ahí fue que conoció la oportunidad de las microalgas y el desarrollo de productos de alta rotación, que integren grupos del campo con consumidores finales.</p>
<p><i>Mayor logro</i></p>	<p>Representar a su país en Bridge, en las olimpiadas mentales de Beijing del 2008.</p>
<p><i>Error del que más aprendió</i></p>	<p>Repitió un semestre en su primera experiencia universitaria en el extranjero y aprendió la importancia de su entorno y el interés en sus estudios como características claves para lograr sus objetivos.</p>
<p><i>Cultura en su empresa</i></p>	<p>El interés para cambiar el mundo hacia una sociedad con iguales oportunidades hacia todos es el primer filtro para trabajar con su equipo. Esta motivación no solo le permite transmitir su visión y misión como emprendedor, sino también lograr mejores resultados como emprendimiento.</p>
<p><i>Motivación</i></p>	<p>Saber que tienen la solución en sus manos a problemas globales como la anemia, malnutrición y pobreza agrícola.</p>
<p><i>Próximos retos</i></p>	<p>Su recorrido no termina en las fronteras de su país, ya que la solución que han desarrollado se puede implementar en todas las esquinas del mundo. Su reto es seguir contagiando su visión integral a todos los grupos de interés e individuos que se crucen en el camino de Inspirall, ya fuese como agricultor en el campo o consumidor final de sus productos.</p>



## Laboratoria

<p><i>Nombre del emprendedor</i></p>	<p><b>Mariana Costa Checa</b></p> 
<p><i>Datos del emprendedor</i></p>	<p>Nació en Lima, Perú, el 20 de marzo de 1986. Es cofundadora y CEO de Laboratoria. Fue premiada por el Instituto Tecnológico de Massachusetts como una de las personas más innovadoras con menos de 35 años.</p>
<p><i>Tipo de liderazgo</i></p>	<p><b>Transformacional.</b> Destaca el trabajo en equipo, la participación, el cambio e innovación constante. Mariana busca destacar a las mujeres como líderes mundiales del cambio, influyendo en los demás y siendo una fuente de inspiración.</p>
<p><i>Sobre el emprendimiento</i></p>	<p>Son una empresa social que forma a las mujeres y organizaciones, logrando que América Latina tenga una economía digital más diversa, inclusiva y competitiva.</p>
<p><i>Mayor logro</i></p>	<p>En el 2018 recibió el galardón Líderes Empresariales del Cambio, el cual fue entregado por el Grupo El Comercio, EY y Asbanc. También, en el 2016, fue elegida como una de las nueve mujeres latinoamericanas, dentro de las 100 mujeres del año, por el medio inglés BBC.</p>
<p><i>Cultura en su empresa</i></p>	<p>Gente noble, con ganas de hacer las cosas bien, con orgullo, con cariño, con ganas de apoyarse mutuamente. Para ella, su país es un gran motivo para su propósito de vida.</p>
<p><i>Motivación</i></p>	<p>Que las mujeres no solo crezcan en un nuevo camino tanto profesional como personal, sino que también se empiece a transformar una industria en un ejemplo de diversidad y potenciar a las personas para la era digital.</p>
<p><i>Próximos retos</i></p>	<p>Para Laboratoria se espera que sea un futuro brillante, lleno de cosas buenas, y que la creciente economía digital se convierta en una fuente de oportunidades para cada mujer del país.</p>



## Las Polleras de Agus

<p><i>Nombre del emprendedor</i></p>	<p><b>Griela Pérez</b></p> 
<p><i>Datos del emprendedor</i></p>	<p>Nació en Cusco, Perú. Es impulsora y promotora de la moda sostenible y ética a través de un proyecto llamado Las Polleras de Agus.</p>
<p><i>Tipo de liderazgo</i></p>	<p><b>Democrático.</b> Para ella es muy importante la participación y apoyo de todo su equipo de trabajo, se preocupa por sus necesidades y hay un constante intercambio de ideas.</p>
<p><i>Sobre el emprendimiento</i></p>	<p>Son un proyecto de moda sostenible cuyo objetivo es revalorar la labor del artesano y el arte del bordado tradicional peruano en su lugar de origen. Producen prendas de la más alta calidad, manteniendo las técnicas de tejido, bordado y confección transportando toda la magia del mundo indígena rural.</p>
<p><i>Mayor logro</i></p>	<p>Las Polleras de Agus fue premiada en la nueva categoría “Talento Emprendedor”, en la Gran Final del Desafío Kunan 2019, la premiación anual que busca identificar negocios con impacto en los principales retos que afronta el Perú.</p>
<p><i>Error del que más aprendió</i></p>	<p>Frente a la pandemia: al inicio, Griela lo tomó como un tiempo para replantear sus ideas. Pero, a medida que pasaba ese tiempo, la vida se hacía más incierta.</p>
<p><i>Cultura en su empresa</i></p>	<p>Insistir, persistir y nunca desistir. A veces los artesanos se ponen tristes cuando hay truenos y no pueden usar sus máquinas, siempre les dice que se replanteen en hacer otras cosas, les da ánimos siempre.</p>
<p><i>Motivación</i></p>	<p>Cada disfraz cuenta una historia, las vivencias se escriben en sus colores y formas. Lo que le inspira hoy en día son las comunidades, es de ahí que nace el conocimiento de la verdadera belleza.</p>
<p><i>Próximos retos</i></p>	<p>Sus planes para el 2020 son incrementar las ventas en un 200%, conquistar nuevos mercados dentro y fuera del Perú, e incrementar el equipo con artistas populares de otras provincias.</p>



## Llama Pack Project

<p><i>Nombre del emprendedor</i></p>	<p><b>Alejandra Arias-Stella Cillóniz</b></p> 
<p><i>Datos del emprendedor</i></p>	<p>Nació en Lima, Perú, el 10 de setiembre de 1981. Es Co-Director &amp; Founder en Llama Pack Project. Es comunicadora de la Universidad de Lima.</p>
<p><i>Tipo de liderazgo</i></p>	<p><b>Democrático.</b> Se preocupa constantemente por escuchar a sus compañeros, agradece su apoyo y también pone mucho de su esfuerzo en las actividades.</p>
<p><i>Sobre el emprendimiento</i></p>	<p>Llama Pack busca revalorar el uso de la llama, como animal de carga en el sector turismo, con el fin de conservar los ecosistemas de montaña y generar desarrollo sostenible en las comunidades altoandinas de la Cordillera Urubamba.</p>
<p><i>Mayor logro</i></p>	<p>El mayor éxito del proyecto, hasta el momento, ha sido la articulación de 10 comunidades que conectan todas las rutas de caminatas de la Cordillera Urubamba, y que se sigan sumando familias de llameros al gremio, gracias a que han podido ver, en el tiempo, el gran potencial de esta práctica ancestral.</p>
<p><i>Error del que más aprendió</i></p>	<p>Considera que en el proyecto no hay fracasos en sí, sino más bien surgen retos que hay que sobrellevar y esos son los que conforman el proyecto y generan oportunidades de desarrollo. Por ejemplo, al inicio, si bien las familias querían trabajar con sus llamas, se mostraban muy escépticas a poder lograrlo y que los visitantes se interesen en este aspecto de su cultura. Eso marcó el camino inicial del proyecto hacia la creación de un modelo de Llama Trek, que permitía generar trabajo rotativo a las familias y que les permitía, a través de la experiencia directa, valorar el gran recurso que tenían.</p>
<p><i>Cultura en su empresa</i></p>	<p>La equidad, la inclusión y la confianza son los pilares de los vínculos con los aliados del Proyecto Llama Pack. Cultivan el amor por la montaña con empatía hacia los valores sociales y culturales locales.</p>
<p><i>Motivación</i></p>	<p>Tiene muchos aspectos diversos que hacen que el trabajo siempre sea interesante y ver que los llameros se involucran en hacer que esta idea se fortalezca y los objetivos a largo plazo puedan lograrse.</p>
<p><i>Próximos retos</i></p>	<p>Su reto actual es seguir creciendo, encontrando más colaboradores y alianzas que les permitan generar más apoyo a los llameros en pro del desarrollo sostenible y la conservación de la Cordillera Urubamba.</p>



## Microwd

<p><i>Nombre del emprendedor</i></p>	<p><b>Alejandro De León Moreno</b></p> 
<p><i>Datos del emprendedor</i></p>	<p>Nació en Madrid, España, el 09 de octubre de 1982. Es fundador de Microwd y socio fundador de Ánima Ventures.</p>
<p><i>Tipo de liderazgo</i></p>	<p><b>Democrático.</b> Es una persona flexible y constante. Lleva seis años aprendiendo y trabajando diariamente por su proyecto. Considera que tienen una oportunidad gigante de ser una gran empresa, con un gran impacto social.</p>
<p><i>Sobre el emprendimiento</i></p>	<p>Financia negocios de mujeres emprendedoras de Latinoamérica. Considera que Microwd no fue una idea, ya que él tenía unos niños becados en Nicaragua y sus mamás le comenzaron a pedir microcréditos.</p>
<p><i>Mayor logro</i></p>	<p>Haber sobrevivido a iniciar el proyecto, levantar capital, invertir en tecnología y el suceso de la pandemia.</p>
<p><i>Error del que más aprendió</i></p>	<p>Microwd se basa más en el error que en el acierto, pero el acierto es más rentable. De 20 decisiones, aciertan en 1. No haber ido a por las mujeres en cada localidad, no haber buscado la excelencia. En vez de talento, buscaba aliviar la pobreza. Fue gracias a su esposa que le abrió los ojos.</p>
<p><i>Cultura en su empresa</i></p>	<p>Tienen una cultura estupenda, la rotación es baja. En España, emplean a nueve personas y en los últimos tres años solo se ha ido uno. En terreno, es menor al 10%. Incluso, tienen gente que retorna a seguir apoyándolos. Las personas son jóvenes (80% son más jóvenes que él), gente que ha nacido en un mundo mejor al que él nació. Tiene mucha más conciencia social y está muy metido en la cabeza que la oportunidad está aquí. Ellos saben que el trabajo es un medio y un fin, trabajan en un lugar en el que creen. Además, tienen una gran capacidad de innovar y conectar con sus redes (gracias a las redes sociales) y, por último, están muy motivados y son hiper responsables.</p>
<p><i>Motivación</i></p>	<p>El mundo es un lugar mejor, para vivir y para trabajar, por eso contribuyen con eso. Cada día, tener sociedades más abiertas al cambio, la crítica, la duda y el progreso. Son la generación que acabará con la pobreza extrema.</p>
<p><i>Próximos retos</i></p>	<p>Cree que su reto es ser valiente, aprender a elegir el riesgo a nivel empresarial. A nivel personal, no descuidar el respeto a uno mismo, por ser inseguro a nivel intelectual o a fracasar.</p>




## Misha Rastrera

<p><i>Nombre del emprendedor</i></p>	<p><b>Luis Alfonso Bazalar Barrios</b></p> 
<p><i>Datos del emprendedor</i></p>	<p>Nació en Lima, Perú, el 10 de febrero de 1989. Es fundador de Misha Rastrera.</p>
<p><i>Tipo de liderazgo</i></p>	<p><b>Distribuido.</b> Liderazgo participativo en el cual participan los líderes de cada área y su equipo de trabajo. Todos contribuyen con ideas para la toma de nuevas decisiones dentro de la empresa. Escuchar las ideas de todos les ayuda a mejorar la calidad de su trabajo como equipo.</p>
<p><i>Sobre el emprendimiento</i></p>	<p>Son un emprendimiento social y ambiental, donde desarrollan productos: alimenticios, para el cuidado personal y cosméticos; basados en la filosofía del buen vivir: ecológicos, trazables, justos con toda la cadena productiva y sostenibles. Su inspiración es la sabiduría ancestral y la etnobotánica peruana.</p>
<p><i>Mayor logro</i></p>	<p>El mayor éxito en su vida es tener un trabajo que disfruta, donde está involucrada su carrera profesional y su pasión por viajar, conocer nuevos lugares, nuevas plantas, investigar y desarrollar productos. Además, es una gran satisfacción que su trabajo ayude a las comunidades y al personal involucrado en la empresa.</p>
<p><i>Error del que más aprendió</i></p>	<p>Cree que no ha tenido un gran fracaso. Si bien ha tenido otros emprendimientos antes de Misha Rastrera, considera que ellos fueron parte de su crecimiento. No los considera un fracaso, porque gracias a ellos generó cierta experiencia que le ha ayudado en su trabajo actual.</p>
<p><i>Cultura en su empresa</i></p>	<p>Los colaboradores, en su mayoría, son personas jóvenes. Muchos aún están descubriendo qué quieren en su vida. Dentro de la convivencia se fomenta el respeto y el trato igualitario para todos los colaboradores, sin importar religión, origen, género, etc. Tratan de aplicar una cultura que motive al colaborador, tanto en el trabajo como en su vida personal.</p>
<p><i>Motivación</i></p>	<p>Una de las cosas que más le motiva es el crecimiento profesional que tienen día a día en Misha. Los trabajadores en Misha crecen tanto como sus proveedores. Todo el tiempo están creciendo y ayudando a crecer a los que se encuentran a su alrededor.</p>
<p><i>Próximos retos</i></p>	<p>Seguir creciendo de la mano de los productores. Innovar siempre con nuevos productos para estar siempre un paso adelante. En lo personal, quiere siempre aprender, llevar una vida sencilla y disfrutar.</p>



## Pixed Corp

<p><i>Nombre del emprendedor</i></p>	<p><b>Ricardo Gerardo Rodríguez Torres</b></p> 
<p><i>Datos del emprendedor</i></p>	<p>Nació en Piura, Perú, el 17 de abril de 1990. CEO actual de Pixed Corp, inventor, diseñador, creador y principal impulsor de las tecnologías inclusivas. Es ingeniero mecánico eléctrico.</p>
<p><i>Tipo de liderazgo</i></p>	<p><b>Transformacional.</b> Extrovertido y trata de liderar con el ejemplo, de demostrar que el riesgo no es más que un aprendizaje; porque si pasa algo malo sabrá qué no hacer y si pasa algo bueno sabrá que eso funciona, además que trata de transferir su ADN a su equipo.</p>
<p><i>Sobre el emprendimiento</i></p>	<p>Pixed Corp. es una empresa de investigación, desarrollo y creación de tecnologías inclusivas a precios accesibles, para personas con discapacidad física. Esta idea surge por una situación personal, muy ligada a la discapacidad.</p>
<p><i>Mayor logro</i></p>	<p>Ver la sonrisa de un niño, que nuevamente vuelve a jugar, y que sea gracias a uno de sus diseños.</p>
<p><i>Error del que más aprendió</i></p>	<p>De estos hay varios, pero el más fuerte fue hacia febrero del 2021, en plena pandemia. A nivel administrativo se habían cometido varios errores que empezaron a aparecer y, junto a ello, una crisis muy fuerte a nivel emocional en los colaboradores que terminó por casi cerrar Pixed. La mejor manera que tuvo para salir adelante es pensar en todo lo que podían seguir haciendo por las personas por quienes trabajaban, de esta crisis nació Includuca, para seguir apoyando a las personas con discapacidad y con ello se volvió a salir adelante.</p>
<p><i>Cultura en su empresa</i></p>	<p>Trabajan bajo el concepto de "Hagamos lo que hagamos, no dejar de aprender, mejoremos juntos pero, lo más importante, inspirarse en ellos, en esa persona que confía en nosotros y hagámoslo bien". En esta frase están sus valores.</p>
<p><i>Motivación</i></p>	<p>El propósito de cambio sistémico en la sociedad, la difusión de la inclusión o la discapacidad, y la visibilidad que esto genera ha comenzado a engranar diferentes piezas. Asimismo, esto puede seguir mejorando.</p>
<p><i>Próximos retos</i></p>	<p>Esperan abrir una sede pronto en Chile y Brasil. En Panamá tendrán pronto un punto de atención y hacia junio están evaluando operaciones y acciones en Reino Unido.</p>



## Planeta Océano

<p><i>Nombre del emprendedor</i></p>	<p><b>Kerstin Forsberg</b></p> 
<p><i>Datos del emprendedor</i></p>	<p>Nació en 1985. Es fundadora de la ONG Planeta Océano. Galardonada por El Fondo Mundial para la Naturaleza con el International President's Award.</p>
<p><i>Tipo de liderazgo</i></p>	<p><b>Transformacional.</b> Líder internacional en conservación, científica marina, emprendedora social y educadora.</p>
<p><i>Sobre el emprendimiento</i></p>	<p>Actividades en pro de la conservación de mantarrayas, mediante actividades de investigación científica, educación ambiental y ecoturismo, logrando involucrar a pescadores, maestros, jóvenes y niños. El servicio que ofrecen incluye la visita de turistas a artesanos locales, con quienes elaboran productos artísticos con desechos marinos, y a una asociación de mujeres artesanales para impulsar la comercialización de sus productos a base de palo santo.</p>
<p><i>Mayor logro</i></p>	<p>La galardonaron con el International President's Award 2013 del Fondo Mundial para la Naturaleza. Ganó el premio Whitely, también conocido como los "Green Oscars", y el Rolex para empresas. La revista Time la destacó como una de las líderes de la próxima generación.</p>
<p><i>Cultura en su empresa</i></p>	<p>A sus trabajadoras las define la pasión con las que elaboran los productos. Sus colaboradoras son el alma de la empresa, reciben el mejor trato y atención posible, mantienen un clima laboral adecuado.</p>
<p><i>Motivación</i></p>	<p>Su amor por la naturaleza.</p>
<p><i>Próximos retos</i></p>	<p>Su objetivo, a largo plazo, es el desarrollo de un modelo para el establecimiento de iniciativas comunitarias sostenibles en todo el mundo.</p>



## Proyecto MAMA

<p><i>Nombre del emprendedor</i></p>	<p><b>Jaime Márquez Calvo</b></p> 
<p><i>Datos del emprendedor</i></p>	<p>Nació en Lima, Perú, el 06 de enero de 1963. Es abogado, con estudios de maestría en Ciencia Política y Teorías Críticas del Derecho. Trabajó en temas de participación, descentralización y gestión pública.</p>
<p><i>Tipo de liderazgo</i></p>	<p><b>Situacional.</b> Es empático, intenta involucrarse siempre con el trabajo de sus colegas, pero también delega según las especialidades de cada uno. Se adapta a cada situación que enfrenta.</p>
<p><i>Sobre el emprendimiento</i></p>	<p>Estrategia dirigida a gestantes y madres de menores de un año, promocionando conductas saludables, a través de mensajes de texto o de voz, en castellano, quechua y awajún, contribuyendo a la reducción de muertes maternas, anemia y DCI.</p>
<p><i>Mayor logro</i></p>	<p>Desarrollarse profesionalmente en ámbitos que le permiten contribuir al desarrollo de las personas y al cumplimiento de los roles del Estado para satisfacer las demandas ciudadanas.</p>
<p><i>Error del que más aprendió</i></p>	<p>Ha tenido muchos intentos de llegar a las altas autoridades del Gobierno para proponerles trabajar juntos, pero hasta ahora no se ha podido por la alta rotación de funcionarios. Ante ello, han priorizado trabajar con los gobiernos regionales y locales, y hasta el momento les ha ido bien.</p>
<p><i>Cultura en su empresa</i></p>	<p>Proactivos, con alto compromiso social e identificados con el proyecto. Su ambiente de trabajo es bastante democrático.</p>
<p><i>Motivación</i></p>	<p>La expectativa de seguir creciendo, de mejorar su propuesta para que sea más atractiva y se exprese en mayores oportunidades de negocio.</p>
<p><i>Próximos retos</i></p>	<p>Personalmente, quiere ver crecer a sus hijos, que se formen como personas sensibles a los problemas de nuestro país y que contribuyan desde donde estén a que la gente viva mejor. En términos empresariales, espera que en los próximos cinco años puedan crecer y diversificar su oferta de servicios.</p>



## qAIRA

<p><i>Nombre del emprendedor</i></p>	<p><b>Mónica Abarca</b></p> 
<p><i>Datos del emprendedor</i></p>	<p>Es licenciada de Ingeniería mecatrónica de la PUCP y CEO de Qaira.</p>
<p><i>Tipo de liderazgo</i></p>	<p><b>Democrático.</b> Horizontal, orientada a objetivos. Siempre teniendo presente a su equipo de trabajo.</p>
<p><i>Sobre el emprendimiento</i></p>	<p>Empresa de drones que miden la calidad del aire en la población. Son tres fundadores apasionados por la tecnología y el medio ambiente, Javier es un emprendedor con un exit, Carlos experto en robótica y ella es de la comunidad de Singularity University.</p>
<p><i>Mayor logro</i></p>	<p>Haber logrado, junto con qAIRa y la Municipalidad Metropolitana de Lima, instalar la red de monitoreo de calidad del aire más grande de Perú.</p>
<p><i>Error del que más aprendió</i></p>	<p>Perder a personas muy valiosas dentro del equipo. Tuvieron que hacer una búsqueda exhaustiva de personas con capacidades similares, pero sobre todo con el mismo ímpetu de esforzarse en lograr los objetivos de qAIRa.</p>
<p><i>Cultura en su empresa</i></p>	<p>Sus colaboradores son personas apasionadas por el medio ambiente y la tecnología, aportan con mucho ímpetu en las soluciones de qAIRa y en brindar el mejor servicio a sus clientes.</p>
<p><i>Motivación</i></p>	<p>El impacto positivo que buscan generar en el medio ambiente y en la salud pública. El equipo de qAIRa, al trabajar en lo que les apasiona.</p>
<p><i>Próximos retos</i></p>	<p>Lograr que qAIRa esté presente en varios países de Latinoamérica (a la fecha están en Perú y Ecuador), colaborando en mejorar la calidad del aire de diversas ciudades, de la mano con municipios, empresas y la sociedad.</p>



## Qhatu

<p><i>Nombre del emprendedor</i></p>	<p><b>Nadia Ruby Huillca Hinojosa</b></p> 
<p><i>Datos del emprendedor</i></p>	<p>Nació en Lima, Perú, el 08 de agosto de 1991. Reside en Cusco desde los dos años.</p>
<p><i>Tipo de liderazgo</i></p>	<p><b>Democrático.</b> La comunicación y el poder motivar, para seguir todos en un solo paso.</p>
<p><i>Sobre el emprendimiento</i></p>	<p>Acercamiento de las TICs a los artesanos de las comunidades campesinas, junto a capacitaciones de gestión de negocios.</p>
<p><i>Mayor logro</i></p>	<p>Hacer cada día más conocido su emprendimiento, llegando a más personas.</p>
<p><i>Error del que más aprendió</i></p>	<p>Su error más grande fue el de armar un equipo con amigos que se emocionaban al inicio con la idea, pero que al final no se concretaba en nada. Ahí aprendió a ver un equipo multidisciplinario. Hoy en día trabaja con colaboradores para cada área y ve que es mejor.</p>
<p><i>Cultura en su empresa</i></p>	<p>A sus colaboradores los define como aquellos que llevan puesta camiseta y les encanta el trabajo que realizan.</p>
<p><i>Motivación</i></p>	<p>Impactar a más familias. Esa mirada de las artesanas de felicidad cuando venden sus productos.</p>
<p><i>Próximos retos</i></p>	<p>Su reto personal es aprender sobre desarrollo. Como empresa, es el de poder conquistar el mercado internacional y el poder crear una ONG en el tema de capacitación en gestión empresarial para mujeres artesanas de zonas rurales.</p>



## Qhispikey

<p><i>Nombre del emprendedor</i></p>	<p><b>Maria Fe Gamarra Passano</b></p> 
<p><i>Datos del emprendedor</i></p>	<p>Maria Fe es Co-Fundadora en Qhispikey - Sustainable Glamping y bachiller en administración y marketing. Su socio, Isaiás, es co-fundador en Qhispikey Sustainable Glamping y bachiller en administración.</p>
<p><i>Tipo de liderazgo</i></p>	<p><b>Democrático.</b> Cree que todas las personas que trabajan con ellos deben de tener un trabajo en donde destaquen sus habilidades, en donde se disfrute el día a día y en donde todos funcionen como un equipo armónico con el objetivo final de dar a sus clientes una experiencia única.</p>
<p><i>Sobre el emprendimiento</i></p>	<p>Qhispikey es un glamping sostenible, ubicado en tres comunidades altoandinas de Cusco. Se han construido tres campamentos de lujo en los jardines de tres familias de comunidades altoandinas, con vistas increíbles. En Qhispikey las familias son los socios, trabajan de la mano con ellos.</p>
<p><i>Mayor logro</i></p>	<p>Su mayor éxito empresarial es Qhispikey, crear de cero un negocio que sea reconocido tanto por su impacto social como por su innovación en turismo, es un sentimiento único que no esperaban.</p>
<p><i>Error del que más aprendió</i></p>	<p>Qhispikey lo iniciaron muy rápido, poniendo solo la palabra como garantía. Iniciaron en tres comunidades al mismo tiempo para aparentar ser una empresa grande y sólida. Pero lamentablemente una de las tres familias que eligieron para empezar actuó de mala fe y les robó, y por no tener contratos que les protejan no pudieron hacer nada. La parte positiva es que las otras dos familias resultaron ser aún mejores de lo que pensaron en un inicio, con lo cual les dio fuerzas para seguir adelante y asumir la pérdida como un aprendizaje.</p>
<p><i>Cultura en su empresa</i></p>	<p>Su empresa tiene una cultura horizontal. Cada quien tiene definidas sus funciones y objetivos y pone lo mejor de sí para llevarla a cabo. Miran a todos como sus socios en esta aventura de crear una empresa que les dé toda la libertad que buscan.</p>
<p><i>Motivación</i></p>	<p>Para todo emprendedor el inicio es muy duro, hay que saber pivotar y ser pacientes hasta encontrar el modelo de negocio que mejor se adapte a los objetivos de los emprendedores y al mercado.</p>
<p><i>Próximos retos</i></p>	<p>El sueño en Qhispikey es crecer con sus glampings por todo el Perú, poniendo en valor la cultura local de cada zona y dando la oportunidad a turistas nacionales y del mundo para conocer familias increíbles.</p>



## Recidar

<p><i>Nombre del emprendedor</i></p>	<p><b>Boris Gamarra Pinto</b></p> 
<p><i>Datos del emprendedor</i></p>	<p>Nació en Lima, Perú, el 04 de julio de 1988. Es Gerente General en Recidar.</p>
<p><i>Tipo de liderazgo</i></p>	<p><b>Transaccional.</b> Su liderazgo se caracteriza por buscar motivar y persuadir al equipo en la dirección y objetivos a donde se busca poner a la organización.</p>
<p><i>Sobre el emprendimiento</i></p>	<p>Son una empresa social que busca generar oportunidades de desarrollo en comunidades vulnerables, a partir de la gestión y tratamiento de objetos usados. Para ello, tienen un servicio de recojo a demanda de objetos usados para familias y empresas. Los objetos son tratados y puestos en valor, para finalmente ser ofrecidos a comunidades vulnerables a precios simbólicos y bajo una experiencia de compra digna.</p>
<p><i>Mayor logro</i></p>	<p>Ser parte de una plataforma que le permite conectar con diferentes personas y sus diferentes miradas de la vida.</p>
<p><i>Error del que más aprendió</i></p>	<p>Del error que está aprendiendo más es sofisticar la forma de reclutar a los futuros miembros de la organización.</p>
<p><i>Cultura en su empresa</i></p>	<p>Los colaboradores son muy proactivos, es una cultura vertical donde estamos en proceso de tener claro los roles y los objetivos de cada área.</p>
<p><i>Motivación</i></p>	<p>Le motiva que cada buena decisión tiene resultados a corto plazo como: generación de empleo, reducción de costos y aumento de la utilidad.</p>
<p><i>Próximos retos</i></p>	<p>Los retos personales son buscar el equilibrio del manejo de tiempos en la vida laboral y familiar. En el lado empresarial, potenciar sus habilidades gerenciales.</p>




## Simbiosis

<p><i>Nombre del emprendedor</i></p>	<p><b>Cruz Cesar Huamán De la Cruz</b></p> 
<p><i>Datos del emprendedor</i></p>	<p>Nació en el caserío de Piedra Parada (distrito de Incahuasi, provincia Ferreñafe, departamento Lambayeque), Perú, el 18 de noviembre de 1983.</p>
<p><i>Tipo de liderazgo</i></p>	<p><b>Democrático.</b> Muy comprometido con el trabajo, escucha atenta y participación asertiva.</p>
<p><i>Sobre el emprendimiento</i></p>	<p>Generan beneficio mutuo, basado en la colaboración efectiva entre <i>stakeholders</i>, en el aprovechamiento forestal micológico (hongos silvestres comestibles) de pino insigne para el desarrollo sostenible económico, social y ambiental en la sierra del Perú.</p>
<p><i>Mayor logro</i></p>	<p>Definitivamente, Simbiosis fue su primer hijo y sigue siendo el consentido, a quien le dedica la mayor parte de su vida. Cada uno de los logros y reconocimientos obtenidos en el transcurso de los últimos años le demuestran que están bien encaminados.</p>
<p><i>Error del que más aprendió</i></p>	<p>Al inicio, como todo emprendedor, confiaron de la buena voluntad de otras personas. Más que error, considera que son pruebas por las que pasamos todos los emprendedores; y es justamente el confiar demasiado en otras personas que aparentemente quieren sumar, pero en realidad solo piensan en su propio beneficio y no comparten la misión de Simbiosis y su impacto en la comunidad.</p>
<p><i>Cultura en su empresa</i></p>	<p>Su equipo de trabajo es el mejor, comprometido, avezado y, como se dice coloquialmente, es "todo terreno". Gracias a su equipo es que han logrado muchos reconocimientos.</p>
<p><i>Motivación</i></p>	<p>Su familia. Tiene un hijo de tres años, quien ahora sigue sus pasos y será quien continúe con este legado de seguir impactando positivamente en las comunidades peruanas.</p>



## Sinba

<p><i>Nombre del emprendedor</i></p>	<p><b>Philip Carlo Reiser von Gaudecker</b></p> 
<p><i>Datos del emprendedor</i></p>	<p>Nació en Madrid, España, el 16/05/1988. Es Director de Alianzas &amp; Cofundador – Sinba.</p>
<p><i>Tipo de liderazgo</i></p>	<p><b>Transformacional.</b> Busca nuevas soluciones y cambios de innovación en los procesos. Mucha participación de su parte.</p>
<p><i>Sobre el emprendimiento</i></p>	<p>Son una empresa socio-ambiental. Busca transformar y dar un nuevo sentido a los residuos en el Perú, transformando los residuos de alimentos en alimento animal para granjas urbanas, en alianza con recicladores urbanos.</p>
<p><i>Cultura en su empresa</i></p>	<p>Colaborativa, amical, familiar, “chamba”.</p>
<p><i>Motivación</i></p>	<p>La energía social que le motiva a colaborar y seguir adelante. La enorme oportunidad del sector y de hacer un cambio.</p>
<p><i>Próximos retos</i></p>	<p>Sostenibilidad financiera, nueva dinámica familiar.</p>



## Vía Código

<p><i>Nombre del emprendedor</i></p>	<p><b>María del Carmen Torre López</b></p> 
<p><i>Datos del emprendedor</i></p>	<p>Nació en Lima, Perú, el 14 de abril de 1990. Es Fundadora &amp; Directora Ejecutiva de Awajkuna. Es contadora pública, consultora de negocios y tallerista de <i>design thinking</i>.</p>
<p><i>Tipo de liderazgo</i></p>	<p><b>Democrático.</b> Confiar en el trabajo del equipo, en su potencial para dar respuesta a los retos. Mucha escucha activa con el equipo y las/los adolescentes. Apostar por encontrar juntos una solución.</p>
<p><i>Sobre el emprendimiento</i></p>	<p>Son un emprendimiento social que tiene como objetivo el darle la oportunidad de formarse en carreras digitales a hombres y mujeres jóvenes, en condiciones de vulnerabilidad y abandono social.</p>
<p><i>Mayor logro</i></p>	<p>Uno de los mayores éxitos fue cuando llegaron con Vía Código a la final de Kunan en el 2019.</p>
<p><i>Error del que más aprendió</i></p>	<p>Hace cinco años, sus proyectos personales y laborales ya no coincidían con ella. Estos tenían algunos años, en los cuales ella había cambiado. No era feliz y en dicha época pasó por mucho malestar emocional. Finalmente, esto repercutió en ella y sus proyectos. Salió adelante, en primer lugar, atendiendo a su salud mental en un espacio de psicoterapia y, además, apoyándose en personas de mayor confianza.</p>
<p><i>Cultura en su empresa</i></p>	<p>Un equipo interdisciplinario con mucho sentido de urgencia por resolver los problemas del país. Confían en la interdisciplinariedad, ya que en las diferentes miradas encuentran una mirada que comprende la complejidad de los retos que asumen. Es un equipo muy humano, con mucha calidez y sentido de responsabilidad.</p>
<p><i>Motivación</i></p>	<p>Confiar en la educación como una herramienta de cambio social. Confía en el potencial de los jóvenes y que siempre hay una oportunidad de cambio, se puede construir un mejor futuro para el país y futuras generaciones.</p>
<p><i>Próximos retos</i></p>	<p>Un gran reto es poder dar una respuesta sostenible a la brecha digital, que se ha acentuado aún más en el contexto de pandemia. Potenciar su modelo de sostenibilidad.</p>



## Yanni Shoes

<i>Nombre del emprendedor</i>	<p><b>Yanira Villalta Cornejo</b></p> 
<i>Datos del emprendedor</i>	<p>Nació en Cuenca, Ecuador, el 19 de noviembre de 1984. Es Co-funder y coordinadora de marketing de Yanni Tribal Shoes.</p>
<i>Tipo de liderazgo</i>	<p><b>Democrático.</b> Siente que el trabajo en equipo es la base fundamental de una empresa, en donde cada miembro es aceptado por sus habilidades y ayudado a potenciarlas. Trabaja en que cada uno de los miembros se sienta en un lugar tranquilo, a gusto.</p>
<i>Sobre el emprendimiento</i>	<p>Empresa de alpargatas con diseño y mantillas artesanales. Nació a partir de una investigación sobre diseño de calzado y moda sostenible en la universidad.</p>
<i>Mayor logro</i>	<p>Establecer su idea en Ecuador y Perú.</p>
<i>Error del que más aprendió</i>	<p>Uno de los errores más grandes de un emprendedor es no contar con un buen equipo de trabajo, el cual sea apoyo, y sobre todo, para asignar o delegar funciones primordiales dentro del proyecto. No se puede realizar todo por ella sola.</p>
<i>Cultura en su empresa</i>	<p>La comunicación es vital en cada área. Todos tienen un rol importante y se sienten parte del proyecto. No hay roles mayores, trabajan en jerarquía horizontal con políticas de respeto, seguridad y armonía.</p>
<i>Motivación</i>	<p>Ver el crecimiento y desarrollo personal del equipo de Yanni. Tener sus propios talleres y que se sientan parte de un proyecto en pro de ellos.</p>
<i>Próximos retos</i>	<p>Creer profesionalmente implica escalar con el proyecto y apertura de nuevos mercados. Como persona, su meta es formar su familia; y como empresa, replicar el modelo de negocio en otro país o región, generando más fuentes de trabajo.</p>



### 3.4 Conclusiones

En los perfiles de los líderes se puede apreciar un gran deseo de iniciar un emprendimiento social, debido al interés social, personal y motivacional que cada uno de ellos tiene. Por tanto, sus emprendimientos sociales representan la consecución de un sueño hecho realidad. Cabe destacar el deseo por hacer realidad el propósito del emprendimiento como el mayor motor para su logro. Los emprendimientos son negocios, pero a su vez cumplen un rol social, puesto que resuelven un problema social relevante y contribuyen a mejorar la calidad de vida de las personas y el cuidado del medio ambiente.

Los líderes de los emprendimientos sociales analizados presentan un perfil de líder transformacional y democrático. Ello se evidencia en la capacidad de afrontar los cambios, de equivocarse y volver a empezar. También en la necesidad de trabajar con un equipo humano que pueda amoldarse al reto de emprender, en un negocio que en muchos casos a resultado nuevo y muy innovador y, por tanto, no hay competencia. Cabe destacar que los líderes analizados tienen una fuerte capacidad de resiliencia, no creen en las derrotas. Pese a los fracasos han logrado sacar adelante sus negocios.

### 3.5 Referencias

- Bygrave, D. (1994). *The Portable MBA in Entrepreneurship*. John Willey & Sons. Inc. New York.
- Castillo, A. (1999). Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento. *Emprendedores como creadores de riqueza y desarrollo regional*, 21.
- Fierro, I., & Villalva, M. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. *Innova Research Journal*, 2(4), 155-162.
- Gonos, J. y Gallo, P. (2013). Model for leadership style evaluation. *Management*, 18(2), 157–168.



- Hater, J, & Bass, B. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695–702. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.4.695>
- Hersey, P., Blanchard, K. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5).
- Hidalgo, L (2014) La Cultura del Emprendimiento y su Formación. *Alternativas*, 15(1),. 46-50. <https://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-alternativas/index.php/alternativas-ucsg/article/view/8/8>
- Hughes, R. (2009). Time for leadership development interventions in the public health nutrition workforce. *Public Health Nutrition*, 12(8), 1029-1029.
- Joel, D. (2010). The art, psychology, and science of management—an integrated approach. *Leaders and the Leadership Process, Turbocharged Leadership*.
- Kantis, H. (2004) Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional. *Nomos*
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.
- Martens, R. (1987) *Coaches Guide to Sport psychology*. Champaign. IL: Human Kinetics.
- Murillo, F. (2006) Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Vol.4, No. 4e
- Northouse, P. G. (1999). *Leadership: Theory and practice* . E-Content Generic Vendor.
- Ramírez, J. (2017). Una voz que cambia vidas: Campañas de responsabilidad social en la radio : el caso de RPP Noticias. Lima: Fondo Editorial de la Universidad de Lima. ISBN: 978-9972-45-386-1
- Rasheed, H. (2000). *Developing entrepreneurial potential in youth: The effects of entrepreneurial education and venture creation*. University of South Florida.



Robbins, S., & Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional: Teoría y práctica.  
México: Pearson Prentice Hall.

Sanagustín-Fons, M.V. (2011) Valores y ética empresarial. Un enfoque sociológico.  
Madrid: Trotta. ISBN: 978-84-9879-231-7

Sánchez, A., Pérez I., & Gómez, T. (1999). Liderazgo: un concepto que perdura. Acimed,  
7(2).

Sánchez, J. y Barraza, L. (2015) El liderazgo: Deseos y realidades.  
<https://docplayer.es/33890069-Titulo-el-liderazgo-deseos-y-realidades.html>



## CAPÍTULO IV

Reflexiones sobre el rol de los emprendimientos sociales en el Perú y la búsqueda de un Perú Sostenible.  
**La urgencia de la sostenibilidad en el mundo**

**Autores:** Percy Marquina Feldman y Álvaro Morales Arhuire



En el aniversario número 75 de las Naciones Unidas, la discusión giró en torno a la dirección que se había tomado tras el transcurrir de la segunda guerra mundial, lo que resultó en la devolución de un documento titulado: “Nuestra agenda en común”, que expresa la visión del Secretario General de las Naciones Unidas, Antonio Guterres, sobre el futuro del mundo y los planes de cooperación mundial entre las naciones.

Este reporte, firmado por el secretario, se hizo inmediatamente compartido por una serie de alarmas sobre nuestro estado actual y la necesidad de nuestra sociedad para resolverlas a la brevedad. Del reporte se rescata su esencia, la cual gira en torno a la idea de que, si no tomamos acción, podríamos enfrentarnos a un futuro con severa inestabilidad provocada por el problema climático que hemos evadido hasta el momento.

“Desde la crisis climática a nuestra guerra suicida con la naturaleza y el colapso de la biodiversidad, nuestras respuestas frente a los problemas globales son muy pocas, muy tardías”, afirmó el Secretario General de las Naciones Unidas. Además, ha resaltado que fruto de nuestro fracaso en revisar nuestra desigualdad, hemos también afectado nuestra cohesión social, aquella que nos deja frágiles y expuestos a problemas potenciales. Aun cuando la tecnología está avanzando a pasos acelerados, no hemos creado la tecnología lo suficientemente barata y fácil de adoptar como para protegernos de las consecuencias del cambio climático en nuestras vidas. Pero quizás lo más interesante de este reporte es que nos presenta dos posibles escenarios: uno, en el que nunca tenemos un punto de inflexión y somos presos de nuestros errores, cayendo en una crisis irreversible; el segundo, un futuro en el cual tenemos un cambio dramático hacia un camino más sostenible y seguro para nuestra generación y las futuras.



En el escenario pesimista, la Covid-19 muta incontrolablemente, a causa de los países más desarrollados, quienes se aseguraron de acaparar más allá de las vacunas que necesitan, en tanto que los países emergentes y pobres afrontan una realidad distinta con sistemas de salud colapsados. En este escenario, el más apocalíptico, no logramos alcanzar la meta definida en el Acuerdo de París del 2015 que era de contener las temperaturas entre 1.5°C y 2°C para el 2050. Nuestras emisiones de gas invernadero siguen subiendo como producto de continuar con nuestras operaciones como de costumbre, nuestro planeta se torna inhabitable debido a las alzas en las temperaturas y los desastres climáticos, lo que conlleva a una gran parte de la población a una migración constante, mientras que aquellos con menos recursos y sin la capacidad de poder migrar se ven acorraladas, con un final predecible.

La incertidumbre afectaría nuestra definición de riesgo, lo que también llevaría a cambios en los instrumentos financieros como los utilizamos, pues la inestabilidad llevaría a que incorporemos nuevos factores y riesgos dentro de nuestro análisis. Los seguros se encarecerían y las viviendas subirían de precio, dependiendo qué tan seguras son ubicadas en el mapa de calor que cambiaría por la crisis climática.

Esto va de la mano con la pérdida de varios empleos, una mayor desigualdad de ingresos, mayores protestas en las calles y un caos social que podrían traer consigo episodios violentos por la escasez de productos. Finalmente, la vulneración misma del respeto por nuestros derechos fundamentales estaría en juego.

Consecuentemente, distintas especies animales que habitan nuestro mundo, con las que compartimos nuestro mundo, también enfrentarían una lenta extinción.

Podríamos optar por un futuro menos apocalíptico, redistribuyendo mejor las vacunas entre todos los países, promoviendo una recuperación sostenible y una transición



urgente hacia soluciones que promuevan la obtención de la meta, como reemplazar la energía producida con combustibles fósiles por aquella renovable, que ha ido tomando impulso y rapidez últimamente, reasignando los recursos distribuidos en las industrias de combustibles fósiles por aquellas alimentadas por energía verde, un esfuerzo conjunto tanto del sector privado como del público. Al descarbonizar nuestras industrias, tendríamos una mejor oportunidad en controlar el incremento en las temperaturas, los países más afectados por estos cambios tendrían mejores oportunidades y visionaríamos un futuro más resiliente, más sostenible e inclusivo.

Este futuro alternativo requiere una nueva era que contemple el multilateralismo, la cooperación global que reúna los esfuerzos de los países para resolver los problemas actuales y evitar los futuros. Pero esta versión de nuestro futuro es una cooperación no solo de los países, sino de cada uno de sus individuos, es un cambio de mentalidad, son una redirección en los esfuerzos políticos y de las preferencias en el consumo de las personas, que comiencen a apoyar la adopción de tecnologías y el consumo de productos y servicios que no impacten en el ambiente. Toda esta serie de cambios se han venido dando de manera progresiva, pero no al ritmo que se necesita, sino a uno más lento.

No obstante, la realidad es que según el último reporte de la Grupo de Expertos en el Cambio Climático (IPCC por sus siglas en inglés), indicó que nos enfrentamos a un código rojo para la humanidad en el que estamos peligrosamente cerca de la banda de temperatura de 1.5°C, por encima de los niveles pre-industriales. Esto, frente a una realidad que esperábamos no alcanzar, demuestra que inminentemente no hemos logrado detener ni reducir nuestras emisiones de gas invernadero, una situación que requeriría la coalición para frenar las emisiones y revertir el problema del calentamiento global. En esta misma realidad, los científicos advierten que estaríamos alcanzando los 2°C máximos impuestos por el Acuerdo de París durante este siglo XXI,



si continuamos operando como lo hemos venido haciendo. Sin embargo, la crisis climática es la más grande, mas no la única crisis que estamos enfrentando como sociedad. La desigualdad social, la redistribución de recursos son todos problemas que han ayudado a agravar la situación de la crisis climática y que son parte asimismo de su solución.

#### **4.1. Buscando el escenario positivo**

Si queremos alcanzar el escenario positivo en el que el mundo alcanza sus objetivos climáticos y sociales, debemos comenzar a pensar en la importancia de los grupos vulnerables, el cual es reconocido como una prioridad, no solamente en igualdad de género, sino en cuanto a otros grupos que son ignorados usualmente por la sociedad por sus ubicaciones remotas, por su acceso a oportunidades o por sus discapacidades físicas. De igual importancia, es el velar por un sistema de comercio internacional equilibrado y equitativo, más allá de considerar los poderes políticos y la lucha de poderes.

Parte de ello, y con mención especial, está el de respetar la advertencia de 1.5°C, por encima de los niveles pre-industriales y las emisiones neutras de carbono para el 2050, acabar los subsidios que actualmente se imponen sobre los combustibles fósiles, la reconsideración de nuestras cadenas de suministro y de nuestras cadenas de alimentación, al mismo tiempo que conjuntamente se promueve el apoyo y la ayuda al desarrollo de los países más necesitados, cuya situación se ha visto afectada gravemente durante los tiempos de pandemia.

Nuestros conflictos internos también nos deberían llevar a replantearnos si somos una sociedad que goza de paz, seguridad y tranquilidad. De esta manera, una mayor inversión en coordinación y un soporte para la prevención de conflictos o riesgo de descontento popular deberían considerarse en la agenda, para promover que no solo



vivamos en un estado de paz, si no también que este sea sostenible. En esta misma área, la justicia cumple un rol importante, pues garantiza que nuestros procesos se lleven de manera imparcial y que se promueva la igualdad en nuestra sociedad. En una nueva era en la que entramos con los cambios por la Covid-19 y una sociedad significativamente más tecnológicamente conectada, debemos promover que se desarrolle con igualdad de oportunidades, y de manera segura y sostenible.

#### **4.2. ¿Cómo el emprendimiento social cambiaría nuestra sociedad?**

La desigualdad en nuestra sociedad, mal endémico, y problema largamente estudiado sin encontrar una solución absoluta, ha mostrado una tendencia a la baja durante los últimos años. Entonces, ¿por qué se siente que cada día tenemos más descontento popular?, ¿por qué cada crisis o noticia de televisión siempre enfoca a las personas de menores recursos como principales afectados o damnificados?, ¿por qué la mayor polémica durante las últimas elecciones es la entrada con fuerza de un sector de nuestra población que aclamaba por ser escuchada?

La clara evolución y desarrollo económico que ha experimentado el Perú es un aspecto que no puede ser negado, pero el desarrollo solo se enfocó a hacer crecer el tamaño de la torta, en lugar de centrarse en brindar mayores oportunidades para las personas con oportunidades más escasas, esto es, buscar cortar la torta en piezas más equitativas. Hemos olvidado poner el crecimiento del Perú al servicio de las necesidades de cada uno de sus habitantes. Por ende, al no proveer de las oportunidades de crecimiento adecuadas, las personas que caen en la pobreza o las personas que tienen acceso a menos recursos tienen que crecer en un molde más pequeño, limitado por la disponibilidad de sus recursos y acorralado por el menor espacio de su molde que lo priva de acceso a aspectos tan básicos como una buena educación o alimentación.



Sin embargo, la falacia de que el crecimiento económico brinda oportunidades para todos nos ha tenido bien creídos a quienes gozamos de una mejor suerte sobre el destino de aquellos que carecen de la cantidad y de la calidad de oportunidades que sus contrapartes sí gozan. En tanto que carecemos de un plan o de una solución a las consecuencias que tienen estos problemas sobre nuestra sociedad, la necesidad de cambiar nuestra mentalidad sobre qué determina la pobreza o de la efectividad de la distribución de la riqueza en nuestro sistema económico requiere una revisión y de una nueva mentalidad que dialogue con la realidad de nuestro país.

Precisamente, los emprendedores sociales proponen soluciones efectivas o el inicio de un plan hacia los problemas sociales que abundan en la sociedad. Pero no solo aterrizan con la proposición de soluciones, sino también con la firmeza que todos estos problemas tienen una solución y que podemos participar de ella.

Emprendimientos como Cacao Hunters, SFT, Empanacombi, Misha Rastrera o Estrafalarío proponen nuevas soluciones para renovar el compromiso y el optimismo de las personas con los objetivos sociales. El emprendedor social funciona como un catalizador que promueve una mentalidad de aquello que podemos lograr como sociedad si nos complementamos individualmente. Entre muchos de estos emprendimientos, los emprendedores sociales han podido enlazar a sectores de nuestra sociedad que enfrentan problemas para conectar con los demás, o que han sido estigmatizados como personas incompetentes o limitadas para formar parte de la sociedad como la conocen los demás. Por ejemplo, cuando Empanacombi planteó promover el empleo digno, no brindó solo oportunidades laborales a jóvenes con diagnósticos como discapacidad auditiva, retardo leve, síndrome de Down y autismo, si no que introdujo el desarrollo social de este sector de la población; o Q'uma chocolates, quienes emplean a agricultores de cacao de zonas de Cusco, Amazonas,



Junín y San Martín, buscando reducir la vulnerabilidad económica que enfrentan estas personas por las dificultades de conseguir empleos.

Es esta visión la del emprendedor social, aquella que tiene la capacidad de transformar las brechas y las razones por las que se excluyen a algunos sectores, convirtiéndola en motivos para construir un negocio financieramente rentable y sostenible. Es durante este proceso que la falacia de la falta de experiencia, de creatividad, o de capacidad que se conciben sobre personas que nacieron con condiciones menos favorables como la escasez de recursos, analfabetismo, discapacidad y otros sectores de personas que no pertenecen a la población económicamente activa (PEA), se desmorona para dar paso a la inclusión y la prueba empírica de cómo se puede crear valor empleando las habilidades de estas personas.

La mentalidad fresca de estos emprendedores viene probando que una empresa que considera que las personas, sin discriminación, son competentes y honestas, pueden igualar e inclusive superar en performance aquel de las empresas que segregan o seleccionan el brindar oportunidades a personas que pertenecen a los sectores convencionales de la PEA. Estos resultados no deberían presentarse como sorprendentes, pues cada vez son más las empresas que integran los aspectos sociales, financieros y ambientales como parte de sus metas organizacionales.

En el proceso de integrar estas áreas con la sociedad, los resultados han ido sumándose a la hipótesis de que la rentabilidad es posible, inclusive en aquellas empresas en la que la inclusión y la diversidad ocupan mayor protagonismo como factores en los objetivos de la empresa. Este proceso se repite una vez más con los emprendimientos sociales que buscan recuperar la integración de estos sectores que fueron aislados, creando la ilusión de un statu quo imaginario. Sin embargo, estos emprendimientos no adquieren su viabilidad en una suerte de fórmula secreta, sino a



través del constante ensayo y error, que permite perfeccionar una metodología o una receta que el emprendedor luego podrá plasmarla como valor agregado en el producto o servicio que ofrece.

Para entender cómo estos emprendimientos surgen como casos de éxito debemos de comprender la mentalidad de las personas que los promueven, pues está en ellos una semilla del cambio que buscamos difundir en nuestra sociedad. En la capacidad de estas personas que piensan fuera de la caja, vemos dos cualidades importantes:

**La primera**, es una mentalidad exploradora que los invita a hacerse las preguntas que cuestionan las creencias del statu quo de la sociedad, desafiando los supuestos y prejuicios, y cómo estos pueden afectar las instituciones en las que están enraizadas. Preguntas tan simples como: ¿por qué las personas discapacitadas no pueden atender en un restaurante?, ¿qué impide a las personas mayores de desempeñar una labor de atención?, o inclusive cuestionar nuestros propios prejuicios haciendo una reflexión de los conceptos erróneos o sesgados que rigen en la sociedad.

**La segunda**, es la curiosidad y empatía de buscar, más que aceptar que existen los problemas sociales, sino querer entender la percepción de las personas afectadas por estos estigmas sociales y buscar cerrar las brechas a través de soluciones de negocio. Comprender esta problemática implica entender el punto de vista de las personas: cómo viven, cómo son afectadas por las decisiones de otras partes de las cuales dependen. No obstante, en nuestra sociedad y, asimismo, como fruto de nuestro sistema económico capitalista, hemos adoptado el supuesto que nuestro sistema funciona como la suma de sus partes, en donde los recursos son empleados eficientemente, alejándose de la comprensión de que vivimos en un mundo que depende de las relaciones. Tal es nuestra naturaleza interdependiente, que nuestras decisiones tendrán impacto sobre las vidas y decisiones de otras personas, las cuales,



a veces, requerimos proveer de oportunidades a través de ideas que no surgen naturalmente como fruto de un sistema que ignora estas necesidades.

Bajo esta premisa, todos los días tomamos decisiones que impactan en nuestra realidad y en la que contemplamos disyuntivas con un costo de oportunidad de tomar una decisión. Desde que nos despertamos, nuestras decisiones tienen un impacto colectivo desmesurado en nuestro mundo, pero aparentemente insignificante cuando lo vemos individualmente. Lo que tomamos en el desayuno, el transporte que escogemos, qué compramos en el mercado, si promovemos el reciclaje o si separamos nuestros desperdicios. Cada una de estas decisiones tiene un impacto sobre muchos aspectos de nuestra vida y la de los demás que no hemos logrado conciliar ni tampoco reflexionar. Precisamente es esta brecha cuya ignorancia podría llevarnos más cerca de afrontar otras potenciales crisis como son las ambientales, por ejemplo. Y en cuya solución, nuestras decisiones diarias, conjuntamente, tienen un gran impacto y la clave para evitar su agravación.

Como humanos, nuestra naturaleza dicta nuestra prioridad por satisfacer nuestras propias necesidades. Maslow definía nuestras prioridades comenzando por las más básicas como las fisiológicas, avanzando por las de seguridad, las sociales, las de estima y las de auto-realización. Por ello, naturalmente estamos inclinados en pensar en la autosatisfacción y aquella de la de los nuestros como siguiente peldaño. Sin embargo, en tanto nuestras necesidades se van satisfaciendo, nuestra consciencia también aumenta su rango de perspectiva hasta alcanzar un nivel en el que comenzamos a apreciar no solamente nuestras propias necesidades y las de nuestros seres cercanos, sino el de nuestra sociedad y la de la realidad colectiva. Esto es, pasamos del “yo” al “nosotros”, buscando nuestras similitudes y reparar las diferencias.



Frente a ello, la mentalidad de un innovador y emprendedor social promueve la difusión de la búsqueda por las soluciones cooperativas, aquellas que no contemplan un resultado en el que una parte debe de ceder y perder algo para que la otra parte gane algo; sino que, por el contrario, se contemple que ambas partes puedan beneficiarse del resultado. Es en esta línea de pensamiento en donde encontramos soluciones a los problemas que requieren de la cooperación de todos y de esfuerzos conjuntos. La naturaleza de los potenciales problemas que podríamos enfrentar en el futuro cercano como la extinción de especies, el calentamiento global, la deforestación, epidemias, y crisis o depresiones económicas requerirán de la coordinación y unidad de la sociedad, para encontrar soluciones a problemas antes que crezcan lo suficiente para embarcarnos en un rumbo irreversible.

El emprendedor social promueve la disrupción a través de soluciones a problemas no convencionales, brindando la conexión entre sectores de nuestra sociedad que no interactúan y promoviendo productos o servicios que integran soluciones a estos. Dada su naturaleza, los emprendimientos sociales, de la mano con sus líderes, generan una misión social responsable que contribuye de manera directa a un problema específico, dado que buscan incluir a poblaciones vulnerables, problemas ambientales u otros como parte de su fórmula.

De la misma manera, genera un modelo de negocio que es sostenible pues, independientemente de si es construido con un objetivo con fines lucro o sin fines de lucro, genera su sostenibilidad a partir de un producto o servicio y no enteramente a partir de la caridad de sus donantes.

En la búsqueda de este modelo de negocio rentable se crea una solución que propone una contribución justa y requerida a un problema social o ambiental, alternativa a las existentes, empleadas por las empresas tradicionales para colaborar de manera



auxiliar a aliviar el problema. A través de los emprendimientos sociales, el emprendedor busca la intervención y participación de distintos actores que componen el problema, incluso de aquellos no directamente relacionados.

Y uno de los resultados más importantes de este proceso es que promueve y prueba la viabilidad de este tipo de proyectos, documentando los resultados e identificando el impacto de sus acciones sobre el conflicto o problema social que se dedica a resolver. Es en este intermedio, entre la intención social y la financiera, en el que los emprendedores sociales encuentran la posibilidad de crear algo nuevo y aprovechan atender las necesidades de ambas partes, creando una conexión y un diálogo entre estos dos mientras van creciendo.

En la relación que crean o restauran estos emprendedores sociales, de conectar la búsqueda de un objetivo financiero y la búsqueda de oportunidades de sectores vulnerables, sale a relucir una verdad: todos estamos interconectados y requerimos de la participación del otro. Un emprendedor social promueve y crea instituciones que lo toman en cuenta y lo difunden. Por ejemplo, en el proceso de negocio de Simbiosis, fuera de brindar oportunidades a mujeres en comunidades remotas, usualmente andinas, se promueve a la reducción de la brecha salarial con los sectores oriundos del Perú, al mismo tiempo que se busca incrementar estas oportunidades, así como educar y difundir conocimiento al consumidor del problema de brecha salarial que existe con estas mujeres y cómo la decisión de compra y el consumo de estos productos apoya el crecimiento de las regiones rurales.

De esta misma manera, otros emprendimientos sociales promueven el desarrollo, la información y la concientización del impacto de nuestras decisiones, ya sean de consumo o de compra sobre la vida de las personas a las que se busca ayudar. En este punto, la interconectividad cobra mayor importancia, pues a menudo pensamos de



manera individual, aislados del potencial efecto de nuestras decisiones sobre los demás, visualizando el fin de lo que buscamos obtener y justificando así los medios que empleamos para sostener nuestro estilo de vida.

Si queremos vivir pacíficamente, buscando un mundo más equilibrado para nosotros, nuestras familias y nuestra sociedad, debemos apoyar la creación de estos emprendedores sociales al probar el éxito y la viabilidad de aquellos existentes. A pesar de que no siempre su trabajo es a gran escala, cada acción o iniciativa que se toma en este camino promueve: nuestra conectividad, la empatía para con las personas principalmente afectadas y genera que una mayor cantidad de emprendedores sociales surjan, buscando introducir nuevos cambios estructurales.

### **4.3. El rol de las escuelas en la creación nuevos emprendedores sociales**

Si existe una respuesta concertada a cómo podríamos cambiar el mundo, siempre la primera respuesta será: “A través de la educación.” En una respuesta tan simple, pero tan compleja de implementar, existe toda una filosofía de cómo las sociedades se construyen a partir del conocimiento impartido en las escuelas que luego se refuerza a través del comportamiento colectivo y social, convirtiéndose en norma.

Durante nuestra niñez, nuestra capacidad de poder explorar el mundo, de realizar supuestos y de buscar respuestas a nuestra realidad a través del ensayo y error son ilimitadas, a lo que se extiende como un periodo de exploración sin barreras.

Sin embargo, este conocimiento luego viene a ser encaminado y guiado para el momento en el que ingresamos a las escuelas, en donde seguimos un plan de aprendizaje colectivo, un punto en el que cambiamos el entusiasmo natural de la



exploración que experimentan los niños durante sus primeros años por una educación más formal en la que los adultos buscamos promover una educación más programática, en la que les enseñamos habilidades que complementarán la base de la exploración que adquirieron en un inicio hacia una transición de un mundo más organizado y regido por convenciones sociales que irán adquiriendo.

No obstante, en este proceso, en el que el periodo de exploración de los niños se desacelera, el mundo de los adultos cobra mayor protagonismo, en el que corregimos según lo que consideramos como correcto en base a nuestra experiencia y propia educación. Precisamente, en este proceso todos los educadores deberían de promover la exploración de las ideas, así como la valoración de estas mismas. La seguridad, bien impartida en los jóvenes, les permite explorar sus ideas no porque estén necesariamente en lo correcto, sino porque tienen un natural interés por ponerlas a prueba, ya sean un éxito o un fracaso (Bornstein y Davis, 2010).

Esta es una de las características que comparten los emprendedores sociales, pues hemos comentado que son personas que buscan promover la exploración y el desarrollo de áreas, sectores, poblaciones o simplemente de ideas poco exploradas que brinden beneficios sociales; esto es, con un impacto positivo en otras personas. De la misma manera, estos emprendedores son experimentadores nativos, pues buscan cerrar la brecha entre la manera usual de hacer negocios y las necesidades sociales de grupos o sectores desatendidos, una tarea que puede llevarse a cabo si la persona ha sido instruida y alimentada con seguridad para llevar a experimentación sus ideas.

El siguiente punto más importante en la educación elemental de los niños es la adopción de la empatía, parte de una conciencia social. Las personas de nuestra sociedad requieren de poder identificar oportunidades y resolver problemas,



colaborando en construir un beneficio colectivo y adoptar la resiliencia si estas ideas no llegan a desarrollarse como las esperan. La empatía como parte de la formación es la que permite a un emprendedor social tomar nota de las necesidades de los sectores desatendidos y comprender sus problemas para así buscar soluciones.

Tras entender la parte elemental en la formación base para crear emprendedores sociales, abordamos el trabajo que se hace a nivel superior en las universidades no solo a manera de formación, sino también como área de investigación en las escuelas de negocio.

#### **4.4. El emprendimiento social en la educación superior**

En la última década, los temas y áreas de estudio sociales han cobrado notoriedad. Es en un contexto de relativa paz y crecimiento económico en el que hemos comenzado a replantear nuestras prioridades para comenzar a considerar los factores sociales en nuestro accionar diario como personas, como empresas y como nación. Así como las empresas han ido adoptando la responsabilidad social y los factores ESG como uno de sus pilares para dirigir su filosofía empresarial, de igual manera las universidades han ido explorando más a fondo el incorporar, como parte de sus mallas curriculares, el emprendimiento social y la responsabilidad social en programas de administración pública, administración de empresas, salud pública, derecho, tecnología; e incluso, crear programas específicamente dedicados a sostenibilidad, emprendimiento social o combinando otros tópicos de ciencias sociales e ingenierías con un enfoque ambiental.

De manera similar, el espacio que se les otorga a estos temas en las revistas de investigación es cada vez mayor. En los últimos años se han creado revistas especialmente dedicadas a la producción sostenible, a la administración sostenible, al emprendimiento social, entre otros. En nuestro contexto peruano, las universidades



han ido impulsando el emprendimiento social a través de sus estudiantes, de sus programas, y a través de programas o concursos que incentiven la difusión y capital para el crecimiento de estos negocios.

No obstante, en el Perú el emprendimiento social, como programa de estudio, aún no se ha creado. Actualmente, el emprendimiento social está comprendido en las ciencias sociales bajo el manto del emprendimiento. Y he aquí una de las tareas en el ámbito académico por resolver, una que requiere la cooperación tanto de la red de universidades como la de sus estudiantes para fortalecer el emprendimiento social como un programa académico.

En este sentido, las universidades tienen que reforzar la colaboración de sus estudiantes y promover la conciencia social de los mismos, integrando la perspectiva de un emprendedor social en la educación de sus carreras, de manera que orienten a sus estudiantes a ser disruptores sociales y profesionales con conciencia social en lugar de crear solo graduados.

De manera similar, el rol de las universidades en la investigación es el de poder establecer un puente entre el estudio teórico del emprendimiento social y la información que pueda ser utilizada por los tomadores de decisiones en las empresas, o por las personas que buscan empezar su propio emprendimiento social. En este proceso, la universidad cumple un rol de intermediario desde la organización del conocimiento, su análisis y la simplificación del conocimiento que pueda ser digerido y difundido más allá de sus estudiantes.

Estudios como Bazán et al. (2020) o Light (2008) encontraron evidencias de que apuntan a la eficacia de las universidades, en la promoción de la innovación social y de las iniciativas en el emprendimiento social a través de la enseñanza y reforzamiento



de una filosofía emprendedora social en sus estudiantes. Por ello, la evidencia defiende que las universidades puedan mejorar en la preparación de sus estudiantes a pensar más como innovadores. Sin embargo, la tarea no termina ahí, pues si el objetivo es difundir esta mentalidad, debe ir más allá del conocimiento de los estudiantes, por lo que la cooperación con entes privados o la creación de mayores oportunidades a través de fondos para incentivar la innovación es de igual manera importante.

No obstante, a pesar de estos esfuerzos, las universidades son instituciones que no atraviesan cambios muy drásticos, o que dependen en gran parte de las contribuciones de sus alumnos, por lo que son instituciones con cambios lentos y a veces rígidos. Durante este proceso será importante que los estudiantes expresen su interés por estas áreas de estudio, de manera que las universidades puedan también priorizar el emprendimiento social en la formación de profesionales.

#### **4.5. El avance del Perú en el emprendimiento social**

En una encuesta elaborada en el 2019, el 32% de organizaciones que se identificaban como líderes de industrias se consideraban como empresas sociales al mismo tiempo, un número que creció un 10% frente al 2018. Por otro lado, solo el 26% de las empresas en el mundo consideraban que ser una empresa social no era importante ni una prioridad en sus planes de operación. Claro está, considerar el crecimiento inclusivo como uno de sus objetivos organizacionales no es incompatible con ser una empresa con fines de lucro.

El 65% de las empresas declara el crecimiento sostenible entre sus principales tres objetivos, lo que lleva a desplazar otros objetivos menos socialmente conscientes como ser el líder en la categoría o algunos otros relacionados a su performance financiero. Con el transcurrir de los años, la conciencia social colectiva ha ido



creciendo, lo que también ha introducido cambios en cómo las organizaciones tratan a su público y a sus empleados, siendo las personas el centro de esta filosofía. En este contexto, la pandemia ha sumado razones para mostrarnos más como una sociedad unida, en la que sus habitantes valoran la unidad y la solidaridad expresada en el día a día y en acciones o estrategias que compartan su visión como sociedad. Esto ha llevado a que algunos de los temas que considerábamos ayer como opcionales o ideales en un entorno, hoy son o necesarios o razón suficiente para no visitar una empresa.

Entre uno de estos cambios más populares es la transición de una empresa que opera de manera jerárquica hacia una que valora las conexiones entre sus operaciones y con su entorno. Este efecto se ha acelerado con la pandemia, lo que llevó a las empresas no solamente a cambiar en muchos de ellos el giro de su negocio, sino también a entrenar a su personal, a estar más capacitado en apoyar a sus colegas u ofrecer asesorías que los ayuden a manejar sus emociones durante la pandemia de la Covid-19. En este sentido, nos llevó a ser más flexibles y aumentar nuestra resiliencia. Pero asimismo nos llevó a ser más abiertos, a pesar de estar en confinamiento, tuvimos que explorar nuevas avenidas, buscar oportunidades fuera de nuestro entorno usual de trabajo e inclusive buscar socios nuevos. Esto nos lleva a la adopción de una red de equipos más expandida y priorizada como la evolución de nuestro sistema previo.

Otro de estos cambios, como resultado de los últimos años, es comenzar a medir el impacto de nuestras acciones sobre otros entornos y en otras personas. Esto quiere decir, medir cómo cada elemento de nuestra empresa, ya sea el departamento de ventas, el de producción, el de marketing o el de finanzas, perciben el impacto de sus operaciones en el mundo externo a la empresa y que son conscientes de este impacto. Asimismo, el consumidor comienza a valorar más a aquellas empresas con las que más se identifican, en muchos casos locales, que buscan lograr un impacto positivo en la



sociedad, algo que va más allá de lo que conocemos como responsabilidad social; por el contrario, implica adoptar el rol de “ciudadano modelo”. Esto cambiaría la proposición de cómo las empresas ofrecen sus productos y servicios, lo que se descompone en una serie de pequeños cambios progresivos como el enfoque en experiencias, el enfoque en el bienestar del consumidor, la conectividad incrementada, el rol del buen ciudadano con impacto social, un ambiente de trabajo saludable, y el impacto de la automatización y revolución digital para promover el crecimiento sostenible de las áreas.

No obstante, en el Perú, aunque un mayor número de empresas busca adoptar una filosofía más centrada en las personas, buscando así ser más sociales, estas no pueden catalogarse como emprendimientos sociales. Estos emprendimientos no solamente son concebidos de manera distinta y con un objetivo social diferente al que adoptan las empresas tradicionales, sino que requieren asimismo de un ecosistema distinto que depende del entorno y de actores relevantes como el Gobierno, organizaciones que apoyan su crecimiento y las interacciones que estos actores tienen entre sí. Por tanto, la correcta interacción entre estas partes promoverá el desarrollo de los emprendimientos sociales, brindando mayores oportunidades para que estos surjan y sean sostenibles.

En el Perú, los emprendimientos sociales buscan a las organizaciones de soporte como son el caso de: (a) incubadoras y aceleradores, (b) fondos de inversión o (c) redes de emprendedores sociales. Estas organizaciones de soporte proveen de apoyo al emprendimiento social en áreas de cómo medir su impacto, tener acceso a capital privado durante sus inicios, y funcionar de soporte y guía en explorar el potencial para escalar sus operaciones. Por ejemplo, organizaciones como Crowd-workings, Fledge o Nesst operan como aceleradoras en el Perú, impulsando el crecimiento de emprendimientos sociales en distintas etapas. Entre otras, Acumen, el Fondo



emprendedor de Wiese o Grassroots Business Fund o Root Capital son fondos de inversión de impacto que proveen de capital privado para impulsar los proyectos de crecimiento de estos emprendimientos.

Dado que los emprendimientos sociales están aún en etapas iniciales o en desarrollo, en muchos casos requerirán de una guía o acompañamiento especializado, de los cuáles solo el 20% lo está recibiendo. Por tanto, en el país se requiere aún que más organizaciones se sumen como soporte en el crecimiento de los emprendimientos sociales.

Por otro lado, algunas entidades gubernamentales no han llegado a un consenso en la diferenciación del emprendimiento social de aquellos emprendimientos de alto impacto, mientras que otras, por el contrario, los apoyan. En general, no existe una regulación ad hoc que promueva el emprendimiento social, aunque existen propuestas y proyectos de ley como el de sociedades de beneficio e interés colectivo (BIC), pero hasta el momento el marco que aplica a las micro y pequeñas empresas (MYPE) es el mismo que aplica al emprendimiento social. Aunque si bien es cierto hay algunos esfuerzos para el impulso de estos negocios, como en el caso de CONCYTEC o los fondos de Start Up Perú.

Por el lado de las empresas tradicionales, estas reconocen que los emprendimientos sociales requieren de mayor visibilidad, por lo que en algunos casos han establecido alianzas con algunos de estos emprendimientos estableciendo vínculos para promover su desarrollo y exposición. Es así que han existido colaboraciones exitosas entre empresas exitosas y emprendimientos sociales como en el caso de San Antonio, Empanacombi, L+1 y Kunan; Parque Arauco y Höseg; Supermercados Peruanos, Q'UMA chocolates y Kunan; Minera Poderosa, Asociación Patatz, Simbiosis y Kunan, por mencionar algunos. Más referencias sobre estas colaboraciones pueden



encontrarse en *Corporaciones y Empresas Sociales con Impacto en el Perú* (Kunan et al., 2021).

En general, los distintos actores coinciden en que el ecosistema de los emprendimientos sociales aún se encuentra desarrollándose a un nivel inicial, lo que ocasiona que en el Perú su capacidad de crecimiento sea limitada y que su desconocimiento produzca dificultades en la expansión de su base de compradores recurrentes. La principal razón de que ocurra esto es la carencia de apoyo, por lo que mayor participación de organizaciones de soporte como incubadoras, fondos de inversión o aceleradores públicos y privados son necesarios para acelerar su expansión.

#### **4.6. El principal desafío del emprendimiento social en la actualidad**

El emprendimiento social, como rama, de por sí parte fuera de lo convencional, en tanto surge como la combinación entre una causa social a resolver y un interés lucrativo al mismo tiempo, lo que le da una atención particular por los desafíos que retan la manera usual de hacer negocios. Romper el molde implica encontrar nuevas avenidas o maneras de hacer negocio en un sistema impulsado por los intereses particulares de las personas.

En una economía social de mercado, como sistema económico que rige en el Perú, hemos trabajado con algunos de los principios del capitalismo que promueven la división del trabajo por especialización; esto es, cada uno se desenvuelve mejor en aquello en lo que es más eficiente. Claro está, en la búsqueda de la eficiencia, hemos encontrado prosperidad económica, en la que las industrias se formaron y crecieron especializándose, pero al mismo tiempo marcando sus propias diferencias. Asimismo, cuando nos especializamos en nuestras profesiones y en aquello en lo que somos más eficientes, nos centramos en ello, dejando de lado el conocimiento de otras áreas para



otros profesionales que son más eficientes en el rendimiento de sus tareas. Sin embargo, al mismo tiempo, esta distancia de especialización que separa a las industrias podría ser también causa del desafío de encontrar una solución a los problemas sociales que requieren soluciones conjuntas y cooperativas entre estas industrias.

Por ejemplo, si buscamos una solución a las tasas de desnutrición en las áreas rurales tendríamos que pensar en los padres de familia de estas zonas con escasez de recursos, que tienen que buscar los recursos para alimentarlos, el nutricionista al que tendrían que llevarlo, a un pediatra, a un terapeuta, e inclusive también comenzar a pensar en los suplementos alimenticios que no encontrarán localmente y que tendrían que traer de otras regiones. Lamentablemente, para una familia, pensar en estas soluciones resulta en conectar con diferentes personas que no necesariamente se comunican entre ellos y que demandaría una cantidad de recursos considerables a los que no tienen acceso.

En este mismo sentido, los problemas sociales tienen soluciones complejas que requieren el accionar de distintos actores, y de un catalizador que conecte las distintas piezas de esta solución. Sin embargo, en una sociedad dividida y regida por intereses particulares de cada industria, las personas están menos dispuestas a buscar conexiones fuera de su entorno o a desarrollar empatía con los desafíos de otros sectores de su sociedad, menos de aquellos cuyos problemas desconocen. Cuando replicamos este problema a nivel de la sociedad, hacemos que los problemas que enfrentan cada uno de los sectores en la sociedad sean divergentes, lo que al final dificulta que las personas puedan adquirir perspectiva de las situaciones de los demás, finalmente promoviendo la polarización entre estos sectores.

Los emprendedores sociales son estos creadores, disruptores y catalizadores que buscan conectar estos espacios en la sociedad para crear soluciones, juntando



personas o sectores que de otra manera no conectarían. El emprendimiento social ha avanzado a un buen ritmo en el Perú. Sin embargo, los problemas persisten en un entorno como el nuestro. Recogemos una serie de desafíos que actualmente enfrentan los emprendimientos sociales en el Perú.

## **1. La falta de difusión de lo que es un emprendimiento social:**

El concepto de emprendimiento social es aún nuevo para muchas personas, por lo que también es difícil para la sociedad entenderlo, comprender cómo funciona y por qué es importante su sostenibilidad. En muchos casos, las personas no comprenden el propósito de este tipo de emprendimientos desde su estructura multifuncional. Un conflicto que se torna más confuso, cuando estos emprendimientos buscan hacer crecer su participación en el mercado a través de la difusión de su propósito y de los valores de la organización.

## **2. La confianza en las organizaciones de carácter social depende, en gran medida, del juicio de sus actividades sin fines de lucro:**

Una de las principales ventajas en los emprendimientos sociales es la capacidad de poder servir a una causa social con los beneficios de un negocio tradicional, haciendo una conexión entre dos áreas y compartiendo una visión conjunta. De ello surge que la libertad financiera no dependa de las donaciones, subsidios o aportes caritativos, sino de sus propios flujos de ingreso, permitiendo la comunicación con otros negocios en un mismo idioma de negocios.

Sin embargo, el emprendimiento social no es exactamente ni una organización sin fines de lucro ni una empresa. En ese sentido, no buscan solamente la maximización



de beneficios que dirige la brújula de una empresa, ni tampoco se sienten incómodos con los aportes o donaciones como una empresa lo haría.

No obstante, el problema surge frente a la percepción de las partes interesadas, quienes por su asociación con una causa social buscan medir sus acciones en base a una empresa sin fin de lucro, lo que complica la solución al problema, limitando a los actores que pueden actuar en el problema.

Sin embargo, enfrentan la disyuntiva entre los objetivos de ambos tipos de organizaciones y el consumidor que los asocia a la producción de un bien o servicio que tiene por finalidad solamente el de resolver el conflicto social sin generar rentabilidad en el proceso. Bajo esta línea delgada, los emprendedores deben de actuar, no obstante, su crecimiento no depende de que comparta o no valores con estos tipos de organización, sino abrazar sus propios valores fundamentales y sus diferencias.

### **3. Dificultad para escalar el nivel de operaciones:**

El emprendimiento social surge, asimismo, de la incapacidad o de las fallas del mercado para cubrir una necesidad o una oportunidad que no ha sido explorada por el sistema tradicional. Los emprendedores sociales actúan con ánimos de resolver estas fallas del mercado. Sin embargo, uno de sus principales problemas es la falta de soporte por parte del consumidor o el apoyo estructurado para crecer en sus operaciones, en gran parte por el poco conocimiento que se tiene sobre ellos o el escepticismo hacia su motivación social intrínseca. Por consiguiente, la capacidad de mostrar viabilidad y la sostenibilidad en el tiempo se ve también limitada con el acceso al financiamiento y las restricciones en el acceso a los recursos que enfrentan este tipo de iniciativas.



## 4. La inmadurez del emprendimiento:

Dado que el emprendimiento social en el Perú sigue siendo un área en proceso de formación y exploración, muchas de las iniciativas o *startups* que existen están aún en proceso de crecimiento o se encuentran aún poco desarrolladas, lo que lleva a que sus estructuras organizacionales sean todavía poco organizadas y que el conocimiento del mercado esté poco explorado. Esto conlleva a que el cumplimiento de sus objetivos comerciales y operativos pueda verse obstaculizado, dada la poca experiencia o la incompreensión de su función en la cadena de suministro industrial.

### 4.7. Reflexiones finales

Los emprendimientos sociales surgieron como respuesta a una problemática social que entiende a profundidad. Para esta cual se ha diseñado un modelo de negocio, cuya sostenibilidad, en algunos casos ha conseguido y en otras está en proceso de ser conseguido. Estos emprendimientos tienen la capacidad de adaptarse en distintos tipos de formas organizativas y societarias, lo que les permite generar una mejor relación de colaboración para cumplir con sus objetivos de negocio. Sin embargo, una de sus primeras fortalezas es también una de sus principales motivaciones. Los emprendimientos sociales buscan generar un nuevo enfoque de innovación y crecimiento sostenible al proponer una idea de negocio a un problema social, lo que les permite tener la naturaleza de una empresa tradicional, con el objetivo de ser una organización sin fines de lucro. Sin embargo, dado que estos emprendimientos se mueven al medio de estas dos visiones, es que su acceso a recursos y su capacidad de crecimiento son limitados, deben competir con empresas más grandes, además de enfrentar otros desafíos como la dualidad de sus objetivos, el desconocimiento del panorama de los emprendimientos sociales y el poco soporte de las organizaciones que promuevan su crecimiento en etapas iniciales.



Algunas empresas grandes se han asociado para poder servir de mentores y socios para promover su crecimiento. No obstante, en el Perú se requiere aún de un sistema que promueva el crecimiento de estos, coordinando los esfuerzos tanto de los privados como de las instituciones públicas. La premura de apoyar estos emprendimientos, como se ha expuesto a lo largo de este capítulo, va más allá de impulsar la economía nacional; sino que además busca equipar de sostenibilidad y unión a los sectores de nuestra sociedad que no se encuentran. La cohesión para resolver nuestros problemas actuales y los del mañana es determinante, por lo que promover un sistema diseñado para resolverlos resulta una medida casi obligatoria.

BUENAS PRÁCTICAS DE  
**EMPRESARIOS SOCIALES**  
EN EL PERÚ

CASOS DE ÉXITO DEL **DESAFÍO KUNAN** (2014-2020)

ISBN: 978-612-4139-85-7

