



SEGUNDO

Reporte

DEL ESTADO DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y AMBIENTAL EN EL PERÚ

Claudia Alcántara, Martín Beaumont, Hellen López y Cinthia Varela

Segundo reporte del estado del emprendimiento social y ambiental en el Perú

© Kunan. Asociación por la Innovación Social, 2024
Pasaje Mirabel 155, Chorrillos, Lima, Perú
Teléfono: (511) 2667836
www.kunan.org
hoyemprende@kunan.org

© Pontificia Universidad Católica del Perú,
Departamento Académico de Ciencias de la Gestión, 2024
Av. Universitaria 1801, San Miguel, Lima, Perú
Teléfono: (511) 6262000 - anexo 5351
departamento.gestion@pucp.pe

Elaborado por: Claudia Alcántara, Martín Beaumont, Hellen López y Cinthia Varela

Aliados: Ministerio de Producción, a través de ProInnovate

Primera edición digital: junio de 2024

Libro electrónico disponible en
www.kunan.org/recursos
www.departamento-ciencias-gestion.pucp.edu.pe/publicaciones/publicaciones

Cuidado de edición, corrección de estilo, diseño y diagramación: Pesopluma S.A.C.
www.pesopluma.net | contacto@pesopluma.net

Citar como: Kunan y Pontificia Universidad Católica del Perú (2024). Segundo reporte del estado del emprendimiento social y ambiental en el Perú.

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2024-06735
ISBN: 978-612-48225-2-0

Este libro no podrá ser reproducido, total ni parcialmente, sin el previo permiso escrito de los editores.
Reservados todos los derechos de esta edición.

ÍNDICE

Agradecimientos	5
Prólogo (Kunan)	6
Prólogo (Pontificia Universidad Católica del Perú)	8
Introducción	11
Metodología	13
Capítulo 1. El emprendimiento social en la actualidad	17
1.1. Niveles de análisis de los emprendimientos sociales	21
1.2. Las dimensiones del emprendimiento social	23
1.3. Innovación social	24
1.4. Medición de impacto	24
1.5. Gobernanza	25
Capítulo 2. El ecosistema de emprendimiento social: actores y avances	27
2.1. Factores del entorno	29
2.2. El marco regulatorio	31
2.3. El entorno financiero y de inversión	31
2.4. El acceso a los mercados	32
2.5. La descentralización	33
2.6. Actores	34
2.6.1. Organizaciones de soporte	34
2.6.2. Gobierno	39
2.6.3. Academia	40
2.6.4. Sector privado	41
2.6.5. Inversionistas	42
Capítulo 3. El impacto del COVID-19 en los emprendimientos de la Red Kunan	43
3.1. Impacto de la pandemia en los emprendimientos de la Red Kunan	45

3.2. El rol del Gobierno y las organizaciones de soporte durante la pandemia	46
3.3. Resiliencia empresarial: impacto de la pandemia en el emprendimiento social y ambiental en el Perú	48
Capítulo 4. Estado del emprendimiento social y ambiental en el país	49
4.1. Impacto social y/o ambiental	50
4.1.1. Medición de impacto	54
4.1.2. Certificaciones	56
4.2. Modelo de negocio	56
4.2.1. Comercialización del producto o servicio	58
4.2.2. Crecimiento del negocio	59
4.2.3. Apertura comercial	60
4.2.4. Apoyo de organizaciones del ecosistema	69
4.3. Innovación	61
4.4. Generación de ingresos, facturación y financiamiento	62
4.5. Organización	68
4.5.1. Equipo de tiempo completo	69
4.5.2. Gobernanza y género	70
4.5.3. Características del líder del emprendimiento	71
Capítulo 5. Casos	73
Tinittus	74
Juntas	77
Nutri H	81
Metamorfosis	84
Agros	87
Circular.Lab	91
Capítulo 6. Conclusiones y recomendaciones	95
Referencias	99

AGRADECIMIENTOS

Este *Segundo reporte del estado del emprendimiento social y ambiental en el Perú* ha sido posible gracias a las personas y a las organizaciones que brindaron su apoyo y soporte a lo largo del proyecto de publicación.

De la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), agradecemos a Jean Pierre Seclen Luna y al equipo del Laboratorio de Estadística: Eduardo Rouillon Calderón y María Luisa Montero Díaz. De la incubadora Scale, a Ronald Barzola. Y de Kunan, a Marlith Quiroz, Sadith Quiroz y Jhasminy Ccente.

Agradecemos de manera especial a Alessandra Acero Hilares y Estefanía Caballero Puell, tesisistas de la Facultad de Gestión de la PUCP que nos apoyaron en el proceso de recojo de encuestas y entrevistas. Sin ellas, no habría sido posible recabar la data que se necesitaba para este reporte.

Nuestro agradecimiento también al Comité de Pares conformado por Carla Grados (60 Decibels), Sussy Caballero (EsHoy), Andrea Hermoza (ProInnovate) y Alejandra Ramírez (NESsT Perú), así como a Levy del Aguila Marchena (PUCP) por ser parte de la revisión final del presente documento, brindando grandes aportes para su presentación.

Este reporte fue desarrollado por Cinthia Varela, directora ejecutiva de Kunan; Claudia Alcántara, coordinadora de investigación de Kunan; y Hellen López y Martín Beaumont, docentes e investigadores del Departamento de Ciencias de la Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

PRÓLOGO

KUNAN

En las últimas décadas, las empresas han demostrado jugar un rol fundamental para el desarrollo social y económico. En medio de este contexto, el surgimiento de modelos de negocio innovadores que ponen el propósito y el impacto social y ambiental al centro ha marcado un antes y después en la manera de concebir el rol empresarial en la sociedad. Este fenómeno, denominado «emprendimiento social», está contribuyendo a repensar la manera de abordar problemas relevantes y avanzar hacia la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Según el reporte sobre el estado del emprendimiento social 2023 del Foro Económico Mundial, existen más de 100 millones de empresas sociales en el mundo —3 % del total de empresas— que generan más de 200 millones de puestos de trabajo. En conjunto, representan alrededor del 2 % del Producto Bruto Interno global, lo que les ha valido el reconocimiento de la Organización de las Naciones Unidas a través de la resolución sobre Promoción de la Economía Social y Solidaria para el Desarrollo Sostenible de 2023. Entendamos que, para generar las condiciones necesarias para seguir impulsando este perfil de empresas, reconocer su existencia, particularidades y el valor que generan es el punto de partida.

En el Perú, el concepto de emprendimiento social cobró fuerza en 2014 con el surgimiento de iniciativas como Protagonistas del Cambio y Kunan, esta última originalmente concebida como un premio, con el objetivo de mapear iniciativas sociales innovadoras que estuvieran desarrollándose en el país. 10 años después, con más de 1 millón de soles en fondos otorgados y más de 400 emprendimientos sociales y ambientales en su red a nivel nacional, Kunan se ha consolidado como la plataforma referente de impulso al emprendimiento social y ambiental en el país.

A lo largo de sus 10 años de vida, y con un propósito claro de ser el articulador del ecosistema emprendedor social y ambiental, Kunan se ha enfocado en impulsar emprendimientos en etapa temprana a través de fondos, acompañamiento técnico y mentorías. A su vez, ha fortalecido su propuesta de valor para conectar a los emprendimientos de su red con oportunidades comerciales y de proveeduría social con grandes empresas; y ha trabajado para generar espacios de visibilidad y relacionamiento que permitan que emprendedores sociales puedan conectarse con otros actores del ecosistema, generando con ello sinergias.

Cabe resaltar que, para que todo este trabajo e impulso al ecosistema emprendedor realmente genere cambios, un aspecto fundamental es el acceso a data. Este segundo reporte del estado del emprendimiento social y ambiental en el Perú busca ser una herramienta para evidenciar la maduración del ecosistema peruano, destacar las fortalezas y desafíos que aún enfrenta, e influir en el desarrollo de políticas públicas que puedan reconocer, incentivar y escalar las soluciones que los emprendedores sociales están desarrollando.

Celebrar este hito en la historia de Kunan es compartirlo con todas las personas que han sido parte de su historia. Merecen un reconocimiento especial todos los asociados y las asociadas de Kunan, cada uno de los líderes de distintos sectores que han formado parte de sus directorios, todas las empresas socias y aliadas que cada año renuevan su compromiso con el ecosistema, y todas las organizaciones con las que Kunan interactúa, comparte y diseña iniciativas en conjunto. La evolución del ecosistema y las oportunidades que vienen hacia el futuro son posibles gracias a ustedes.

Pero el núcleo de este reconocimiento va para los 400 emprendimientos de la Red Kunan —y los muchos otros que aún no tenemos integrados—. Gracias por demostrarnos que, con liderazgo y un propósito claro, se puede generar el cambio; que, con convicción y optimismo, podemos generar un movimiento para inspirar a más personas; que, con resiliencia y compromiso podemos sacar adelante grandes cosas; y que con compañerismo y unión, somos más los peruanos y las peruanas que asumimos un rol activo para construir un mejor país. Son 10 años trabajando por y para ustedes, y miramos con alegría lo que podremos seguir construyendo juntos en la próxima década. Porque el futuro es AHORA, y Kunan es AHORA.

Manuel Silva Pimentel

Cofundador y presidente del Consejo Directivo

PRÓLOGO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Este *Segundo reporte del estado del emprendimiento social y ambiental en el Perú* busca dar cuenta de la situación actual de los emprendimientos sociales en el país a 2023, para lo cual analiza la información disponible sobre estas organizaciones en la Red Kunan y en otras bases de datos que mapean los emprendimientos sociales en nuestro medio. Con base en el reporte elaborado por la Red Kunan en 2019, se busca reflejar la situación actual y la evolución de los indicadores analizados desde entonces.

Mapear de manera sistemática el estado actual de los emprendimientos sociales en el Perú es un aporte sumamente valioso para la comprensión de este ecosistema organizacional y la identificación de sus necesidades y urgencias, así como para la formulación de propuestas que permitan contribuir con su desarrollo y sostenibilidad. Esto es especialmente cierto ahora, pues ya no se trata solo de un episodio pionero, sino de una segunda experiencia de reporte que puede dar pie a contrastar resultados y rastrear tendencias desde la lógica longitudinal del seguimiento por periodos.

Los emprendimientos sociales tienen la peculiaridad de convocar en su misión organizacional propuestas complejas de valor que atienden demandas sociales, a la par que producen valor para hacer frente al daño sistemático que las sociedades modernas han venido generando en nuestros ecosistemas. Desde estos propósitos, integran la generación de valor económico y permiten también realizar distintas aspiraciones ciudadanas que, sin ellos, pueden quedar en el registro de la letra muerta.

Los actores protagonistas de estos emprendimientos son, por supuesto, los gestores sociales. Su labor es lograr, desde sus respectivos enfoques organizacionales, la generación de este valor complejo que requiere del concierto de distintas organizaciones y de la configuración de un ecosistema que les permita desarrollarse de manera conjunta. En buena cuenta, su lugar es el del liderazgo convocado por y comprometido con la generación de valor para el conjunto de la sociedad y sus organizaciones. En esta ruta, el enfoque sistémico es crucial para lidiar con las urgencias de la sostenibilidad, la inclusión y la promoción de proyectos colectivos y comunitarios, sabiendo dialogar con los recursos y las dinámicas del mercado y el Estado para este propósito.

La información y el análisis que resultan de un reporte como el que aquí se presenta constituyen, naturalmente, un insumo de importancia clave para los gestores sociales en

el país. El propio reporte es, en sí mismo, un recurso para el fortalecimiento de los emprendimientos sociales, así como una apuesta en pro de fortalecer su ecosistema. La característica de los gestores sociales como aquellos dispuestos a generar valor sostenible para la sociedad y el medio ambiente desde cualquier sector organizacional, sea empresarial, público o de la sociedad civil, perfila en su liderazgo la cualidad de producir los vasos comunicantes que permitan crear valor desde todo tipo de organización para la vida social y natural que compartimos. Su quehacer demanda un sentido de sistema y copertenencia, además de una consciencia de que es de la trama de fines organizacionales comprometidos con el bien común es que pueden surgir las mejores sinergias para cada contraparte.

A manera de reflexión propiciatoria sobre los emprendimientos sociales, sus propósitos y factores de desarrollo, quisiera mencionar una cuestión que entiendo fundamental y se refiere a la propuesta de valor de los emprendimientos sociales estudiados en este reporte. Como habrá de notar el lector, en más de un pasaje del reporte tiene su lugar y su protagonismo el factor «crecimiento». Esto es natural, habida cuenta de que las organizaciones estudiadas tienen un componente empresarial cuya viabilidad futura descansa, en modo significativo, en su capacidad para aumentar su producción, copar mercados y aumentar sus ganancias. Sin embargo, habida cuenta de la propuesta de valor social presente en estas organizaciones, cabe discutir si el crecimiento debe ser puesto sin más como una orientación ineludible para todos estos emprendimientos.

Dados los límites de todo mercado y el peso relativo de estos emprendimientos sociales—y de cualquier emprendimiento— frente a competidores más poderosos, es de esperar que haya límites estructurales para su crecimiento. Más aún, el crecimiento de algunos significará de suyo la falta de crecimiento de otros según contextos. Este es un elemento de diagnóstico clave a nivel estructural. Sabemos que la historia de la economía moderna es precisamente la de esta contradicción, según la cual la promesa del crecimiento para todos, en un marco de supuesta «oportunidad para todos», termina enfrentada a la realidad de mercados capturados y múltiples restricciones a ello asociadas.

No obstante, discutir la cuestión del crecimiento no solo es un asunto de viabilidad práctica (¿cuánto puede crecer un emprendimiento habida cuenta de las restricciones financieras y de mercado en las que le toca competir?), sino un asunto misional: ¿por qué todos los emprendimientos tendrían que crecer? Más bien, una alternativa es pensar la sostenibilidad sin el deber ser del crecimiento, que en sí mismo puede o suele terminar comprometiendo la apuesta social y ambiental del emprendimiento en cuestión. Se trata, pues, de un asunto de consistencia misional. Bajo esta perspectiva, se afecta el análisis de los emprendimientos sociales con sentido de negocio, pues el factor «crecimiento» podría no ser tan decisivo como habitualmente se estima para los emprendimientos regulares. Aunque resulte trágico para tantas valiosas iniciativas, no hay sorpresa en que el famoso

«valle de la muerte» llegue pronto y acabe con la gran mayoría de emprendimientos afanados en crecer. Este es un resultado natural de la competencia de capitales. Sin embargo, un análisis de los emprendimientos sociales podría tomar en cuenta una lógica distinta bajo una dirección que matice la centralidad del crecimiento, lo cual calibraría de forma diferente las prácticas emprendedoras. Asimismo, esto implicaría redefinir distintos indicadores de reportes tan valiosos como el que ahora comentamos o, más aún, proponer nuevos indicadores acordes con la naturaleza peculiar —no meramente lucrativa— de este tipo de emprendimientos.

La continuidad de este tipo de reportes es un factor clave para el fortalecimiento y una mayor institucionalización del ecosistema de los emprendimientos sociales en el país. Con su aporte, se contribuye a una cultura crítica y diagnóstica en los propios emprendedores en favor de la búsqueda de mejoras para su promesa de valor. Esto supone el cuidado de la consistencia entre su actividad y su misión organizacional, el reconocimiento de las restricciones económicas y políticas en medio de las cuales operan, y la apuesta decidida por las más vastas articulaciones intersectoriales. El actual *Segundo reporte del estado del emprendimiento social y ambiental en el Perú* elaborado por la Red Kunan alienta este propósito, ofreciendo al lector un mapa de la actual situación y evolución de este ecosistema emprendedor.

Levy del Aguila Marchena

Profesor principal del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión

INTRODUCCIÓN

El Perú, luego de la pandemia del COVID-19, ha demostrado ser un país con individuos, familias y sistemas muy vulnerables. A pesar de haber contado con un crecimiento económico acelerado en las últimas décadas, no todos los ciudadanos peruanos habían alcanzado las condiciones mínimas de vida necesarias para sobrellevar una crisis sanitaria. Ello agudizó la lucha contra la pobreza monetaria, que retrocedió casi 10 puntos porcentuales, llegando a afectar al 30 % de la población (INEI, 2022). En este contexto, diversos indicadores sociales en materia de salud, educación, vivienda, agua y saneamiento, entre otros, han tenido nulos o lentos avances; o, como en el caso de la anemia y la desnutrición, la problemática se exacerbó, tanto en zonas urbanas como rurales.

Debido a la complejidad de las problemáticas sociales, surge la necesidad de sumar más esfuerzos desde distintos sectores y organizaciones para agilizar soluciones destinadas al progreso social. En este espectro de organizaciones que están trabajando para el desarrollo social y ambiental se encuentran los emprendimientos socioambientales: entidades con una misión social orientadas a resolver problemas sistémicos que afectan a la población y/o al ambiente. La definición de este tipo de organización, considerada híbrida —porque, para alcanzar su propósito social, debe contar con un modelo de negocio que les permita generar valor económico—, fue abordada por primera vez en el Perú en el *Reporte del ecosistema de emprendimientos sociales y ambientales*, publicado en 2019 por Kunan y la Universidad Científica del Sur. Se trató de un primer esfuerzo por caracterizar cómo operan estos negocios sociales, cómo son sus líderes, cómo generan sus ingresos y qué impacto están logrando. En paralelo, ayudó al ecosistema a establecer algunos acuerdos en torno a qué es un emprendimiento socioambiental y cuáles son las necesidades que tienen para poder articular mejor los esfuerzos.

Han pasado 6 años desde el primer reporte y el país ha cambiado. Si bien es cierto que el Perú ha atravesado una pandemia y diversos conflictos sociales y políticos, también se ha visto cómo han continuado varias iniciativas y se han iniciado otras que buscan mejorar el bienestar de todos los peruanos y peruanas. Dado que los emprendimientos socioambientales ya trabajan con poblaciones o territorios vulnerables, en un contexto tan desafiante se vuelven grandes aliados para construir soluciones inclusivas, ecológicas y sostenibles en el tiempo.

El objetivo de este reporte es actualizar el primer diagnóstico del estado del emprendimiento social y ambiental en el país, que se realizó en 2018, y conocer cuáles son los

cambios y avances de los modelos de negocio a nivel de su crecimiento, la medición de su impacto, su innovación y su gobernanza, entre otros puntos. Asimismo, este reporte también comparte casos de éxito de emprendedores que relatan no solo cómo son sus negocios, sino también las lecciones aprendidas y sus principales motivaciones, demostrando ser un gran ejemplo de resiliencia, esfuerzo y pasión.



Inauguración de la Zona Tejedoras del emprendimiento social Pallay.

Esperamos que la segunda edición de este reporte sirva como inspiración para los diversos actores presentes en el ecosistema y que sirva como invitación a seguir colaborando con la finalidad de lograr el impacto social y ambiental que el país y sus ciudadanos necesitan.



METODOLOGÍA

El objetivo de este estudio es actualizar el primer diagnóstico del estado del emprendimiento social en el país (Kunan & Ucsur, 2019), identificando, por un lado, los principales avances en cuanto al crecimiento y fortalecimiento del ecosistema; y, por otro, los desafíos y próximos pasos para continuar potenciando esos modelos de negocio con impacto.

Los objetivos secundarios son:

- Analizar la situación actual del emprendimiento social a nivel organizacional, de negocio y de impacto.
- Describir cómo ha cambiado el panorama del emprendimiento social en el Perú, tomando como punto de partida el primer estudio de 2019.
- Identificar y describir a los actores relacionados al ecosistema de emprendimiento social a nivel global y en el Perú (Gobierno, empresa, sociedad civil, etc.), comparando el rol que sostienen ahora con el que tenían cuando se redactó el primer estudio.
- Describir el panorama del emprendimiento social postpandemia a nivel global y en América Latina, considerando los principales acontecimientos mundiales.
- Analizar casos de emprendimientos sociales exitosos en 3 niveles: i) modelo de negocio innovador, ii) facturación y iii) impacto social o ambiental, identificando los factores de éxito.
- Analizar las oportunidades y limitaciones actuales para generar con ello recomendaciones destinadas a los diferentes actores del ecosistema.

INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Para el presente reporte se estudiaron fuentes secundarias nacionales e internacionales. Además, se realizaron 17 entrevistas semiestructuradas a actores del ecosistema y 134 encuestas a emprendedores sociales incluidos en las bases de datos de Kunan, ProInnovate y la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP. El detalle de las fuentes de información se encuentra a continuación.

- Información de fuente secundaria: reportes internacionales y regionales sobre emprendimiento social y emprendimiento de alto impacto, así como artículos de revistas científicas indizadas a nivel nacional e internacional.
- Información de fuente primaria:
 - Encuesta a emprendimientos sociales: se utilizó la herramienta SurveyMonkey para enviar una encuesta a más de 600 emprendimientos



en el Perú. Alrededor de 430 iniciaron la encuesta y 147 emprendimientos la completaron, de los cuales 134 pasaron los requisitos de emprendimiento social descritos en este reporte.

- Entrevistas a profundidad: se realizaron 17 entrevistas semiestructuradas a emprendedores sociales y representantes de distintos actores, que incluyen organizaciones de soporte y empresas hasta la academia y organizaciones del sector público.
- Análisis de casos: se hizo una selección de casos de estudio de los emprendimientos sociales a partir de la definición de criterios que permiten tener una representatividad del ecosistema emprendedor, tales como el problema que atienden, el origen geográfico, el tamaño, el tiempo de operación y el impacto que vienen logrando.

VARIABLES DE MEDICIÓN

Para la presente edición, se partió de las variables que fueron medidas en el primer reporte y se añadieron variables previamente no consideradas, pero importantes para la definición

del emprendimiento social y el fortalecimiento del ecosistema. Como se ve en la tabla 1, se decidió profundizar en la innovación de los emprendimientos, así como en la medición del impacto y la gobernanza.

Tabla 1. Actualización de los criterios de observación de los emprendimientos sociales y ambientales

Característica	Descripción	Detalle
Misión social	Áreas de focalización de la misión	17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
	Relación del negocio con los beneficiarios	Proveedores, colaboradores, socios, intermediarios, clientes, indirectos, medio ambiente
Modelo de negocio	Porcentaje de ingresos generados a partir de actividades comerciales	<ul style="list-style-type: none"> Entre el 30 % y el 50 % Entre 51 % y el 99 % 100 %
	Figura legal	<ul style="list-style-type: none"> Con fines de lucro (asociación, ONG, cooperativa) Empresa (S.A., S.A.C.)
	Modelo operativo	<ul style="list-style-type: none"> Subsidio cruzado Modelo puente Modelo de inclusión laboral Modelo de pago por servicio Modelo de responsabilidad social delegada Modelo asociativo (cooperativas) Donaciones al público vulnerable
Innovación	Tipo de innovación	<ul style="list-style-type: none"> Producto o servicio Proceso Modelo de negocio
	Ubicación de la innovación	Cadena de valor
Medición de impacto	¿Qué mide?	<ul style="list-style-type: none"> Indicadores de gestión Indicadores de resultado Indicadores de impacto
	¿Cómo mide?	<ul style="list-style-type: none"> Metodologías internacionales Metodología propia
Gobernanza	Nivel de participación y rendición	<ul style="list-style-type: none"> Participación de los grupos de interés en la toma de decisiones Inclusión de mujeres en la alta dirección Rendición de cuentas (reporte de sostenibilidad, comunicación directa, reuniones)

Fuente: elaboración propia con base en Kunan y Ucsur (2019).



CAPÍTULO 1 EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN LA ACTUALIDAD

En las últimas décadas el concepto de emprendimiento social viene siendo objeto de estudio y discusión por parte de diversos autores a nivel mundial desde disciplinas como la economía, la sociología organizacional, la gestión o la psicología. La principal característica de estas organizaciones es que actúan en el mercado para obtener un fin u objetivo social (SEKN, 2006). En este sentido, han sido estudiadas como «organizaciones híbridas» al combinar un propósito social *–for purpose–* y uno económico *–for profit–* (Hoffman *et al.*, 2012; Battilana & Lee, 2014; Doherty *et al.*, 2014).

Debido al diverso contexto histórico, económico y cultural en el que han surgido, el enfoque con el que se les ha estudiado y las características que se resaltan de los emprendimientos sociales varían. En América Latina se les ha investigado al menos desde los años ochenta como parte de una economía social y solidaria, resaltando iniciativas y organizaciones de carácter colectivo, desde el mundo del trabajo o el territorio, como alternativas frente a un mercado excluyente y ante las dinámicas maximizadoras del lucro de la empresa tradicional (Nyssens *et al.*, 2019).

Sin embargo, con el paso del tiempo su crecimiento, exposición e impacto se han incrementado exponencialmente, diversificando sus orígenes y motivaciones, impulsando como resultado esfuerzos sistemáticos de análisis como el de la Social Enterprise Knowledge Network para América Latina (SEKN, 2006) o el proyecto comparativo internacional de modelos de empresas sociales de la red de investigación internacional EMES a nivel global (Gaiger *et al.*, 2019). A estos esfuerzos de corte académico los ha acompañado el soporte técnico y financiero para desarrollar los «ecosistemas» nacionales y

Desafío Kunan. Premio anual de emprendimiento social.



regionales destinados a promover la expansión y sostenibilidad de los emprendimientos y empresas sociales (ver capítulo 2).

El carácter híbrido de sus lógicas, así como su diversidad de origen y motivaciones, ha dificultado contar con una definición única del emprendimiento social, pero a la vez ha enriquecido su estudio y los tópicos que se abordan, entre ellos: i) la definición y caracterización de los emprendimientos sociales¹ y sus ecosistemas²; ii) el estudio del perfil del emprendedor social, es decir, de los rasgos psicológicos y sociales que caracterizan al líder del emprendimiento³, entre los que destaca su espíritu innovador; y iii) sus modelos de negocio⁴, precisamente entre las empresas con propósito social en particular, a los que se denomina «modelos de negocio sostenibles» no porque su sostenibilidad esté confirmada o asegurada de antemano, sino porque «buscan integrar la sostenibilidad en la creación y captura de valor de la organización» (Armstrong & Grobbelaar, 2022, p. 2). Un modelo de negocio sostenible i) ve el negocio como un motor de cambio o progreso social; ii) enriquece el concepto de valor, agregando valor social o ambiental al económico; y, en ese sentido, iii) crea valor para diversos grupos de interés (Massa *et al.*, 2017).

Como se mencionó, no existe una única definición de empresa o emprendimiento social. Por eso, en el Perú, el primer reporte de emprendimientos sociales de Kunan, publicado en 2019, tuvo como uno de sus principales objetivos proponer una definición de este concepto. En dicho documento se definió al emprendimiento social como «aquellos negocios en los que predomina una misión social o ambiental frente a una problemática crítica o latente» (Kunan & Ucsur, 2019, p. 18).

La combinación de las lógicas social y de mercado sigue siendo la premisa básica de la definición del emprendimiento social, de modo que nos encontramos en una zona intermedia entre un extremo puramente filantró-

1 Para el caso peruano, ver Farber *et al.* (2015), y Kunan y Universidad Científica del Sur (2019).

2 Para el caso del ecosistema emprendedor peruano, ver el estudio de Vera *et al.* (2016).

3 Sobre los rasgos del emprendedor social peruano, ver los estudios de Caballero *et al.* (2014), y Prialé y Vera (2017).

4 Para el caso peruano, ver Vera *et al.* (2016).

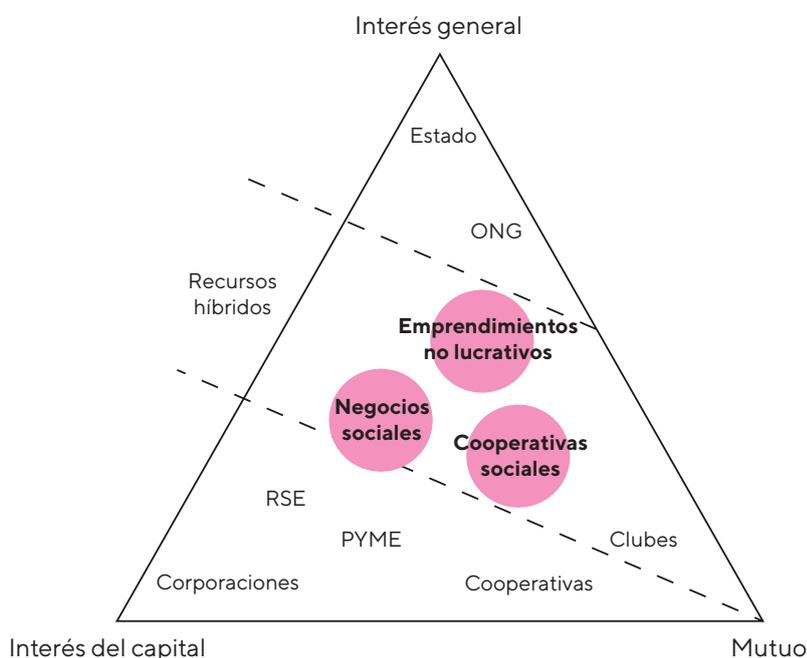


La principal característica de estas organizaciones es que actúan en el mercado para obtener un fin u objetivo social (...). En este sentido, han sido estudiadas como «organizaciones híbridas» al combinar un propósito social **—for purpose—** y uno económico **—for profit.**

pico (piénsese en los proyectos de ONG o la responsabilidad social de algunas empresas) y el puramente lucrativo de la empresa tradicional. En dicha zona intermedia confluyen emprendimientos sociales con orígenes y culturas diversas: los que provienen del mundo de la promoción del desarrollo, creando emprendimientos no lucrativos; los que proceden del mundo del cooperativismo, creando cooperativas sociales; y los que vienen del mundo empresarial, creando negocios sociales (Defourny *et al.*, 2021) (ver figura 1). Por encima de esta diversidad, prevalece el propósito social (Caballero *et al.*, 2014), pues se trata de organizaciones cuya misión se orienta a la solución de un problema social o ambiental, usando un modelo de negocio que les permite vender un producto o servicio, sea a su grupo de interés primario o al público en general, a través del cual obtiene una parte significativa de sus recursos.

Debido a la ausencia de una legislación específica que las reconociera, existen organizaciones que se autoidentifican como empresas sociales, pero están registradas como organizaciones sin fines de lucro. Será necesario esperar algunos años para saber si el nuevo marco terminará por orientar y dar estructura a la forma legal preferida de los emprendimientos sociales.

Figura 1. Tipos de emprendimientos sociales



Fuente: adaptado de Defourny *et al.* (2021).

Asimismo, al momento de la publicación del primer reporte existía una brecha de visibilidad hacia el emprendimiento social, cuyo reto se centraba en demostrar y validar por qué el impacto social o ambiental tiene el mismo peso que la generación de valor econó-

mico, siendo este último la norma en el sector privado. Esto es algo que está cambiando con rapidez. Actualmente, los líderes empresariales reconocen la importancia de medir y comunicar su impacto social o ambiental con la finalidad de demostrar el valor que generan a partir de sus operaciones (Sistema B, 2023).

La importancia creciente de la agenda por la sostenibilidad en el marco de la crisis climática, que se evidencia en la expansión del enfoque de los criterios ASG (ambiental, social y de gobernanza) y, en general, de los esfuerzos empresariales y de la sociedad civil por integrar los ODS en su trabajo, han contribuido a este rápido cambio de actitud, en particular gracias al accionar e impacto de asociaciones civiles vinculadas al sector privado como Perú Sostenible, el Programa de Inversión Responsable o Capitalismo Consciente.

1.1. NIVELES DE ANÁLISIS DE LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES

En los estudios sobre los emprendimientos sociales es posible diferenciar 3 niveles de análisis, que también se encontraron en las entrevistas realizadas a los actores del presente reporte y ayudarán a comprender cómo funciona este tipo de organización. Se trata de los niveles individual, organizacional y societal. El primero se refiere a los rasgos individuales del emprendedor como líder e innovador que crea un emprendimiento para abordar un problema no resuelto. El segundo se refiere a los aspectos organizacionales del emprendimiento, en particular a sus modelos de negocio y a los tipos de emprendimientos o empresas sociales que existen, incluyendo la figura legal que adoptan. El tercero aborda los rasgos y las dinámicas sociales en los que se encuentra, considerando, por ejemplo, el nivel de desarrollo o madurez del ecosistema emprendedor o, a nivel más general, las características de la legislación, el mercado o la sociedad de la que forman parte.

Tabla 2. Niveles de análisis del emprendimiento social

<p>Nivel individual</p> <p>La figura del emprendedor o de la emprendedora social como fundador(a) del negocio e impulsor(a) del cambio social que parte de una indignación para lograr justicia social e igualdad. Son agentes que buscan resolver un problema social y lograr un cambio sistémico y el bien común</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De estudios previos, se resaltan: aprecio por prácticas sostenibles, visión social, capacidad innovadora y habilidad para desarrollar redes de contacto, siendo un reto la habilidad para generar retornos financieros⁵ • Las entrevistas para el presente estudio reiteran los puntos anteriores, añadiendo el alto grado de compromiso, apertura y fortaleza para las dificultades del emprendedor; es decir, su resiliencia
---	--

5 Ver Priale y Vera (2017), también Caballero *et al.* (2014).

<p>Nivel organizacional</p> <p>Se describe el tipo de modelo de negocio elegido, la figura legal y el tipo de organización para capturar y generar el valor económico y social, así como las actividades y alianzas clave para lograr el impacto social</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción de su misión, público objetivo, forma legal, tipo organizacional, y modelo operativo o de negocio • A nivel organizacional, los emprendimientos mismos son considerados innovaciones sociales. También se estudian como innovaciones sus modelos de negocio o algún aspecto específico de sus modelos (producto o proceso)⁶
<p>Nivel societal</p> <p>Se centra en la misión social del emprendimiento, que se encuentra principalmente vinculada a atender a personas, comunidades vulnerables⁷ o al medio ambiente. Asimismo, con sus estrategias llenan los vacíos institucionales que existen en cada contexto donde intervienen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Características del ecosistema emprendedor en el que operan (ver capítulo 2) • Vacíos institucionales: mercado de capitales (dificultad para adquirir financiamiento), mercado de productos (escasez de información desde la oferta y la demanda), infraestructura (falta de instituciones educativas sólidas, tecnología, reglas y leyes), mercado de trabajo (escasez de talento) y cohesión social (falta de confianza, credibilidad, exclusión social y marginación)⁸ • Respuesta de emprendedores a los retos vinculados a los ODS.

Fuente: elaboración propia con base en Ashoka (2013), El Ebrashi y Darrag (2017), Kannampuzha y Hockerts (2023), y entrevistas.

Las entrevistas llevadas a cabo a 21 emprendedores sociales durante los meses de noviembre y diciembre de 2023 sirvieron para identificar algunas características saltantes de este tipo de organizaciones, entre las que destacan, por ejemplo, la relevancia de que la misión social se encuentre priorizada de manera clara sobre la generación de ingresos. En relación con la información recopilada en el primer reporte (Kunan & Ucsur, 2019) se observa que, por aquel entonces, el acuerdo entre el equipo de investigación fue que el emprendimiento cuente con una misión social y/o ambiental, principalmente (ver tabla 3).

⁶ Ver Michelini (2012).

⁷ Los tipos de vulnerabilidad han sido categorizados por Sagasti y Bazán (2008).

⁸ Ver El Ebrashi y Darrag (2017).

Tabla 3. Características del emprendimiento social, según sus propios líderes

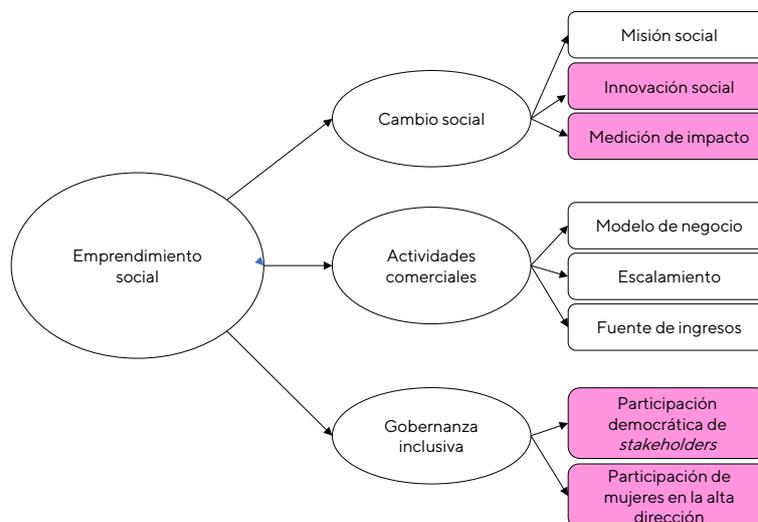
Ítem	Primer reporte (2019)	Segundo reporte (2023)
Características de acuerdo con los actores	<ul style="list-style-type: none"> • Presentan una misión social y/o ambiental explícita • Cuentan con un modelo de negocio (con o sin fines de lucro) autosostenible a través de la generación de ingresos propios • Han desarrollado una solución innovadora y sistémica • Están en la capacidad de medir y demostrar el impacto social y/o ambiental del emprendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentan una misión social y/o ambiental priorizada sobre la generación de ingresos • Cuentan con un modelo de negocio sostenible cuyos ingresos pueden ser mixtos: generación de ingresos, donaciones y premios • Tienen alta presencia en interacción con el ecosistema emprendedor • Usan diversas herramientas para la medición y el reporte del impacto

Fuente: elaboración propia con base en Kunan y Ucsur (2019), y entrevistas.

1.2. LAS DIMENSIONES DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL

El presente reporte profundiza en elementos que son estratégicos para que los emprendimientos sociales logren impacto social a la vez que siguen escalando, para lo cual incluye aspectos que no fueron profundizados en el primer reporte, como la innovación social, la medición del impacto y la participación de los grupos de interés en la toma de decisiones, especialmente de las mujeres en la alta dirección (ver figura 2). Este último aspecto sobre la toma de decisiones forma parte de una tercera dimensión de los emprendimientos, reconocida por la literatura académica: la gobernanza autónoma e inclusiva de los emprendimientos sociales (Kannampuzha & Hockerts, 2019; Nyssens *et al.*, 2019).

Figura 2. Las dimensiones del emprendimiento social



Fuente: elaboración propia con base en Kannampuzha y Hockerts (2019).

1.3. INNOVACIÓN SOCIAL

La innovación social se define como nuevas ideas que funcionan para alcanzar objetivos sociales o resolver necesidades aún no cubiertas (Mulgan *et al.*, 2007) y, al hacerlo, incrementan la capacidad de la sociedad para actuar (BEPA, 2010). A los emprendimientos se les identifica como innovaciones sociales precisamente por enfocar su misión en objetivos socialmente deseables. La innovación no implica necesariamente *originalidad*, sino *novedad*: las innovaciones deben ser nuevas para el usuario, el contexto o la aplicación (Michelinj, 2012).

Entre los rasgos del emprendedor se identifica también con frecuencia su carácter innovador. Si se observa la innovación desde la perspectiva organizacional, se puede dar en cualquiera de los 3 grandes componentes de su modelo de negocio en pos de la sostenibilidad (ver tabla 4). Finalmente, a nivel societal, la innovación en los emprendimientos se asocia con el cambio de propósito a favor de la sociedad o el ambiente (Bocken *et al.*, 2014); y, más específicamente, con trabajar junto a otros actores para cambiar las regulaciones y crear nuevos sistemas (Adams *et al.*, 2016).

Tabla 4. Posibles aspectos innovadores de un modelo de negocio sostenible

Componente del modelo de negocio	Aspecto innovador
Sostenibilidad en la propuesta de valor	<ul style="list-style-type: none">• Innovaciones en producto o servicio• Innovaciones en mercado (nuevos segmentos o diversificación de clientes)
Sostenibilidad en la creación y entrega de valor	<ul style="list-style-type: none">• Innovaciones en actividades clave• Innovaciones en recursos• Innovaciones en canales• Innovaciones en red de socios• Innovaciones en relaciones con clientes
Sostenibilidad en la captura de valor	<ul style="list-style-type: none">• Innovaciones en flujos de ingresos• Innovaciones en estructura de costos

Fuente: adaptado de Sinkovics *et al.* (2021, citado en Beaumont, 2024).

1.4. MEDICIÓN DE IMPACTO

El presente reporte se enfocó en profundizar el estudio de qué miden y cómo miden el impacto los emprendimientos sociales. Para poder analizar los resultados, se muestra a continuación lo que la literatura menciona sobre la gestión del impacto social y la información recabada en las entrevistas a los actores del ecosistema peruano.

Tabla 5. Qué medir y cómo medir el impacto

Qué medir	Cómo medir: metodologías más usadas
<ul style="list-style-type: none"> • Impacto en el grupo de interés primario: miden los cambios en las personas atendidas • Impacto en la cadena de valor: mide los cambios en proveedores, distribuidores y clientes • Gestión del negocio: mide los ingresos, número de clientes, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores: de la cadena de resultados (producto-efecto-impacto) o KPI (indicadores clave de desempeño) • SROI: retorno social sobre la inversión • IRIS: <i>Impact Reporting and Investment Standards</i> • GRI: <i>Global Reporting Initiative</i> • <i>SDG Action Manager</i> • Evaluación de impacto B de B Lab

Fuente: elaboración propia.



1.5. GOBERNANZA

La gobernanza en los emprendimientos sociales implica la participación o el involucramiento de los actores clave del emprendimiento y, en particular, de los grupos de interés primarios y la comunidad local en la toma de decisiones sobre la misión social y el uso de

las ganancias generadas (Low, 2006; Yunus *et al.*, 2010). En el ecosistema peruano se ha visto, además, que se está promoviendo la participación de las mujeres en la alta dirección, los consejos directivos y las gerencias.



CAPÍTULO 2 EL ECOSISTEMA DE EMPREDIMIENTO SOCIAL: ACTORES Y AVANCES

De acuerdo a Audrestch *et al.* (2022), un ecosistema de emprendimiento está compuesto por todos los «factores complementarios necesarios para poner en marcha una empresa con potencial para crecer e innovar en un espacio geográfico concreto» (p. 2). Con la finalidad de identificar los factores que participan en el ecosistema de emprendimiento social en Perú, en 2019 Kunan adaptó el marco de referencia para los ecosistemas de emprendimiento social del Banco Mundial (2018) al contexto nacional.



Este marco se estructuró en torno a 3 dimensiones fundamentales: i) las condiciones del entorno, ii) los actores involucrados y iii) las fuerzas que influyen en las interacciones entre dichos actores. Sin embargo, en la primera edición del reporte, la tercera dimensión no fue considerada debido a que el objetivo fue realizar un mapeo inicial del ecosistema.

En relación con el entorno, se incorporaron 3 factores cruciales, basados en propuestas de la OCDE (2015): i) el marco regulatorio, ii) el entorno financiero y de inversión, y iii) el acceso a los mercados. Adicionalmente, se incluyó la descentralización como un factor de relevancia, puesto que en Perú la actividad económica suele concentrarse en unas pocas ciudades.

En esta nueva edición del *reporte del estado del emprendimiento social y ambiental en el Perú*, se mantendrá el marco conceptual propuesto en 2019. Adicionalmente, debido al desarrollo que ha experimentado el ecosistema de emprendimiento social, se evaluarán las interacciones entre los distintos actores que lo conforman.

2.1. FACTORES DEL ENTORNO

De acuerdo a Berrocal y Pereda (1999), el entorno está compuesto por las variables interdependientes que impactan a las organizaciones, ya sea de forma positiva o negativa. Previamente, en el reporte previo (Kunan & Ucsur, 2019), se tomó como referencia las variables propuestas por la OCDE (2015) y se les añadió la descentralización, dada la distribución de la actividad económica en el país.

A continuación, se presenta el análisis evolutivo de los 4 factores que componen el entorno del emprendimiento social y ambiental en el Perú.

Tabla 6. Factores del entorno del emprendimiento social y ambiental en el Perú

Factores externos	Primer reporte (2019)	Segundo reporte (2023)
Marco regulatorio	<ul style="list-style-type: none"> No existía una regulación específica para los emprendimientos socioambientales 	<ul style="list-style-type: none"> Ley BIC Ley N.º 31362 (pago a 30 días para mypes) Certificación BCorp (al 2023, existen 50 empresas B en el Perú)
Entorno financiero y de inversión	<ul style="list-style-type: none"> Necesidad imperante de atraer fondos para el crecimiento de emprendimientos en etapas tempranas La inversión con impacto estaba poco desarrollada, predominando la donación a corto plazo Baja tolerancia al riesgo por parte de los inversionistas 	<ul style="list-style-type: none"> Diversificación y expansión de fuentes de financiamiento con participación activa de aceleradoras y fondos de inversión de impacto locales e internacionales Mayor interés de organizaciones en trasladar capital semilla hacia emprendimientos con impacto Mejor tolerancia al riesgo por parte de los inversionistas Fondos no reembolsables (como ProInnovate) que incorporan componentes de impacto en la evaluación de proyectos Esfuerzos del sector público a través de programas y políticas como Perú Produce para fomentar el emprendimiento con impacto social y ambiental

<p>Acceso a los mercados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso limitado a los mercados y eficiencia de las cadenas de suministro • La colaboración entre corporaciones y emprendimientos sociales era poco común a nivel nacional • Obstáculos, como el cronograma de pagos y otras políticas de compra manejadas por grandes empresas, dificultaban la colaboración efectiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayores oportunidades comerciales para los emprendimientos sociales, sobre todo del lado corporativo (compra con impacto, cadena de valor, innovaciones abiertas, ferias corporativas, etc.) • La demanda de productos y servicios socialmente responsables y la mayor conciencia del consumidor sobre el impacto de sus compras está en aumento, lo que crea oportunidades para los emprendimientos sociales a todo nivel
<p>Descentralización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de avances significativos en la descentralización del ecosistema regional de emprendimiento social • Limitada documentación sobre el estado del emprendimiento social a nivel de negocio, dificultando el apoyo efectivo para su crecimiento • Carencia de organizaciones de soporte especializadas en emprendimiento social como uno de los principales desafíos 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de <i>hubs</i> descentralizados como el Hub Norte y el Hub Sierra Sur, facilitando la documentación y comprensión del emprendimiento social a nivel regional • Implementación de concursos con un enfoque específico en regiones o zonas rurales, fomentando la participación y respaldando emprendimientos con un impacto regional significativo • Empresas e instituciones en diversas regiones impulsan iniciativas para promover el desarrollo local, evidenciando una descentralización en el apoyo al emprendimiento social • Incubadoras regionales de universidades amplían su enfoque, dando mayor impulso a emprendimientos con impacto en diversas zonas geográficas, incluyendo costa, sierra y selva • Implementación de estrategias de dinamización de ecosistemas regionales, como InnovaSuyu, que abarcan 7 regiones y buscan incorporar innovación en la matriz productiva existente

Fuente: elaboración propia.

2.2. EL MARCO REGULATORIO

En el escenario regulatorio peruano para el emprendimiento social, el año 2019 se caracterizó por la carencia de una regulación específica, relegando a estos emprendimientos al marco destinado a las micro y pequeñas empresas. Si bien el proyecto de la Ley BIC se había presentado al Congreso, aún existía un vacío en términos de reconocimiento y apoyo integral. Luego, hacia 2023 se produjo una transformación significativa en el marco regulatorio, abordando las limitaciones previas y estableciendo un entorno más propicio para el emprendimiento social.

En este nuevo contexto, la introducción de la Certificación B ha marcado un hito, permitiendo una revisión detallada de áreas clave como las de gobierno, trabajadores, clientes, comunidad y medio ambiente. Esta certificación se presenta como una herramienta integral para identificar oportunidades de mejora y potenciar el triple impacto que persiguen los emprendimientos sociales (Sistema B, 2023).

La consolidación de la Ley BIC en 2021 fue un paso crucial. Esta legislación reconoce y facilita la identificación de empresas de triple impacto, alineándose con las metas de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas. Dicho reconocimiento no solo fortalece la posición de estos emprendimientos, sino que también fomenta su potenciación por parte del Estado y otros actores del mercado.

Por último, la introducción de la Ley N.º 31362 en 2022, que establece un plazo de pago a 30 días para las mypes, ha destacado como una medida que no solo mejora las condiciones para los emprendimientos, sino que también incentiva la colaboración entre grandes empresas y emprendimientos sociales, contribuyendo así a la construcción de relaciones comerciales más equitativas y sostenibles en el panorama empresarial peruano.

2.3. EL ENTORNO FINANCIERO Y DE INVERSIÓN

Entre 2019 y 2023 el entorno financiero y de inversión para emprendimientos sociales en Perú ha experimentado transformaciones significativas, marcando un progreso notable en términos de disponibilidad de fondos y enfoque estratégico de los inversionistas. En 2019, por su parte, destacaba la imperante necesidad de atraer recursos financieros para respaldar el crecimiento de emprendimientos que se encontraban mayormente en etapas tempranas de desarrollo, según indica NESsT (Kunan & Ucsur, 2019).

En aquel entonces, la inversión con impacto aún no estaba completamente consolidada en Perú, prevaleciendo en su lugar la donación a corto plazo con altas expectativas numéricas de resultado, lo que se traducía en una baja tolerancia al riesgo por parte de los inver-

sionistas. Sin embargo, hacia el año 2023 se comenzó a observar una evolución positiva en este panorama.

En la actualidad, se han diversificado y ampliado las fuentes de financiamiento, destacando la participación activa de aceleradoras y fondos de inversión de impacto, entre otros actores del mercado financiero que buscan no solo invertir, sino también impulsar emprendimientos con impacto en Perú. Este cambio es evidenciado por un creciente interés de diversas organizaciones, tanto del ámbito privado como público y de la sociedad civil, en trasladar capital semilla hacia iniciativas con objetivos sociales.

Un elemento destacado es la presencia de fondos no reembolsables, como los proporcionados por programas como ProInnovate, los cuales han incorporado componentes de impacto en la evaluación y postulación de proyectos. Este enfoque no solo ha generado un aumento en la disponibilidad de recursos financieros, sino que también ha contribuido a fortalecer la orientación de los emprendimientos hacia resultados sostenibles y socialmente responsables.

Además, el sector público ha desempeñado un papel activo en la promoción del emprendimiento con impacto social y ambiental. Así, se han implementado programas y políticas públicas entre los que destacan Perú Produce: Innovación frente al Cambio Climático, así como el establecimiento del primer paquete de fondos concursables de ProInnovate Perú. Estos fondos buscan cofinanciar proyectos tecnológicos, productivos e innovadores con enfoques específicos en acción climática, abordando áreas como bosques y agricultura sostenibles, energía limpia, edificaciones sostenibles, pesca resiliente, economía circular y bienestar resiliente.

2.4. EL ACCESO A LOS MERCADOS

En el año 2019, los emprendedores sociales en Perú enfrentaban desafíos sustanciales en cuanto a la accesibilidad a los mercados y la eficiencia de las cadenas de suministro para satisfacer la demanda. La colaboración entre corporaciones y emprendimientos sociales era escasa a nivel nacional, y obstáculos como el cronograma de pagos y/o las políticas de compra manejadas por grandes empresas dificultaban la cooperación efectiva.

Postpandemia, la demanda de productos y servicios socialmente responsables experimentó un notorio aumento. Los consumidores, ahora más conscientes del impacto de sus compras, buscan activamente productos que respalden causas sociales y ambientales. Este cambio en la mentalidad del consumidor ha creado oportunidades significativas para los emprendimientos sociales, pues los ha convertido en un aliado valioso para las empresas privadas que desean fortalecer su estrategia de sostenibilidad. Algunos ejemplos de colaboración entre corporaciones y emprendimientos sociales en el año 2023 son

la compra con impacto, la integración de productos socioambientales en las cadenas de valor, el impulso de concursos de innovación abierta y la presencia en ferias especializadas.

2.5. LA DESCENTRALIZACIÓN

En 2019, la carencia de documentación específica sobre el impacto económico del emprendimiento social dificultaba el respaldo efectivo para su expansión regional. Asimismo, la ausencia de organizaciones de soporte especializadas en este campo era uno de los principales desafíos a superar.

Luego, hacia el año 2023, observamos cómo el trabajo colaborativo entre empresas privadas y públicas, las organizaciones de la sociedad civil y la academia, entre otros actores, han generado un progreso significativo en la descentralización del ecosistema de emprendimiento social en el país.

Desde Kunan se han desarrollado proyectos como el Hub Norte y el Hub Sierra Sur, que buscan abordar las limitaciones previas. Estas iniciativas no solo han contribuido a la documentación y comprensión más profunda del emprendimiento social a nivel regional, sino que también han desempeñado un papel fundamental en la creación de redes y en la propagación de conocimientos gerenciales y de negocio a través de mentorías especializadas.

La descentralización también se refleja en concursos enfocados en regiones o zonas rurales, tanto de Kunan como de otras organizaciones. Estas competencias no solo fomentan la participación a nivel local, sino que también destacan y respaldan emprendimientos con un impacto regional más significativo. Además, empresas e instituciones en diversas regiones han impulsado iniciativas para promover el desarrollo local, consolidando así la descentralización del apoyo al emprendimiento social.

Por otro lado, las incubadoras regionales de universidades han ampliado su enfoque, brindando un impulso más significativo a emprendimientos con impacto en diversas zonas geográficas, incluyendo la costa, sierra y selva. Esta diversificación demuestra una



Desde Kunan, se han desarrollado proyectos como **el Hub Norte y el Hub Sierra Sur (...)**. Estas iniciativas han desempeñado un papel fundamental en la creación de redes y propagación de conocimientos gerenciales y de negocio

adaptación efectiva a las necesidades específicas de cada región, contribuyendo a un crecimiento más equitativo del emprendimiento social en todo el país.

Finalmente, estrategias de dinamización de ecosistemas regionales, como Innova-Suyu, una iniciativa del Programa ProInnovate del Ministerio de la Producción, han integrado a 7 regiones del país. El proyecto tiene como objetivo incorporar innovación en la matriz productiva existente, generando condiciones propicias para el surgimiento de nuevos emprendimientos innovadores. Estos esfuerzos indican una coordinación regional efectiva y un compromiso con el desarrollo integral de diversas áreas del país.

2.6. ACTORES

Los actores son aquellas instituciones y personas cuyas acciones influyen, de forma positiva o negativa, en el ecosistema mediante la disponibilidad o limitación de recursos para crear, fortalecer y escalar un emprendimiento social y ambiental. En el primer reporte (Kunan & Ucsur, 2019) se escogieron 4 tipos de actores debido a su capacidad de impacto en el ecosistema: i) organizaciones de soporte, ii) el Gobierno, iii) la academia y iv) el sector privado. Adicionalmente, ahora se ha incorporado a v) los inversionistas. A continuación, se presenta el análisis evolutivo de la relación que estos sostienen con los emprendimientos en comparación a 2019.

2.6.1. Organizaciones de soporte

En el primer reporte, las organizaciones de soporte fueron designadas como el segundo actor clave, luego de los emprendimientos sociales, dada su influencia en el desarrollo y crecimiento del ecosistema. Estas organizaciones se categorizaron en 5 tipos: i) incubadoras y aceleradoras sociales y ambientales, ii) proveedoras de premios y reconocimientos, iii) fondos de inversión de impacto y estructuras similares, iv) redes de emprendedores sociales, y v) movilizados de base o semilleros.

A continuación, presentamos una lista actualizada de las organizaciones de soporte que participan en el ecosistema de emprendimiento social y ambiental en el Perú.

Tabla 7. Organizaciones que participan en el ecosistema

Tipo de organización	Organizaciones
Incubadoras y aceleradoras sociales y ambientales	<ol style="list-style-type: none"> 1. 101 Amazonas 2. 1551 Incubadora de Empresas (Universidad Nacional Mayor de San Marcos) 3. ACM Ventures Agtech 4. ADN Partners 5. Aceleradora de Nestlé R&D Latam 6. Agora Partnerships 7. BioIncuba (Universidad Peruana Cayetano Heredia) 8. Bridge for Billions 9. Centro de Sostenibilidad (Universidad de Lima) 10. Emprende Unach (Universidad Nacional Autónoma de Chota) 11. Emprende UP (Universidad del Pacífico) 12. Fledge 13. Hub UDEP (Universidad de Piura) 14. Impulsat (Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo de Lambayeque) 15. Incuba Agraria (Universidad Agraria La Molina) 16. IncubaUNT (Centro de Emprendimiento e Innovación de la Universidad Nacional de Trujillo) 17. Incubadora de la Universidad Nacional de Moquegua 18. Incubadora Scale 19. Incuba UNF (Universidad Nacional de Frontera de Piura) 20. Incuba USS (Universidad Señor de Sipán de Lambayeque) 21. Incuval Ventures (Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco) 22. Innova 62 23. Innicia Incubadora de Empresas (Universidad Católica Santa María de Arequipa) 24. Jaku Emprende UNSA (Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa) 25. Kamaq Wayna (Universidad Andina del Cusco) 26. Kaman UCSP (Universidad San Pablo de Arequipa) 27. La Mezcladora - Hub de Innovación (UTEC Ventures) 28. Lima Innova 29. Liquid Ventures 30. NESsT 31. New Ventures 32. Nexum Incubadora de Empresas PUCP (Pontificia Universidad Católica del Perú) 33. Paqarinawasi - Incubadora de Empresas (Universidad Nacional de San Antonio Abad de Cusco) 34. Programa Creando (PNUD) 35. Seedstars

36. Shift
37. S360 - Incubadora de Negocios (Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo)
38. Startup UNI (Universidad Nacional de Ingeniería)
39. StartUPC (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas)
40. The Peruvian Social Incubator
41. Toilet Board Coalition
42. Universidad ESAN
43. UPT Incuba: Incubadora de Empresas Aruntakana (Universidad Privada de Tacna)
44. UTEC Ventures (Universidad de Ingeniería y Tecnología [UTEC])
46. Warmi Ventures
45. USIL Ventures (Grupo Educativo San Ignacio de Loyola)
47. Wichay (Universidad Continental)
48. ZSports Lab
49. Incubadora PQS

Premios y reconocimientos

Premios nacionales

1. Conectarse para Crecer (Movistar)
2. Desafío Kunan (Kunan)
3. Emprende +50 Perú (Universidad del Pacífico)
4. Empresas que Transforman (RPP e IPAE)
5. Fundación Mapfre
6. Hult Prize
7. Hub Norte, Poderosa, Kunan, Rurana y Creeas La Libertad
8. Latinoamérica Verde
9. Perumin Inspira y Kunan
10. Premio Nacional de innovación Avonni
11. Premio Nacional Ambiental Antonio Brack Egg
12. Premios LEC - Líderes empresariales del cambio (EY Perú)
13. Programa YES Perú (Fundación Angloamericana, Mosaico y Kunan)
14. Protagonistas del Cambio (Universidad Privada de Ciencias Aplicadas)
15. Reto Ruralia
16. Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (Midis)
17. Concursos para emprendedores (ProInnovate)

Premios internacionales

1. Beca Young Leaders of the Americas Initiative (YLA)
2. Entrepreneurship World Cup
3. Falling Walls Lab
4. Global eAwards
5. Innovators Under 35 Latam

	<ol style="list-style-type: none"> 6. MIT under 35 7. Premios IDEA 8. Premios Verdes 9. Schwab Foundation Awards 10. Skoll Awards 11. VIVA Premios Schmidheiny
<p>Fondos de inversión de impacto y similares</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Accion Venture Lab 2. Alive Ventures 3. AlphaMundi Group 4. Amplifica Capital (México) 5. Angel Ventures (México) 6. Arya Ventures 7. Asociación de Administradoras de Fondos del Perú 8. AVP Ventures 9. BID Lab 10. Banco Mundial 11. Bamboo Capital Partners 12. Banca de Inversión Sostenible (México) 13. BBCS Capital 14. Brixton Ventures Lab (México) 15. CAF - Banco de Desarrollo de América Latina 16. Capia Ventures 17. Corporación Financiera de Desarrollo (Cofide) 18. Cooperación Suiza en Perú 19. Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (Concytec) 20. Endeavor 21. FairCapital 22. Fundación Everis 23. Fundación Romero 24. Fundación Wiese 25. Helevetas 26. Impaqto (Ecuador) 27. Inca Ventures 28. Investa VB 29. Krealo (Credicorp) 30. Liquid Venture Studio 31. Lucha Startup Studio 32. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) 33. NESsT 34. New Ventures (México)

	<ul style="list-style-type: none"> 35. Asociación Peruana de Capital Semilla y Emprendedor (Pecap) 36. Próceres del Bicentenario 37. Qatar Foundation 38. Salkantay Ventures 39. Sector3 SVG 40. Socialab (Chile) 41. StartUp Perú 42. The Board 43. U.S. Agency for International Development (USAID) 44. VC4A 45. Wayra 46. World Food Programme
Movilizadores de base o semilleros	<ul style="list-style-type: none"> 1. América Solidaria 2. Emprendedora Lab (Fundación Belcorp) 3. Equipu 4. Impact Startup Competition 5. Lidera Startup 6. Makesense 7. Programa Unesco Youth 8. Senaju 9. Spinout Perú 10. Wempo
Articuladores	<ul style="list-style-type: none"> 1. ASEP Perú 2. Asedi Perú 3. ANDE Global 4. Articulación para el desarrollo de la Región Ica 5. Creeas La Libertad 6. DER Cusco 7. Ecosistema Startup Peruano 8. Gremio Nacional de Emprendedores Sostenibles 9. Hub Norte 10. Hub de Innovación Minera del Perú 11. Innova Arequipa 12. Kunan 13. Mesa de Innovación Regional de Arequipa (MIRA) 14. Piura Innovadora 15. Pyxera Global 16. Red de Impacto Latam 17. San Martín Emrende - Innova

- 18. Sistema B
- 19. Tacna Innova
- 20. Tejiendo Puentes
- 21. Asociación de Moda Sostenible del Perú

Fuente: elaboración propia.

En las entrevistas del primer reporte (Kunan & Ucsur, 2019), todas las organizaciones de soporte coincidieron en 3 desafíos fundamentales que enfrentaba el emprendimiento social en ese momento: la falta de una medición adecuada de impacto, la escasez de acceso a capital en etapas iniciales y la limitada capacidad para crecer y escalar, principalmente debido a la falta de competitividad y al perfil insuficientemente impactante o innovador de las *start-ups*.

A 2023, uno de los desafíos identificados es la necesidad de una mejor articulación entre los diferentes actores del ecosistema. Se destacó que se necesita un ecosistema más interconectado, en el cual se puedan generar mayores colaboraciones, así como entender claramente el rol de cada actor en este y conectar con las organizaciones que pueden ayudar.

Asimismo, las organizaciones de soporte entrevistadas continúan coincidiendo en cuanto al acceso limitado a financiamiento, especialmente en etapas tempranas y que esté alineado a las necesidades reales de los emprendedores sociales. Al profundizar en el tema se destacó que esto se debe, por un lado, a la falta de fondos de inversión de impacto dirigidos a estas etapas, pues no existe disponibilidad en el mercado de instrumentos diseñados específicamente para este perfil de emprendimientos; y, por otro, a factores importantes como el nivel de desarrollo del ecosistema y las competencias de los propios emprendedores, pues muchas veces no tienen el nivel de preparación necesario para levantar capital.

2.6.2. Gobierno

En 2019 el Gobierno se encontraba dividido en cuanto a la diferenciación entre el emprendimiento social y el emprendimiento de alto impacto, lo que generaba cierta incertidumbre en el entorno normativo. Para 2023, con la aprobación de la Ley BIC y la introducción de la Ley N.º 31362, se buscó diferenciar e incentivar a los emprendedores sociales a través de facilidades de pago y un reconocimiento a su propósito social y/o ambiental. Frente a los concursos de innovación social, el financiamiento de premios y las alianzas estratégicas a favor del desarrollo de habilidades empresariales, se reconoce el esfuerzo del Estado por amplificar su impacto en el ecosistema.

Por otro lado, el Laboratorio de Innovación Social del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (Ayni Lab Social) y ProInnovate sobresalen por su respaldo a soluciones innovadoras con la misión de mejorar la calidad de vida de la población en situación de pobreza y vulnerabilidad. Aunque estas entidades fomentan la innovación en el sector social y facilitan el desarrollo de soluciones innovadoras y sostenibles, no se limitan exclusivamente al apoyo de emprendimientos sociales. Así, a pesar de las restricciones en el desarrollo de iniciativas centradas en el crecimiento de los emprendimientos sociales, es fundamental considerar que los avances legislativos —como la Ley BIC— son identificados como pasos importantes para el sector.

2.6.3. Academia

A partir de las entrevistas con otros actores del ecosistema, se ha evidenciado el gran desafío de seguir potenciando la competitividad de los emprendedores sociales. Así, la academia, desde sus programas de incubación y/o aceleración, juega un papel crucial en el aprendizaje, preparación y desarrollo de competencias de los emprendedores. Particularmente, existe un especial interés en las capacitaciones en temas de negocios, pues uno de los principales retos identificados es alcanzar la sostenibilidad financiera. De esta manera, es necesario que las universidades se posicionen como impulsores del cambio, fomentando una cultura de emprendimiento social y facilitando los recursos requeridos para convertir las ideas innovadoras en soluciones tangibles que beneficien a la sociedad en su totalidad.

En relación con el apoyo brindado desde la academia al ecosistema de emprendimiento social, se observa una oportunidad de mejora en la coordinación entre las universidades. A pesar de que muchas instituciones cuentan con programas dedicados al emprendimiento y la incubación de empresas, la competencia en el mercado a menudo limita la colaboración entre ellas. En un escenario donde el ecosistema emprendedor está en constante crecimiento, se vuelve importante que las universidades coordinen y fortalezcan sus esfuerzos de manera conjunta para alcanzar a un mayor número de emprendedores y expandir la investigación en el ámbito del emprendimiento social.



**el Laboratorio
de Innovación
Social del
Ministerio de
Desarrollo
e Inclusión Social
(Ayni Lab Social) y
ProInnovate sobre-
salen por su respaldo
a soluciones innova-
doras con la misión de
mejorar la calidad de
vida de la población en
situación de pobreza y
vulnerabilidad**

Además, en un entorno globalizado y altamente competitivo, se reconoce la importancia de que el conocimiento académico adquirido por los estudiantes se traduzca en acciones prácticas y significativas. Se propone que las universidades motiven a los estudiantes a aplicar sus conocimientos en proyectos reales, como iniciativas de emprendimiento social, proporcionándoles los recursos y el respaldo necesarios. Esto no solo impulsa el desarrollo de nuevas habilidades, sino que también fortalecería la noción de que los universitarios tienen una responsabilidad social con su entorno y que su educación puede ser un recurso valioso para la comunidad en la que se insertan.

2.6.4. Sector privado

En el contexto del primer reporte (Kunan & Ucsur, 2019), los emprendimientos sociales aún no eran ampliamente conocidos en el sector privado y las empresas que habían colaborado con ellos requerían que estos demostraran su capacidad para trabajar con organizaciones de mayor envergadura. Ya en 2023, las empresas eran más conscientes del rol que juega la sostenibilidad en el desarrollo y el mantenimiento de una ventaja competitiva (Kunan *et al.*, 2021), por lo que las colaboraciones con emprendimientos sociales —a través de donaciones, proveeduría, proyectos en conjunto e inversión de impacto— han aumentado en los últimos 5 años.



Asimismo, en el ámbito del reconocimiento de los emprendimientos sociales por parte del sector privado, las empresas reconocen una serie de desafíos. Estos abarcan desde la necesidad de alinear las soluciones ofrecidas con las necesidades identificadas hasta la complejidad de establecer modelos de negocio sólidos y escalables. También se identifica al contexto económico y los costos elevados asociados a la formalización como barreras

significativas. El sector privado reconoce que estos desafíos interrumpen la escalabilidad del negocio.

Según las entrevistas realizadas con representantes de grandes empresas, se destaca su papel en proporcionar oportunidades a emprendedores y pequeñas empresas. Esto implica ampliar la apertura hacia estos emprendimientos para que puedan convertirse en proveedores y sus productos logren acceder plenamente a los canales minoristas. Sin embargo, se reconoce que aún queda un largo camino por recorrer y que se necesita un compromiso más profundo y continuo para contribuir de manera significativa al crecimiento y fortalecimiento del emprendimiento social.

2.6.5. Inversionistas

La inversión con impacto es aquella en la que los inversionistas no solo consideran un retorno económico, sino también un impacto positivo a nivel social y/o ambiental, el cual debe ser medido y reportado. De acuerdo con Galarza y Ruiz (2020), el interés por este tipo de proyectos se debe principalmente a las exigencias de un consumidor más informado y a la búsqueda de una ventaja competitiva que minimice los riesgos ante la escasez de recursos naturales.

Anteriormente, mencionamos que en 2019 los inversores tenían una alta aversión al riesgo y preferían los proyectos de corto plazo. Esto, sumado al poco conocimiento y capacidad de los emprendedores sociales para medir y reportar el impacto generado por sus operaciones, dificultaba el desarrollo del ecosistema de inversión de impacto en el país.

Ya en 2023, gracias a la mejora de la normativa, al mejor posicionamiento del emprendimiento social y ambiental en el Perú, al fortalecimiento de las organizaciones de soporte y al aumento de las colaboraciones con el sector privado, hubo más de 10 instrumentos de inversión de impacto (Galarza & Ruiz, 2020), cada uno con una combinación distinta de retorno económico y búsqueda de impacto.



Recidar

CAPÍTULO 3
EL IMPACTO DEL COVID-19
EN LOS EMPRENDIMIENTOS
DE LA RED KUNAN

En marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud declaró al COVID-19 como una pandemia (Organización Panamericana de la Salud, 2020), paralizando así múltiples actividades de carácter público y social. El mundo fue testigo del colapso de las instituciones de salud, el cese de actividades de diversas empresas, la migración a nuevas formas de trabajo y, sobre todo, de un incremento nunca antes visto en la desigualdad y la falta de acceso a bienes y servicios básicos.

En un país emprendedor como el Perú, en donde las micro y pequeñas empresas representan el 99 % de su estructura empresarial y emplean al 70 % de su población (IPE, 2021), no es sorprendente que los principales impactos económicos de la pandemia se concentraran en el cierre de negocios, el aumento del desempleo y el decrecimiento del poder adquisitivo.

Según el Instituto Peruano de Economía (2021), la crisis sanitaria acabó con el 25 % de los negocios formales, siendo las más afectadas las micro (25.7 %) y pequeñas empresas (10.3%). Dadas las medidas de inmovilidad, los sectores más impactados fueron el turismo (agencias de viaje y operadores turísticos), el comercio y los restaurantes. Por otro lado, al cierre de ese año, solo en Lima Metropolitana 2.3 millones de personas⁹ perdieron sus trabajos (Datum Internacional, 2020). Ante esta situación, el emprendimiento se volvió una alternativa para la generación de ingresos de las familias peruanas, cuyas cabezas de hogar pasaron de trabajar como dependientes a conformar un emprendimiento propio (20 % en septiembre de 2020 vs. 55 % en diciembre de 2020) (Datum Internacional, 2020).

⁹ En el informe de Datum (2020) se menciona que esta es una cifra aproximada, puesto que el 75 % de la economía peruana es informal y no es posible acceder al dato exacto.



Eufelia, socia del emprendimiento social Praderas de Vida.

En medio de este escenario, los emprendimientos sociales y ambientales se posicionaron como aliados para amortiguar el impacto de la pandemia en las poblaciones más vulnerables del Perú. No obstante, primero tuvieron que enfrentar múltiples desafíos para mantener a flote sus negocios sin perder su propósito.

3.1. IMPACTO DE LA PANDEMIA EN LOS EMPRENDIMIENTOS DE LA RED KUNAN

En lo que respecta a la Red Kunan, 11 emprendimientos cerraron producto de la pandemia: 9 por la insostenibilidad de sus operaciones y 2 para replantear sus modelos de negocio. De estos últimos, solo 1 reingresó a la red como un nuevo emprendimiento social. Por otro lado, en 2020, 56 emprendimientos se unieron a la red, que pasó así a estar conformada por un total de 258 organizaciones.

En el reporte *Buenas prácticas de emprendimientos sociales en el Perú*, elaborado por Kunan y Centrum PUCP (2021), se entrevistó a los líderes de 21 emprendimientos ganadores de algún premio otorgado en el marco del Desafío Kunan para comprender, entre otros temas, los principales retos y oportunidades que identificaron en la pandemia, y las buenas prácticas que aplicaron para reinventar sus negocios.

Tabla 8. Retos, oportunidades y buenas prácticas de los emprendimientos sociales

Retos	<ul style="list-style-type: none"> • Cese de las actividades turísticas producto de la inmovilización • Falta y/o encarecimiento de la materia prima • Pérdida de la red logística para hacer llegar sus productos a los clientes • Pérdida parcial o total de la comunicación con su público beneficiario debido a la inexistencia de señal telefónica • Restricciones del Gobierno sobre la comercialización de productos y servicios no esenciales • Retraso en los proyectos que estaban en ejecución, lo que a su vez impactó en el flujo de ingresos ya proyectados para el sustento de los emprendimientos • Falta de acceso constante a internet para su público beneficiario • Pérdida parcial o total de la inversión realizada
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupación por la mitigación del cambio climático y la ayuda social • Búsqueda de alimentos y marcas saludables y orgánicas • Mayor disposición de los peruanos a comprar en canales digitales (<i>web, marketplaces</i> y redes sociales) • Acceso a préstamos pensados para la reactivación económica • Mayor disposición de las grandes empresas para trabajar con emprendimientos sociales o apoyarlos a través de donaciones

Buenas prácticas

- Apertura de canales digitales directos al consumidor (redes sociales y páginas web propias)
- Rediseño y creación de productos y servicios para cumplir con las medidas de seguridad impulsadas por el Gobierno
- Trabajo con nuevos públicos beneficiarios, más cercanos a las zonas de producción y venta
- Reevaluación de las funciones y responsabilidades de los trabajadores para determinar qué roles podían trabajar de forma remota o híbrida
- Mayor tiempo dedicado a la investigación de problemáticas sociales y ambientales relacionadas con el emprendimiento
- Digitalización de las operaciones y capacitación de los trabajadores en el uso de herramientas tecnológicas, sobre todo para impulsar el trabajo remoto
- Exploración de nuevos segmentos de mercado (internacionales y corporativos)

Fuente: elaboración propia.

3.2. EL ROL DEL GOBIERNO Y LAS ORGANIZACIONES DE SOPORTE DURANTE LA PANDEMIA

En el capítulo 2, se hace hincapié en la importancia que los actores del ecosistema tienen en el desarrollo y fortalecimiento de los emprendimientos sociales y ambientales. En un entorno tan retador como una pandemia global, su rol se acentúa y se vuelve determinante para la contención económica de este grupo empresarial. A continuación, se destacan los principales programas de apoyo, políticas e incentivos gubernamentales desarrollados por el Gobierno peruano y las organizaciones de soporte para ayudar a los emprendedores durante y después de la pandemia.

Tabla 9. Iniciativas desde los actores en el marco de la pandemia

Iniciativa	Organización promotora	Objetivo
Fondo de Apoyo Empresarial a la Micro y Pequeñas Empresa (FAE-MYPE)	Ministerio de la Producción	Otorgar créditos con tasas de interés preferenciales y garantías del Gobierno para respaldar a los emprendedores en momentos de dificultad económica
Impulso Myperu	Ministerio de Economía y Finanzas	Promover el financiamiento de las mipyme de todos los sectores económicos para que accedan a créditos para capital de trabajo, activo fijo y la opción de consolidar deudas para otorgar alivio financiero, a tasas más bajas que las de mercado, gracias al bono de buen pagador y a plazos más largos de pago

Reactiva Perú	Ministerio de Economía y Finanzas	Brindar liquidez a las empresas, incluyendo a emprendedores, para que pudieran mantener sus operaciones durante la pandemia. A través de Reactiva Perú se otorgaron créditos a tasas de interés bajas y con garantías estatales para respaldar a los negocios afectados por la crisis
Programa de Apoyo Empresarial a las Micro y Pequeñas Empresas (PAE-MYPE)	Ministerio de Economía y Finanzas, y Corporación Financiera de Desarrollo	Promover el financiamiento para capital de trabajo y/o activo fijo destinado a las mypes más afectadas por el COVID-19
Fondo de Apoyo Empresarial al Sector Agro (FAE-AGRO)	Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego	Garantizar las campañas agrícolas nacionales mediante financiamiento agrario en favor de los pequeños productores de la agricultura familiar
Fondo de Apoyo Empresarial a las Mype del Sector Turismo (FAE-Turismo)	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Canalizar financiamiento de corto plazo a las mipymes del sector turismo de forma que pudieran afrontar los efectos económicos del COVID-19
Fondo de Apoyo Empresarial del sector textil y confección (FAE-Textco)	Ministerio de la Producción	Reactivación económica de las mypes del sector textil y confecciones
Programa Nacional «Tu Empresa»	Ministerio de la Producción	Brindar asesoría y capacitación a emprendedores para fortalecer sus capacidades empresariales y mejorar la gestión de sus negocios. Durante la pandemia, se adaptaron las actividades del programa para ofrecer apoyo específico a los emprendedores afectados por la crisis sanitaria
Programa «Arranca Perú»	Ministerio de Economía y Finanzas	Brindar apoyo financiero y técnico a emprendedores y empresas para impulsar la recuperación económica del país. Este programa fue lanzado como parte de las medidas de reactivación económica postpandemia
Programa de Garantías COVID-19 para mypes	Ministerio de Economía y Finanzas	Facilitar el acceso al crédito para las micro y pequeñas empresas, incluyendo a emprendedores, mediante el otorgamiento de garantías estatales a los préstamos que solicitaron a las entidades financieras
Plan de Reactivación Económica «Con Punche Perú»	Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego	Implementar medidas, en su mayoría de rápida implementación y, por lo tanto, de rápido impacto, a fin de lograr la recuperación de los sectores afectados por temas de la coyuntura internacional y local, como el turismo, el comercio y la agricultura, entre otros
Red de Impacto Latam	116 organizaciones alrededor del mundo*	Hacer frente al impacto del COVID-19 en los países latinoamericanos y promover su reactivación económica

Fuente: elaboración propia.

* Para más información, consultar: redimpacto.org/miembros/

3.3. RESILIENCIA EMPRESARIAL: IMPACTO DE LA PANDEMIA EN EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y AMBIENTAL EN EL PERÚ

La pandemia generada por el COVID-19 supuso un desafío considerable para los emprendedores peruanos, quienes encontraron en el apoyo de organizaciones como Kunan, en el Gobierno y en otras entidades de respaldo un pilar fundamental para afrontar la crisis. Los fondos gubernamentales como Reactiva, los recursos para la digitalización de Innóvate Perú, así como los capitales semilla provenientes de premios como el Desafío Kunan, Perumin Inspira, Conectarse para Crecer y Hub Norte, brindaron un respaldo financiero crucial para la adaptación de los modelos de negocio ante un mercado que experimentó transformaciones significativas como el auge del comercio electrónico y las estrategias de *marketing* digital. Además, iniciativas de mentoría como Yanapiri —en alianza con L+1— e Invirtiendo Futuros —en alianza con Credicorp Capital— desempeñaron un papel clave al ofrecer asesoramiento de calidad y un acompañamiento esencial durante estos desafiantes momentos, mientras que alternativas como Perú Pasión de Intercorp proporcionaron una vitrina digital para la exposición y venta de emprendimientos en empresas *retail* a nivel nacional, compensando la falta de espacios presenciales como ferias.

Por otro lado, la pandemia catalizó cambios perdurables, como un aumento en la digitalización de los modelos de negocio, lo que a su vez democratizó el acceso a oportunidades para los emprendedores sociales y ambientales. La adaptación de programas de apoyo, premios, mentorías, capacitaciones y conexiones comerciales a formatos digitales permitió que estas oportunidades llegaran a emprendedores en todos los rincones del país, especialmente a aquellos en zonas remotas y vulnerables de la sierra y la selva, para quienes la presencialidad representaba una barrera significativa. Finalmente, las medidas adoptadas por el Gobierno durante la pandemia también realzaron el valor del emprendimiento para la economía peruana, destacando el papel crucial de los emprendimientos con impacto social y ambiental en la reducción de las brechas exacerbadas por el confinamiento. Este mayor reconocimiento ha dado lugar a un incremento en los programas de inversión y respaldo para estos emprendimientos en la actualidad.



CAPÍTULO 4
EL ESTADO DEL
EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y
AMBIENTAL EN EL PAÍS

Este capítulo recoge los principales resultados de la encuesta aplicada a los emprendimientos sociales en el Perú. Se presentan los resultados agregados de los 134 emprendimientos que señalaron que su misión es igual o más importante que la generación de ingresos, y que la mayoría de estos últimos provienen de la venta de un producto o servicio en el mercado. De este modo, se respeta la definición planteada de emprendimiento social.

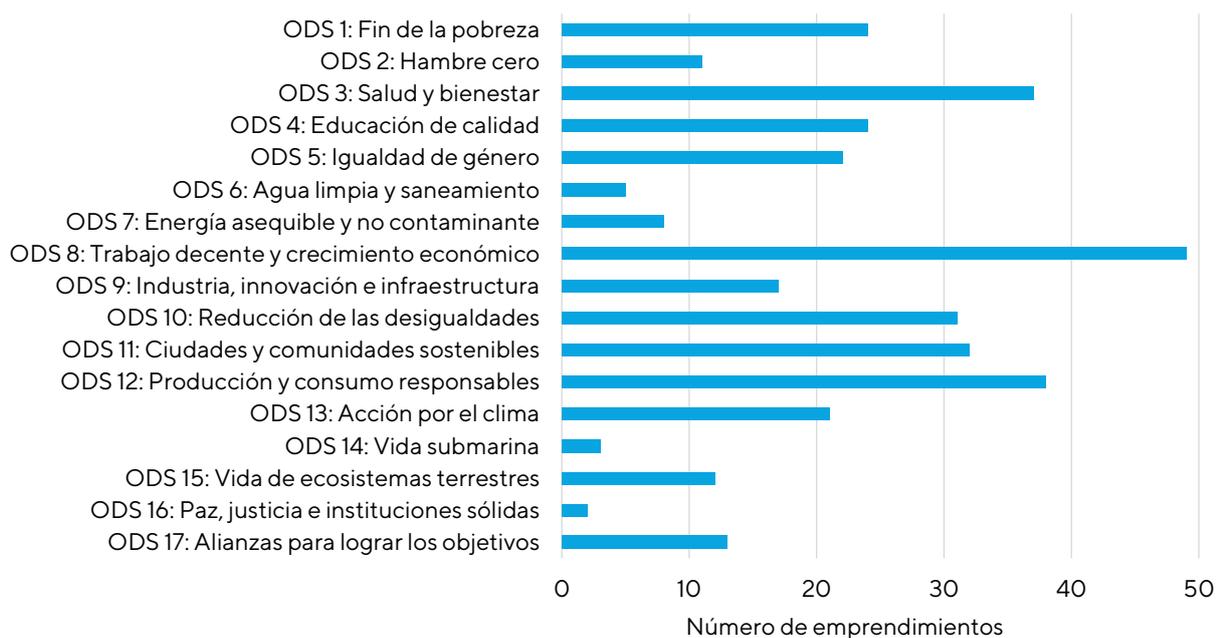
Los resultados proporcionan información útil y actual sobre el estado de los emprendimientos socioambientales en el Perú. No debe olvidarse, sin embargo, que no son estadísticamente representativos, pues no existe una base de datos única a partir de la cual pueda establecerse una muestra.

A continuación, se presentan los resultados agrupados en 5 áreas: impacto social o ambiental, modelo de negocio, innovación social, facturación e ingresos, y organización. Allí donde es posible, se incluye una comparación con los resultados de la encuesta de 2019.

4.1. IMPACTO SOCIAL Y/O AMBIENTAL

Cuando se pregunta a los emprendimientos sociales qué objetivos de desarrollo sostenible tienen impacto en su actividad, el «ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico» es el que recibe el mayor número de menciones con 37%. Le siguen, en orden de importancia, el «ODS 12: Producción y consumo responsable» (28 %), el «ODS 3: Salud y bienestar» (28 %), el «ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles» (24 %), y el «ODS 10: Reducción de las desigualdades» (23 %) (ver figura 3).

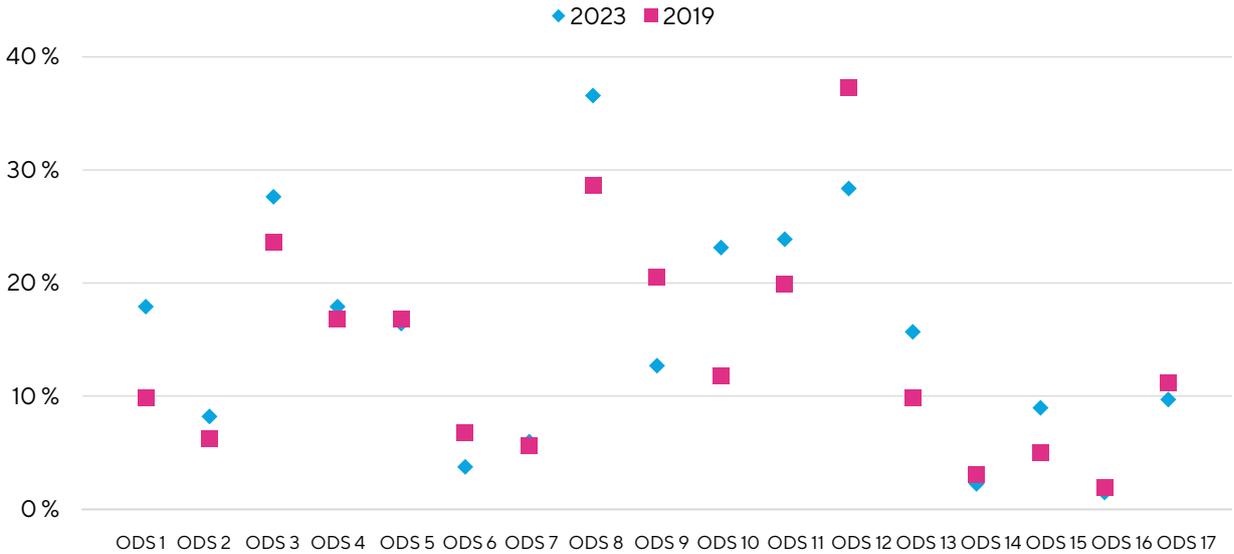
Figura 3. ODS priorizados por los emprendimientos sociales



Fuente: elaboración propia.

Dado que no son muestras estadísticamente representativas, las diferencias entre los resultados de 2019 y 2024 hablan de cambios en la población de estudio antes que de cambios de tendencias en los emprendimientos mismos. Con todo, se puede observar cierta consistencia en las cifras, que apuntan en dirección a las prioridades de los emprendimientos sociales en el Perú en relación con los ODS y pueden servir de base para futuros estudios (ver figura 4).

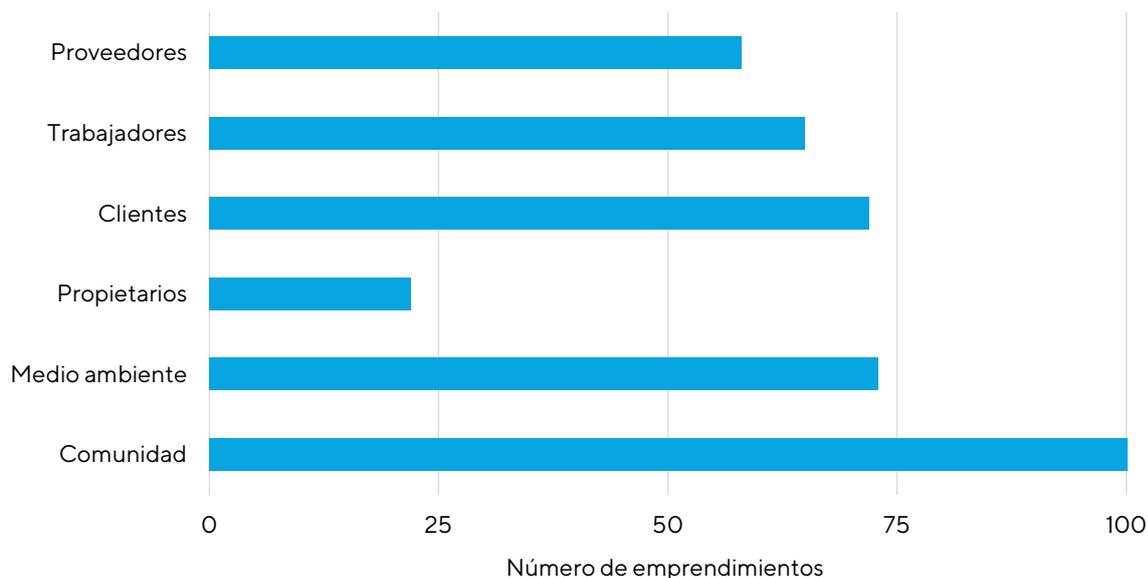
Figura 4. ODS priorizados por los emprendimientos sociales en el Perú, 2019-2023



Fuente: elaboración propia.

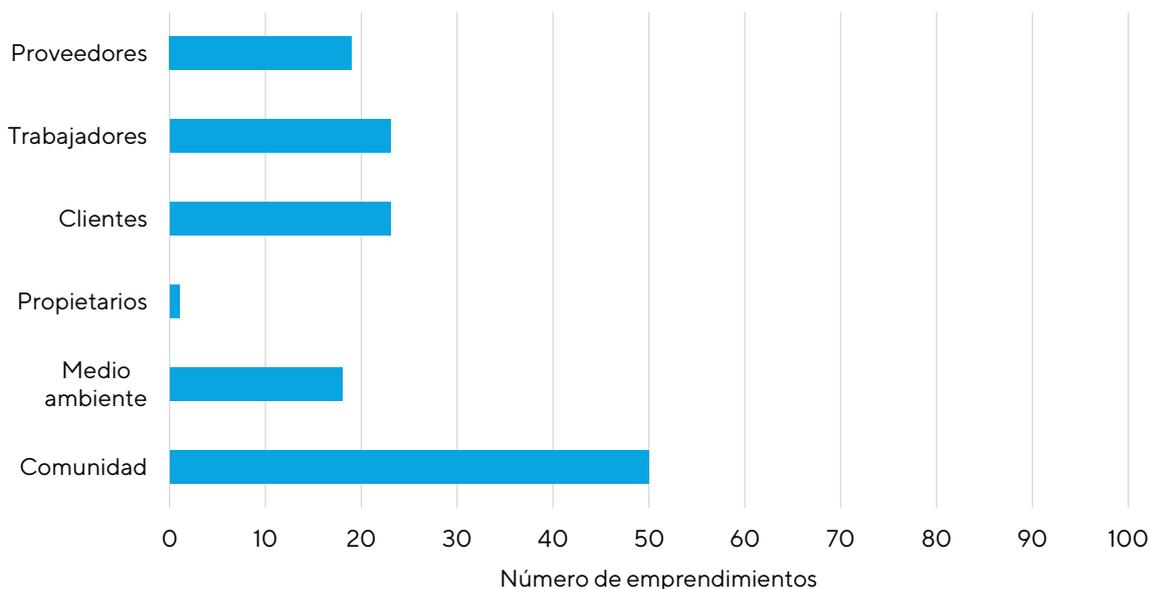
Como cualquier otra empresa u organización, los emprendimientos sociales cuentan con diversos grupos de interés o *stakeholders*. Los más mencionados son la comunidad, el medio ambiente, los clientes, los trabajadores, los proveedores y, finalmente, los dueños o propietarios de los emprendimientos (ver figura 5). Cuando se les pregunta cuál de ellos es el más importante, la comunidad adquiere más relevancia, con los trabajadores y clientes en segundo lugar, y el medio ambiente en la tercera posición (ver figura 6). El que este último grupo de interés reciba tantas menciones, pero no sea el prioritario, habla de la importancia que tiene para los emprendimientos sociales, aunque su misión no sea estrictamente ambiental, lo que se expresará en la reducción de impactos ambientales como uno de los beneficios que ofrecen a sus grupos de interés.

Figura 5. Todos los grupos de interés



Fuente: elaboración propia.

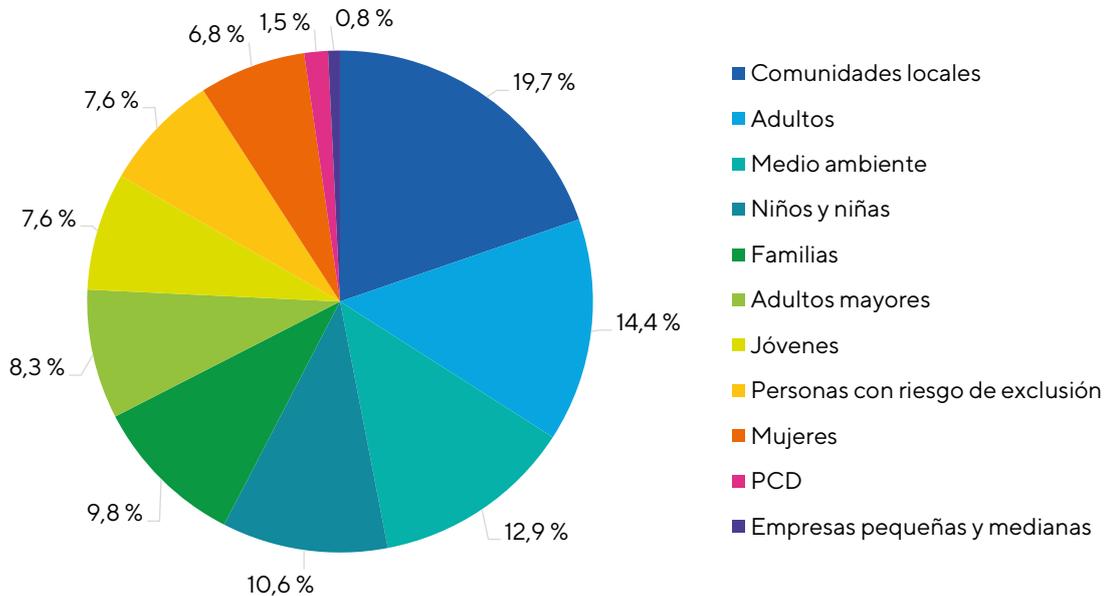
Figura 6. Grupos de interés prioritarios



Fuente: elaboración propia.

El grupo de interés prioritario o primario constituye el «grupo beneficiario» de los emprendimientos. Cuando se les pide caracterizarlos, además de las comunidades locales (20 %) y el medio ambiente (13 %), destacan los adultos (14 %), los niños y las niñas (11%), las familias (10 %), los adultos mayores (8 %), los jóvenes y las personas con riesgo de exclusión (8 % cada uno), y las mujeres (7 %). Las personas con discapacidad constituyen un grupo poco atendido (ver figura 7).

Figura 7. Grupo de interés primario o «beneficiarios»*



Fuente: elaboración propia.

* PCD = personas con discapacidad.

En una opción de respuesta múltiple, los emprendimientos señalaron los principales beneficios que ofrecen a su grupo de interés primario, entre los que destacan la reducción de impactos ambientales, el acceso a empleo formal y el acceso a educación. Se puede observar también un par servicios dirigidos específicamente a emprendimientos, un grupo de interés primario no capturado en la pregunta anterior, a saber: el acceso a financiamiento y la capacitación en emprendimiento (ver figura 8).

Figura 8. Beneficios que generan los emprendimientos



Fuente: elaboración propia.

* Productos y servicios para el hogar incluye: vivienda y saneamiento, agua y desagüe, y energía.

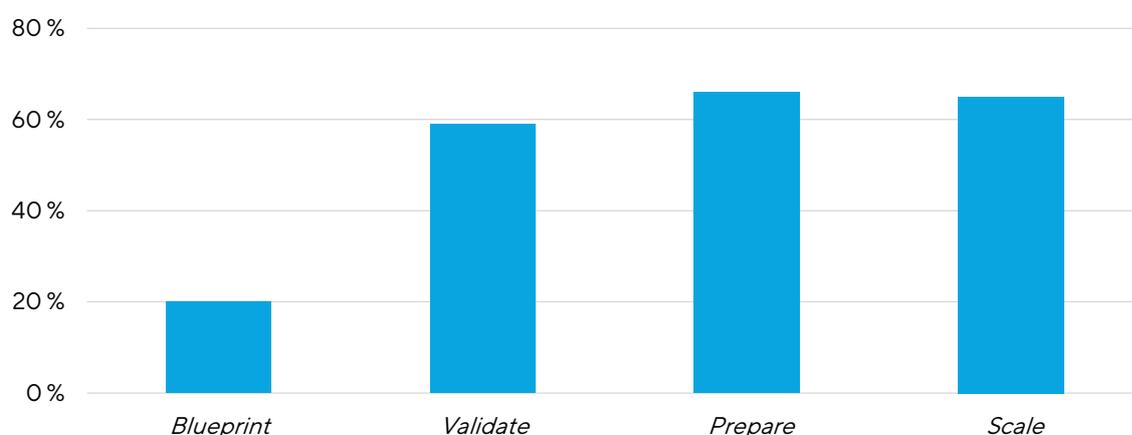
El 42 % de los emprendimientos declara operar a escala regional —es decir, en una sola región—, mientras que un 37 % a escala nacional —es decir, en más de una región—. El resto también vende sus productos o servicios en el mercado internacional. Considerando que los valores del reporte Kunan de 2019 son bastante similares, se podría estar perfilando una caracterización de los emprendimientos sociales en el Perú a nivel de la escala de sus operaciones.

Si analizamos más de cerca esta dimensión, veremos que el 61 % de los emprendimientos tiene impacto en alguna localidad específica. Adicionalmente, dada la relevancia de la agenda ambiental entre los emprendimientos sociales, el 23 % tiene su impacto en áreas naturales protegidas, siendo las reservas naturales el tipo de área con mayor atención (36 %). Le siguen en orden de importancia las áreas de conservación regional (16 %) y las áreas de conservación privada (13 %).

4.1.1. Medición del impacto

La medición del impacto es una dimensión clave en cualquier organización pues, tal como indica un principio general de la gestión, lo que no se mide no se puede mejorar. Hecha la consulta a los emprendimientos sociales, el 62 % de los mismos señala que mide el impacto social o ambiental que genera, porcentaje que contrasta con el registrado por el reporte Kunan de 2019, en el que la cifra fue significativamente menor (47 %). Estos resultados varían de acuerdo con la fase de crecimiento en la que se encuentra cada emprendimiento. Como es lógico, la medición de impacto se va incorporando a la gestión de los emprendimientos a medida que van madurando, aunque también se esperaba que un número mayor de emprendimientos en la fase de escalamiento hubiera incorporado la medición de impacto. No obstante, como puede verse en la figura 9, dicho porcentaje más bien se estanca.

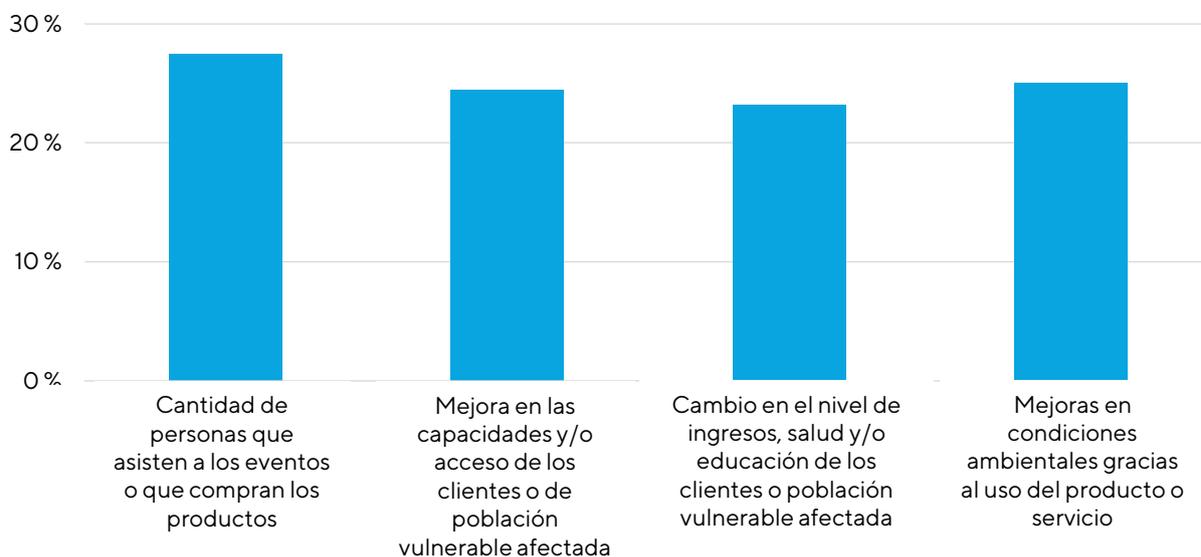
Figura 9. Emprendimientos que miden impacto según su fase de crecimiento



Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, es importante diferenciar lo que es medición del impacto de la medición limitada a los productos generados. Dada la complejidad y el costo de la medición del impacto, a veces se usan indicadores de producto —es decir, del esfuerzo llevado a cabo— en vez de los resultados mismos —es decir, la data de los beneficios efectivos que ha generado el producto o servicio vendido a los clientes u ofrecido a los grupos de interés primario—, lo cual resulta muy limitado para evaluar el alcance de los objetivos buscados. Así, por ejemplo, si un emprendimiento ofrece capacitación, no basta con medir el número de talleres ofrecidos o el número de asistentes a los mismos, pues no sabemos cuánto aprendieron los participantes ni tampoco cuánto de ese conocimiento está siendo usado y produciendo cambios en sus vidas (ver figura 10).

Figura 10. Tipo de medición de impacto realizada por los emprendimientos sociales



Fuente: elaboración propia.

Con todo, una buena señal es que dos terceras partes de los emprendimientos que miden su impacto afirman realizar encuestas o entrevistas a su grupo de interés primario, yendo más allá de los indicadores de gestión referidos al esfuerzo y obviando los resultados mismos, no considerando datos como la cantidad de productos vendidos o la de clientes atendidos. Otros datos de interés son:

- Un 30 % afirma medir su impacto de manera anual, lo que es consistente con la complejidad de las evaluaciones de este tipo.
- El 94 % lleva a cabo la medición por sí mismo, sin recurrir a terceros.
- Solo el 61 % comunica sus impactos, siendo la comunidad y los aliados del emprendimiento el principal público objetivo de dicha comunicación.
- El 35 % comunica sus resultados a través de reportes de sostenibilidad.
- 3 de cada 4 utiliza las redes sociales para dicha difusión.

En relación con los que no miden el impacto, un 45 % lo atribuye a la falta de un método adecuado para hacerlo y un 35 % a la falta de recursos financieros, siendo estas las mismas razones prioritarias que se presentaron en el reporte anterior. Si hay un cambio que vale la pena notar es que ahora prácticamente ninguna empresa señala que no es relevante medir el impacto en fase temprana, a diferencia del 23 % registrado en 2019.

Todo esto habla de oportunidades para el desarrollo de servicios especializados en el ecosistema que tomen en cuenta la fase de crecimiento en la que se encuentran los emprendimientos y su disponibilidad de recursos.

4.1.2. Certificaciones

Las certificaciones ayudan a legitimar a los emprendimientos de cara a sus grupos de interés y a la sociedad en general. En el caso de la población en estudio actual, solo 1 de cada 5 emprendimientos sociales ha obtenido una certificación, siendo las más comunes las certificaciones ambientales (59 %), sociales (37 %) y de calidad (41 %).

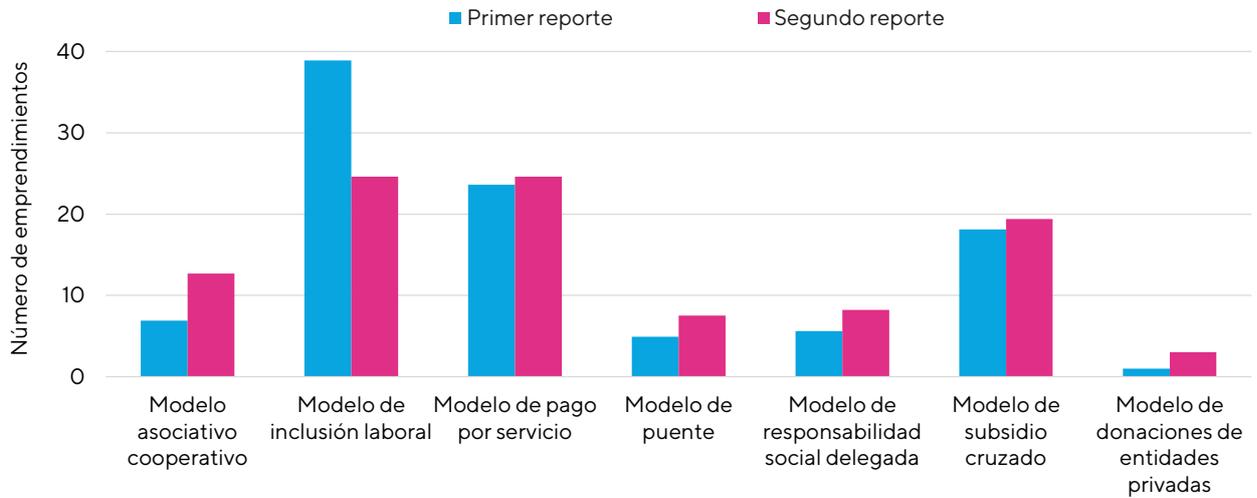


Esther, artesana del emprendimiento social Amare.

4.2. MODELO DE NEGOCIO

Entre los modelos de negocio más usados en el Perú, el modelo de inclusión laboral sigue siendo el preferido por los emprendimientos sociales. En este modelo se incorpora a la cadena de valor como trabajadores a población en riesgo de exclusión laboral. El segundo modelo sigue siendo el de pago por servicios, en el cual el público que recibe el valor creado directamente es la población vulnerable identificada. Un modelo que se ha incrementado respecto al primer reporte (Kunan & Ucsur, 2019) es el de donaciones de entidades privadas. Esto refleja una mayor cercanía de las corporaciones a los emprendimientos sociales, al verlos como aliados para atender las problemáticas sociales.

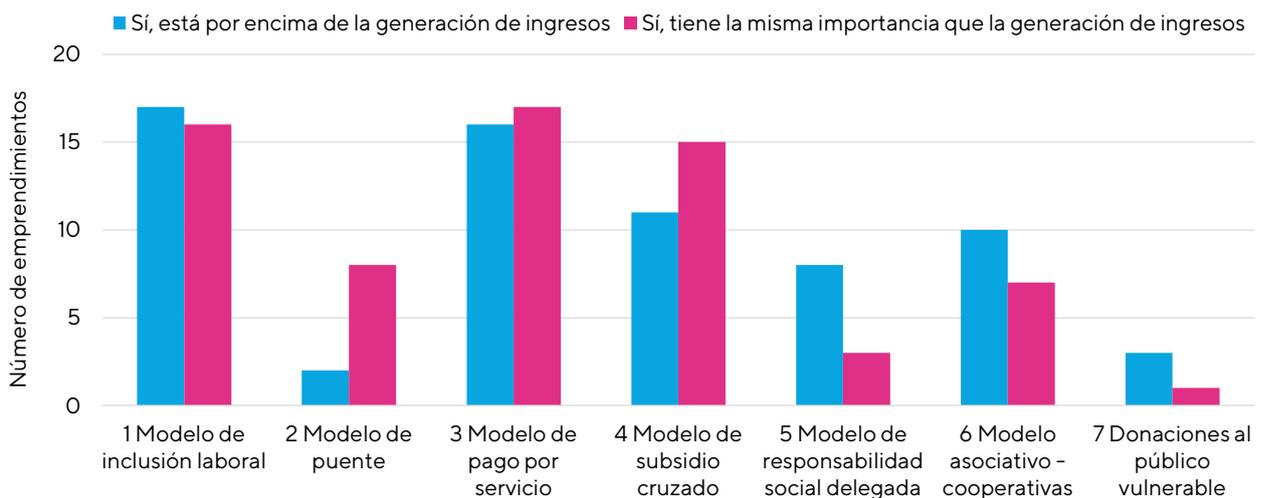
Figura 11. Tipos de modelo de negocio: comparativo entre el primer reporte y el segundo



Fuente: elaboración propia.

En relación con el tipo de modelo de negocio según la priorización de la misión socioambiental, en los modelos de pago por servicio, puente y de subsidio cruzado, dado que los emprendedores compiten en el mercado para, a partir de ello, generar el valor social, se contempla que la generación del valor económico tiene la misma importancia que la misión social.

Figura 12. Modelo de negocio y la priorización de la misión socioambiental

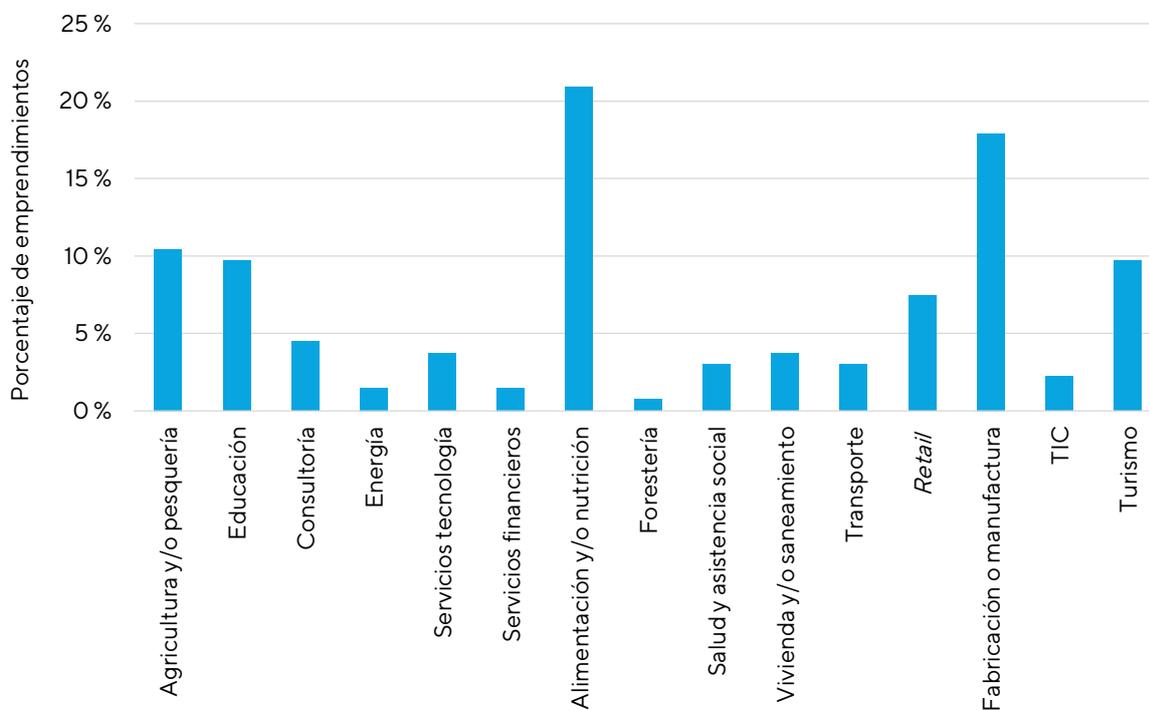


Fuente: elaboración propia.

La industria de alimentación y nutrición continúa siendo la de mayor incidencia respecto al primer reporte. Es importante destacar que, de los productos comercializados

ligados a la alimentación, más del 50 % cuenta con ficha técnica y registro sanitario, lo cual demuestra un buen avance hacia la calidad ofrecida y la trazabilidad.

Figura 13. Industrias prevalecientes en los emprendimientos socioambientales

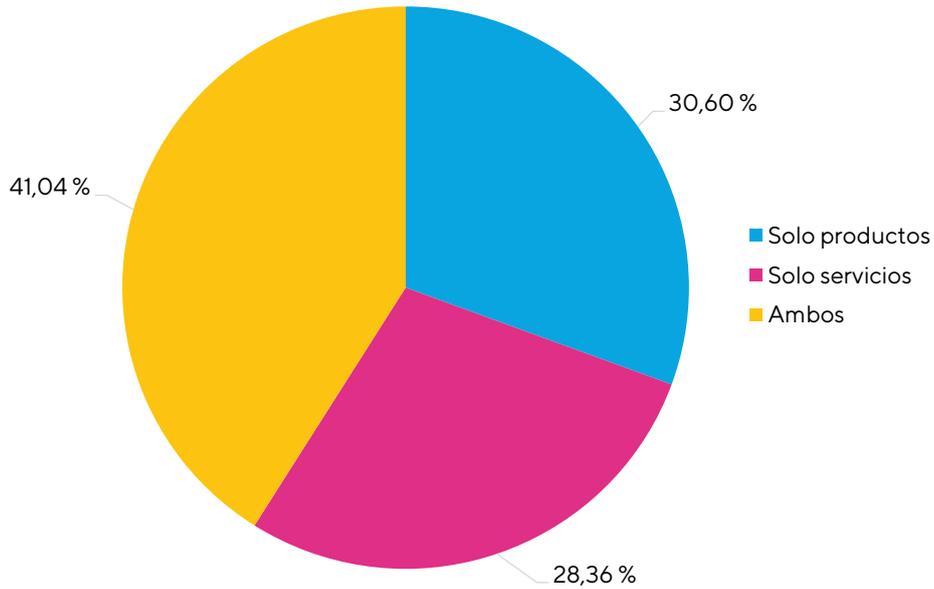


Fuente: elaboración propia.

4.2.1. Comercialización de producto o servicio

Se puede observar que la mayoría de emprendimientos sociales comercializan tanto productos como servicios (41 %). Por un lado, la complejidad de la problemática social atendida requiere de la provisión de bienes físicos, pero también de la mejora de capacidades mediante servicios de capacitación y acompañamiento. Por otro lado, los emprendimientos ofrecen un mayor catálogo de productos y servicios como medio para recaudar más ingresos.

Figura 14. Comercialización de productos y/o servicios

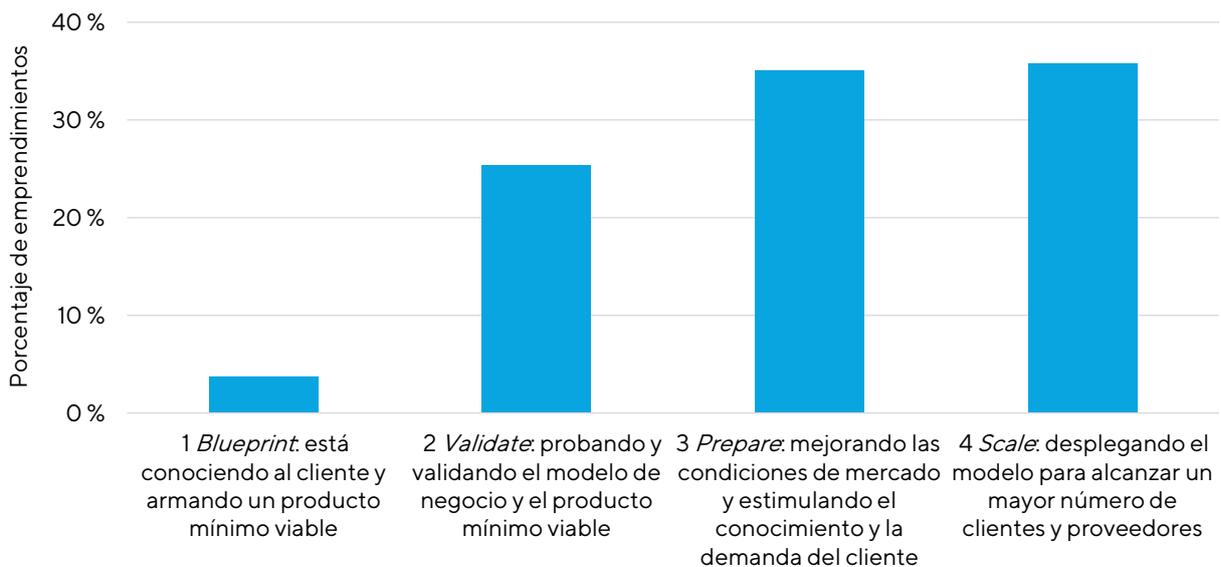


Fuente: elaboración propia.

4.2.2. Crecimiento del negocio

Para que el ecosistema pueda brindar el soporte a las organizaciones es clave conocer la fase de crecimiento del negocio, así como los obstáculos que se presentan y sus expectativas para el crecimiento.

Figura 15. Fase actual de la organización



Fuente: elaboración propia con base en el modelo de Koh et al. (2012).

La mayor cantidad de emprendimientos se encuentra entre las fases *Prepare* y *Scale*, lo cual demuestra cierta madurez del estado de los negocios, dado que la mayoría ya ha validado su modelo de negocio y se encuentra enfocado en conseguir más clientes y aliados.

4.2.3. Apertura comercial

La mayoría de emprendimientos sociales tiene su actividad comercial en una sola región del país (41,8 %), mientras que el 36,6 % opera en más de una región. Con ello se puede ver que, respecto al primer reporte, la preferencia por la orientación al mercado nacional se mantiene. Sin embargo, en relación con sus planes futuros para establecer alianzas comerciales con organizaciones extranjeras, se ve un incremento que va del 68,9 % reportado en 2019 al 86,6 % registrado en el presente estudio. Asimismo, en el caso de los emprendimientos que tienen alianzas comerciales con el exterior, solo el 10 % de sus ventas anuales corresponde a los mercados internacionales.

4.2.4. Apoyo de organizaciones del ecosistema

Sobre el apoyo que reciben del ecosistema de emprendimiento, se puede ver un fuerte vínculo con las incubadoras y aceleradoras, así como con las redes de emprendimientos sociales. En los últimos años ha habido mayor presencia de centros de incubación en Lima y en otras regiones, lo que ha permitido ir creando comunidades entre las organizaciones que forman parte de los programas. También se puede ver una presencia del sector público y de la academia a través de fondos semilla y programas de capacitación, respectivamente. Las organizaciones más mencionadas fueron Kunan, NESsT y Startup Perú.

Tabla 11. Organizaciones de soporte

Incubadoras y aceleradoras	25,6 %
Fondos de inversión de impacto	5,1 %
Redes de emprendedores sociales	24,8 %
Articuladores	4,3 %
Sector privado	7,7 %
Sector público	12,0 %
Academia	12,8 %
Medios de comunicación	2,6 %
Sociedad civil	3,4 %

Fondos concursables	0,9 %
No especifica	0,9 %

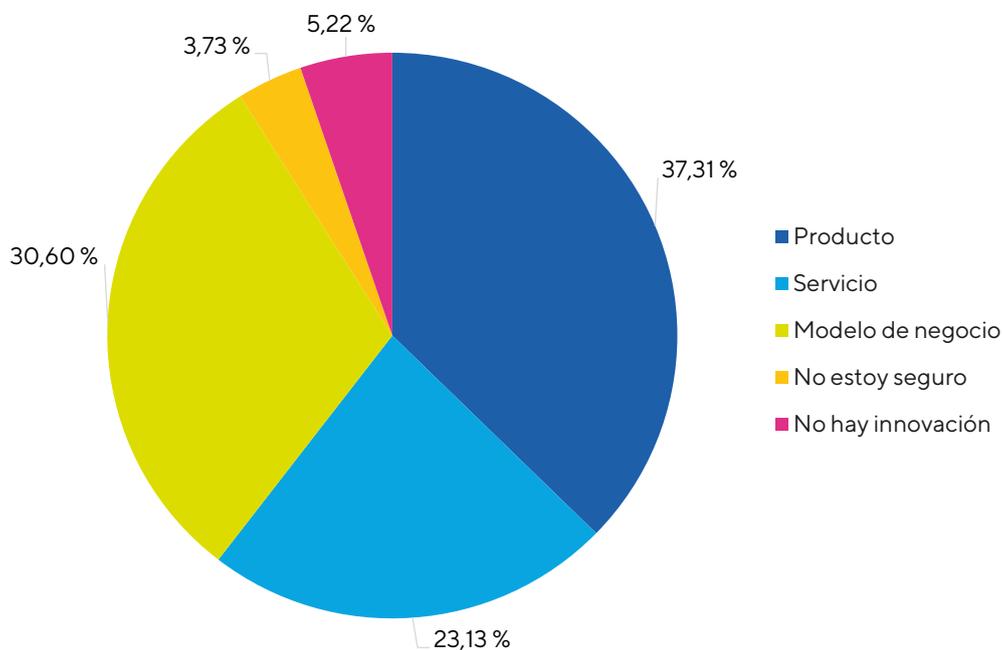
Fuente: elaboración propia.

Atendiendo a la fase en la que se encuentran los emprendimientos sociales, vemos que es recién desde la fase *Validate* que se comienzan a vincular con el ecosistema, por lo que queda un espacio sin atender referente a los emprendimientos que se encuentran armando su producto mínimo viable (fase *Blueprint*). Las empresas sociales que se encuentran en las fases *Prepare* y *Scale* son las que más se vinculan con las incubadoras, escaladoras y redes de emprendedores sociales; sin embargo, es un grupo aún reducido.

4.3. INNOVACIÓN

El 95 % de los emprendedores encuestados asocia su emprendimiento con algún tipo de innovación: un 39 % con el producto que comercializa, otro 24 % con el servicio que ofrece y el 32 % con su modelo de negocio. Un número pequeño de emprendedores no está seguro del tipo de innovación del que se trata (ver figura 16).

Figura 16. Tipo de innovación reportada

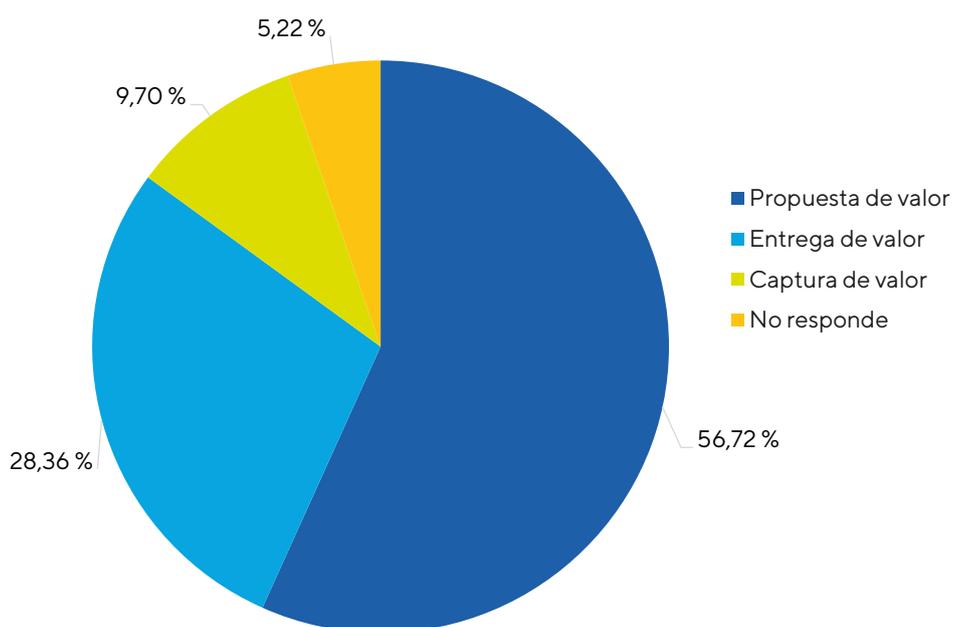


Fuente: elaboración propia.

Desde el punto de vista de la función de valor, la mayoría de los emprendedores percibe que la innovación que introduce el emprendimiento se encuentra en su propuesta de valor; es decir, en el producto o servicio que soluciona alguna necesidad de su grupo

de interés primario. El 28 % ubica la innovación en la creación y entrega de valor; o sea, en los medios que utiliza (recursos, actividades, relaciones o canales diferenciadores) para producirlo y entregarlo a sus clientes. Solo un 10 % señala que su innovación radica en la captura de valor; es decir, en un particular flujo de ingresos o en una estructura de costos que les permite generar ingresos de manera suficiente, siendo esto último consistente con el reto vigente de la sostenibilidad financiera de los emprendimientos (figura 17).

Figura 17. Función de valor innovadora

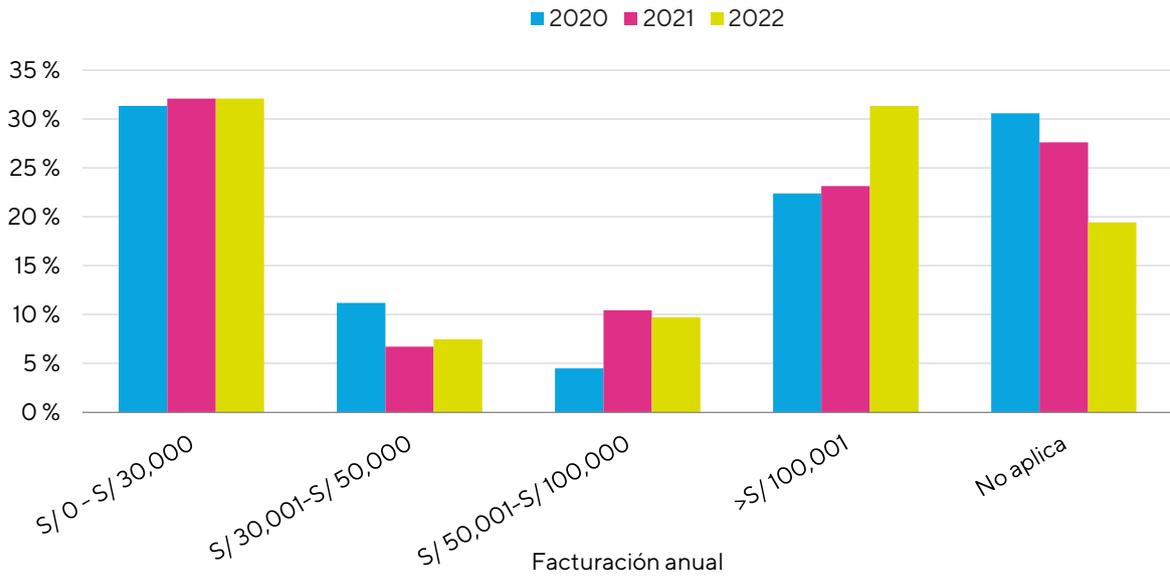


Fuente: elaboración propia.

4.4. GENERACIÓN DE INGRESOS, FACTURACIÓN Y FINANCIAMIENTO

En relación con su facturación, durante 2022 un 40 % de los emprendimientos obtuvo ingresos por 50 000 soles o menos, el 10 % entre 50 000 y 100 000 soles, y un 31 % ingresos superiores a los 100 000 soles. Dos terceras partes de los emprendimientos tuvieron una facturación menor a 100 000 soles anuales y solo la parte restante estuvo por encima de dicho tope, siendo esta la misma proporción que apareció en el primer reporte (Kunan & Ucsur, 2019), lo que describe modelos de negocio centrados en el mercado, pero de muy pequeña escala. La pandemia del COVID-19 no hizo más que agravar esta situación, pues las empresas con ventas de más de 100 000 soles se redujeron a menos de un cuarto (22-23 %) entre 2020 y 2021. Solo en 2022 el porcentaje volvió a crecer al 31 %, alcanzando los valores prepandemia.

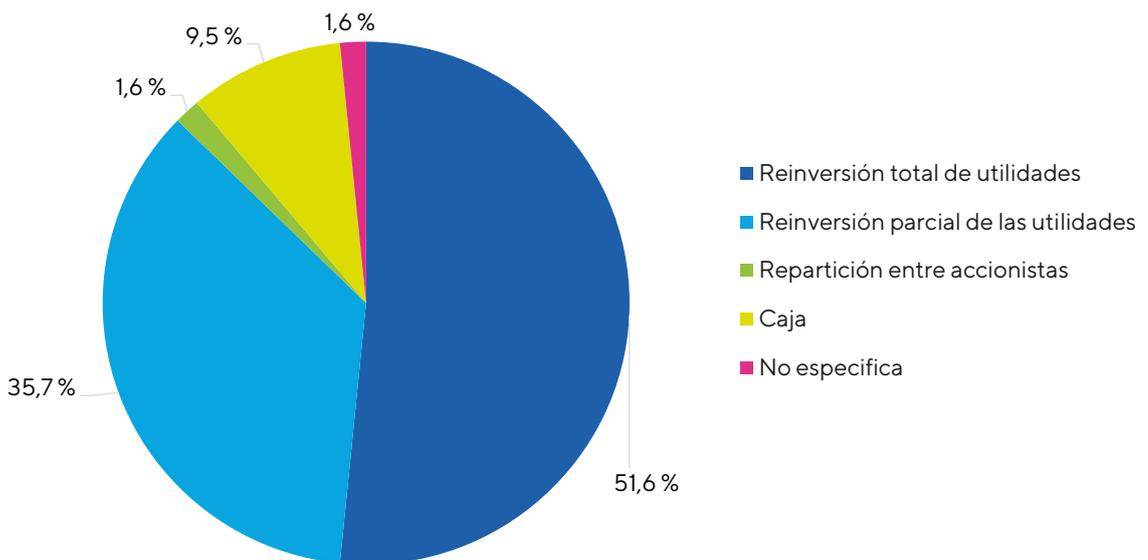
Figura 18. Evolución de los ingresos de los emprendimientos, 2020-2022



Fuente: elaboración propia.

En relación con las utilidades, a diferencia del reporte anterior (Kunan & Ucsur, 2019), la gran mayoría (94 %) de los emprendimientos encuestados obtuvo utilidades. De ellos, se aprecia que algo más de la mitad reinvierte el total de utilidades en la empresa o en su impacto, un 36 % las reinvierte parcialmente en la empresa y el 10 % hace caja para el próximo año. Asimismo, un porcentaje muy pequeño reparte utilidades entre los accionistas (ver figura 19).

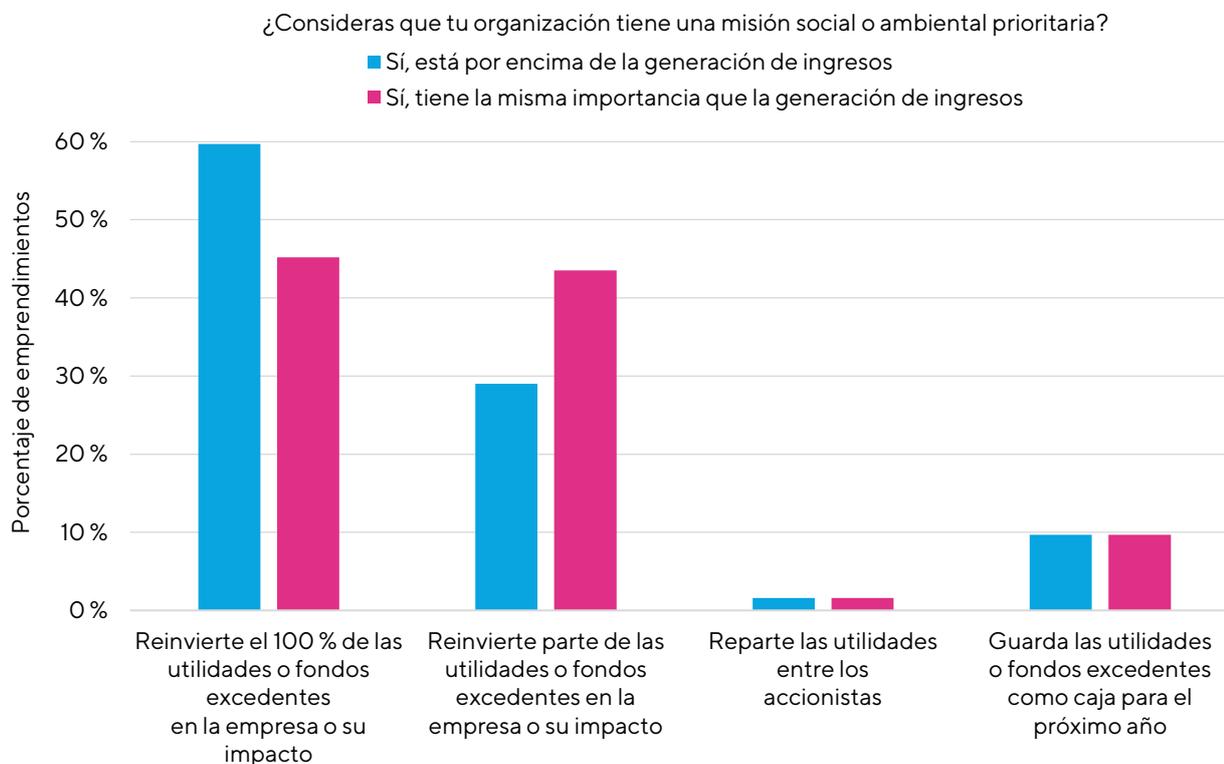
Figura 19. ¿Cómo utilizan sus utilidades o fondos excedentes?



Fuente: elaboración propia.

En este aspecto, existe una diferencia lógica entre las empresas que priorizan su misión frente a la generación de ingresos y las que colocan ambas dimensiones por igual: la reinversión del 100 % de sus utilidades es mayor entre las primeras que entre las segundas.

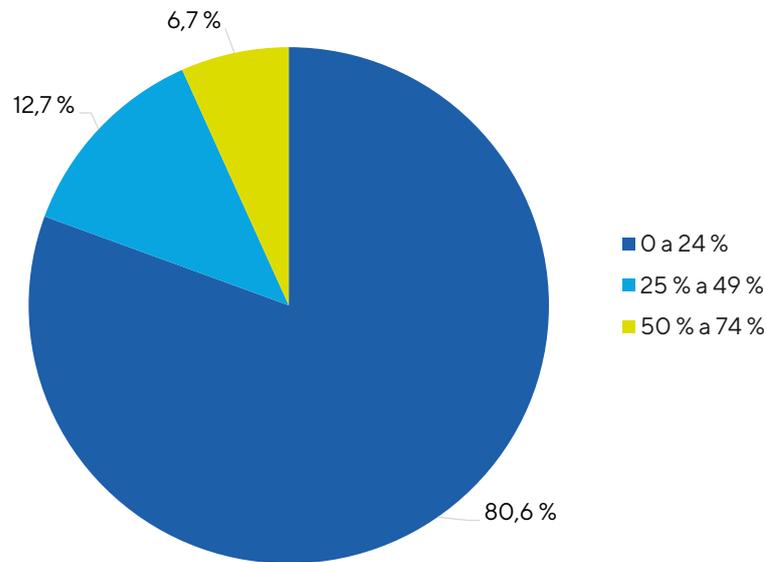
Figura 20. Uso de utilidades según preeminencia de la misión



Fuente: elaboración propia.

Como se ha señalado en el capítulo teórico, los emprendimientos obtienen sus ingresos principalmente del mercado, pero también pueden recibir ingresos en forma de donaciones de fuente pública o privada. De los 134 emprendimientos analizados, el 93 % obtiene sus ingresos mayoritariamente de la venta directa de productos o servicios, mientras que el 81 % recibe menos del 25 % de sus ingresos de donaciones (ver figura 21). Este alto porcentaje de emprendimientos —4 de cada 5— es consistente con los resultados del primer reporte (Kunan & Ucsur, 2019) y confirma la descripción general del emprendimiento social como una organización que obtiene sus ingresos principalmente del mercado.

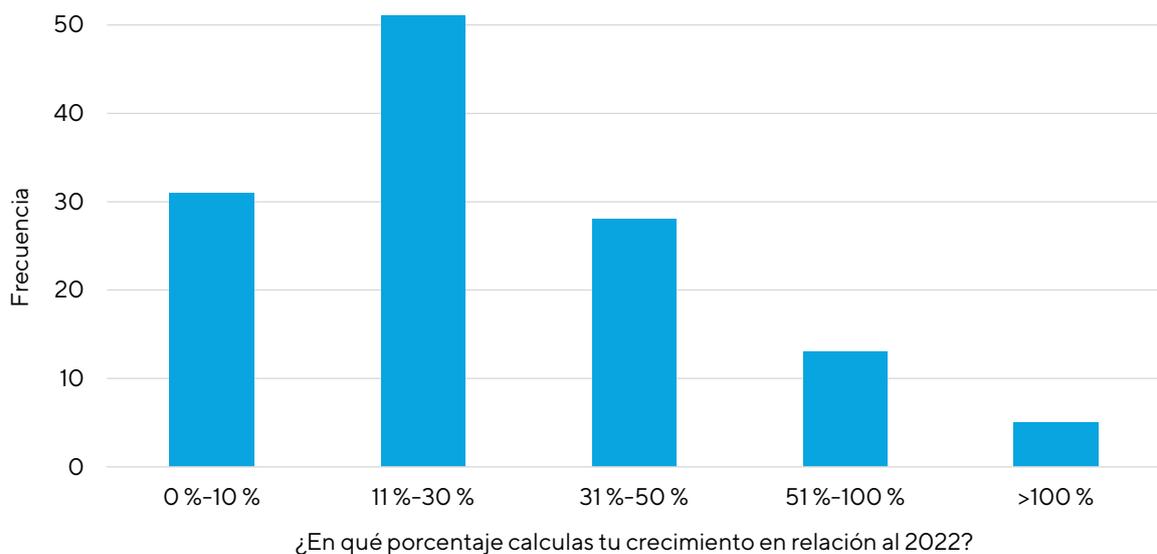
Figura 21. Porcentaje de ingresos de los emprendimientos que provienen de donaciones



Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente, la perspectiva de crecimiento de los emprendimientos es muy positiva: el 96 % plantea crecer durante 2024, un 50 % muestra expectativas de crecimiento alta y muy alta, y el 38 % una expectativa media. Este optimismo se puede deber a un crecimiento de moderado a alto de los ingresos de los emprendimientos entre 2022 y 2023. De hecho, solo 1 de cada 10 emprendimientos calcula que los ingresos obtenidos durante 2023 fueron menores o iguales al 10 % con respecto a 2022, como puede verse en la figura 22.

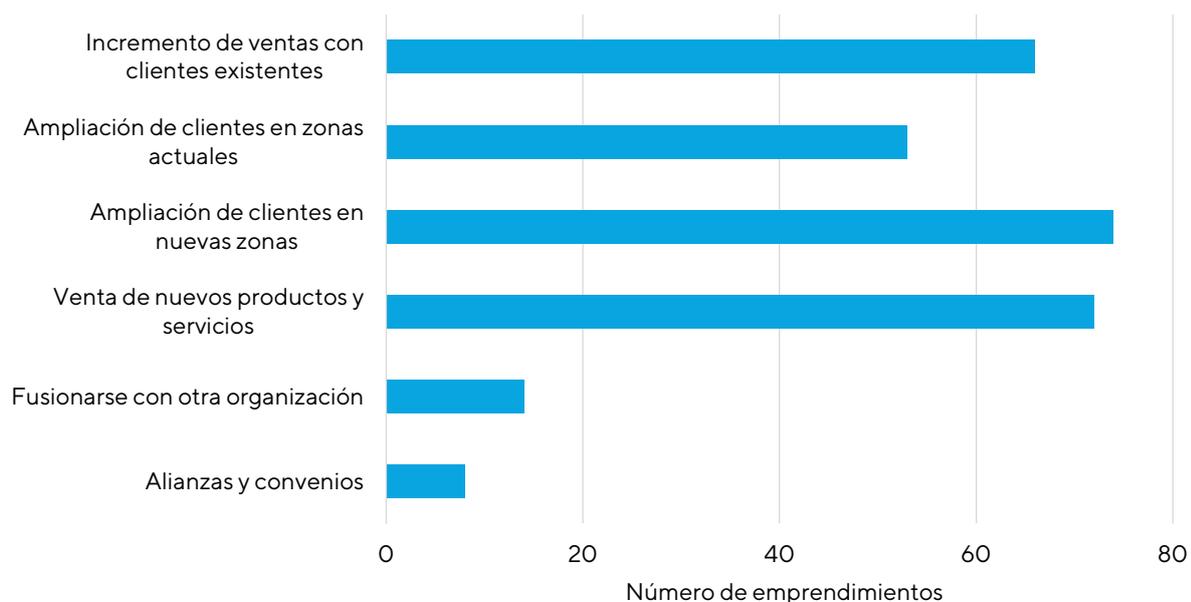
Figura 22. Porcentaje de crecimiento en los ingresos de 2023 en relación con los de 2022



Fuente: elaboración propia.

Los emprendimientos planeaban crecer combinando en promedio 2 o 3 estrategias genéricas, siendo la mayoritaria la captación de nuevos clientes fuera en zonas de actividad actuales o en nuevas. Asimismo, resulta interesante mencionar que un 10 % planea fusionarse con otra organización (ver figura 23).

Figura 23. Estrategias previstas de crecimiento para 2024



Fuente: elaboración propia.

¿Qué puede limitar este crecimiento? Son varios y de distinta índole los principales obstáculos que enfrentan los emprendedores sociales para crecer. El primero de ellos es disponer de capital: 7 de cada 10 emprendedores lo mencionan. Le siguen, de lejos, el acceso a redes de contacto (29 %) y la contratación de nuevos empleados (23 %).

Ciertamente, capital financiero, capital social y talento humano son recursos clave que el ecosistema debería estar proporcionando. Solo en relación con el capital financiero, 4 de cada 5 lo buscarán durante 2024: un 45 % con requerimientos menores a 50 000 soles y un 55 % con requerimientos mayores a esa cifra. En este mismo campo, se mencionan otros servicios ausentes u ofrecidos de modo limitado: escasez de herramientas de gestión, de habilidades técnicas, y de servicios financieros o tecnológicos, lo que indica oportunidad de crecimiento para la oferta de servicios al sector del emprendimiento social.

Otro grupo de obstáculos se refiere al contexto en el que operan, que solo puede ser abordado parcialmente desde el ecosistema emprendedor: el clima económico nacional (27 %), los impuestos (12 %) y las regulaciones (9 %) están entre los factores mencionados. El clima político, a su vez, es apenas mencionado como obstáculo (3 %). Un último grupo de factores se refiere a las características del mismo mercado, como la falta de demanda

por el producto o servicio ofrecido por el emprendimiento (13 %) y el pago diferido (5 %), en el caso de los emprendimientos que venden a otras empresas.

En relación con las dificultades para obtener capital, la cifra sube al 90 % cuando se pregunta a los emprendedores si tienen restricciones para recibir financiamiento externo. Este es el mismo porcentaje que aparecía en el reporte de 2019, de modo que la situación no ha progresado mínimamente para la enorme mayoría de emprendimientos sociales en los últimos 5 años.

Las limitaciones más mencionadas para obtener capital son la escasa red de contactos y organizaciones a través de las que acercarse a inversores (53 % de emprendimientos mencionan esta restricción), así como las dificultades para generar ingresos para inversionistas en capital (39 %). Por su parte, la tercera parte menciona como restricción los requisitos de rentabilidad exigidos para préstamos bancarios (ver figura 24). Quizá como respuesta a estas restricciones, la gran mayoría de emprendimientos (87 %) tiene entre sus planes establecer alianzas comerciales con organizaciones extranjeras para la distribución y venta de sus productos en el extranjero, o incluso el franquiciamiento de sus productos o modelo de negocios. Un número menor busca también financiamiento e intercambio de conocimiento con organizaciones del exterior. Indudablemente, algunas empresas sociales, dependiendo de su misión social y las características de su modelo, podrían también evaluar si realmente tienen necesidad de crecer, considerando los límites estructurales del crecimiento, además de lo que implica para el medioambiente y la sociedad. Ante ello, es clave que las empresas sociales puedan tener estos espacios reflexivos sobre su modelo de negocio.

Figura 24. Restricciones para recibir financiamiento externo

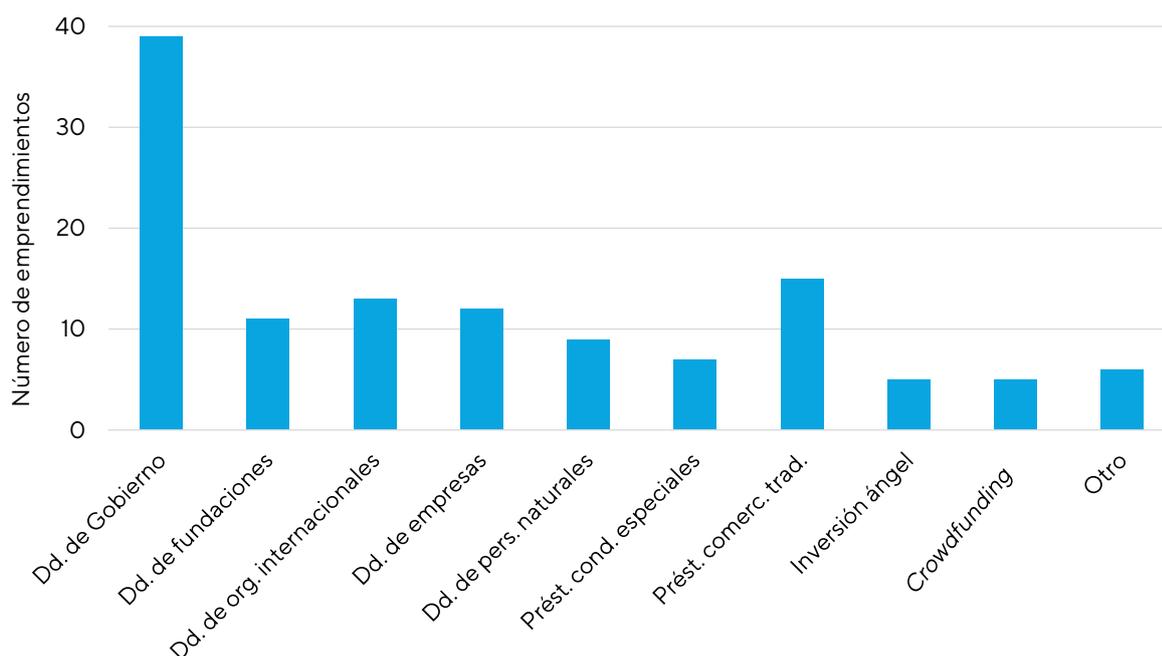


Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, prácticamente la mitad de los emprendimientos ha recibido algún tipo de financiamiento, siendo los más importantes las donaciones. De estos, 7 de cada 10 han recibido fondos de algún donante institucional o particular, resaltando el financiamiento no reembolsable del Gobierno. Esta preeminencia de fondos públicos ya aparecía en el reporte de 2019, superando cualquier otro tipo de financiamiento; pero en este segundo reporte ha crecido, en general, la importancia de las donaciones o los fondos no reembolsables, pues en la edición anterior solo 4 de cada 10 emprendimientos habían recibido alguna. Esto puede deberse tanto a la coyuntura de la pandemia del COVID-19 como a la ampliación de las alianzas y redes de contacto de los emprendedores.

Le siguen los préstamos comerciales tradicionales y los préstamos en condiciones especiales (11 %). En menor medida, hay emprendimientos sociales que han recibido financiamiento de mecanismos más novedosos, como la inversión ángel (8 %) y el *crowdfunding* (8 %), lo cual indica una oportunidad para la expansión de estas opciones financieras entre los emprendimientos sociales peruanos (ver figura 25).

Figura 25. Tipo de financiamiento recibido



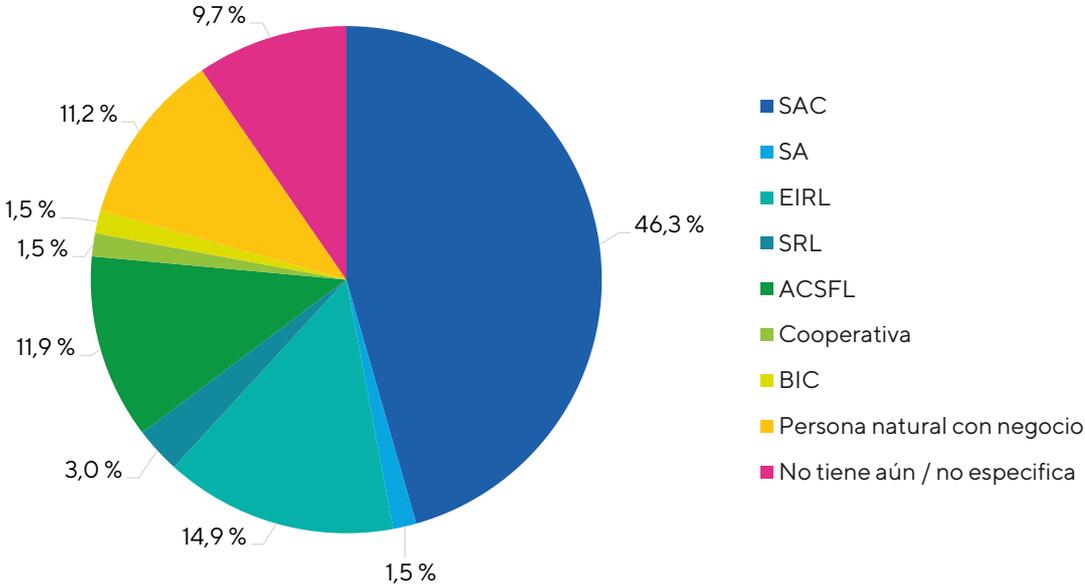
Fuente: elaboración propia.

4.5. ORGANIZACIÓN

El estado organizacional de los emprendimientos sociales muestra la gobernanza, los órganos de toma de decisiones, la figura jurídica y el tamaño, así como las características de los líderes fundadores que permiten conocer la naturaleza de estas organizaciones.

A nivel de antigüedad, solo el 15 % de la muestra ya cuenta con más de 10 años de constitución. Desde 2015 se vio un auge en la creación de emprendimientos que se mantuvo constante; sin embargo, en 2020 se vio un pico de crecimiento, pues alrededor del 37 % de emprendimientos corresponden a este año. En relación con el tipo de constitución legal, la figura 26 muestra que la gran mayoría son sociedades anónimas cerradas (SAC), aunque un gran porcentaje también son empresas individuales de responsabilidad limitada (EIRL) o personas naturales con negocio. Las asociaciones sin fines de lucro (ACSFL), por su lado, solo son elegidas por un 12 %, lo cual demuestra el interés por tener una menor dependencia de fondos y donaciones como única fuente de ingresos.

Figura 26. Figura legal



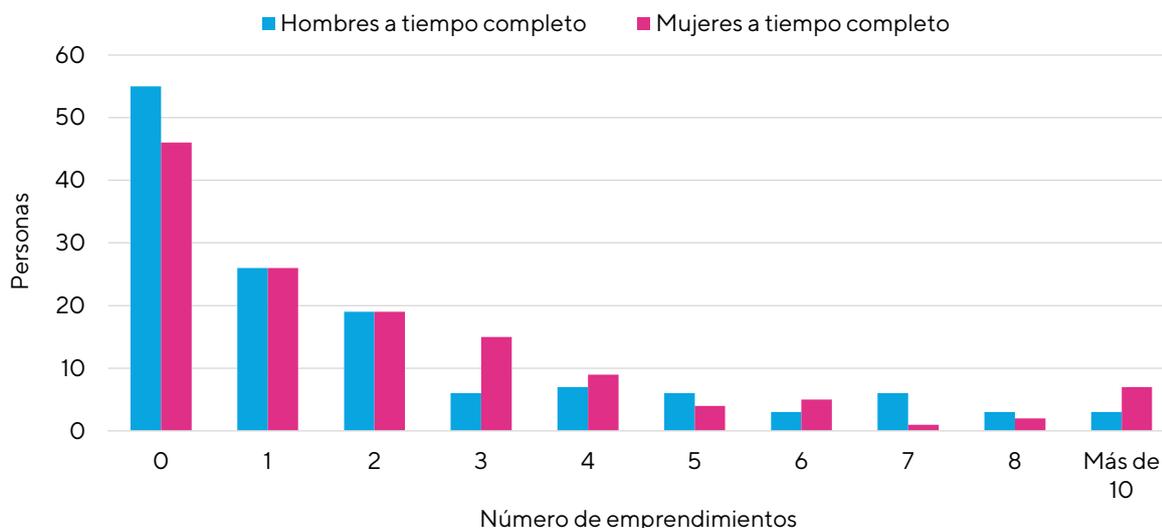
Fuente: elaboración propia.

Respecto al registro de la marca en el Indecopi, alrededor del 41 % indica que ya lo ha realizado.

4.5.1. Equipo de tiempo completo

El promedio de personas que trabajan a tiempo completo en estos emprendimientos es de 2,43 personas, con una participación ligeramente mayor de mujeres. Este promedio se ha incrementado en relación con el de 2022, pero no de forma muy significativa, pues solo aumentó en 0,19. Asimismo, se consultó sobre la cantidad de personas que trabajan a tiempo parcial y se encontró que la proporción de género es bastante similar a la de quienes trabajan a tiempo completo.

Figura 27. Proporción de trabajadores hombres y mujeres a tiempo completo



Fuente: elaboración propia.

En relación con los voluntarios, el promedio es de 5 personas por emprendimiento, casi el doble de las personas a tiempo completo; sin embargo, solo el 52,2 % reportó trabajar con voluntarios.

4.5.2. Gobernanza y género

Para conocer sobre la gobernanza y el género, se consultó a los emprendimientos si cuentan con directorio y/o consejo consultivo, y sobre la participación de las mujeres en estos espacios. Respecto de la conformación del directorio, el 35,1 % que confirmó contar con uno tiene en promedio a 3,89 integrantes, de los cuales 2 suelen ser mujeres, demostrando una alta representatividad en este espacio de toma de decisiones.

Figura 28. Presencia de directorio

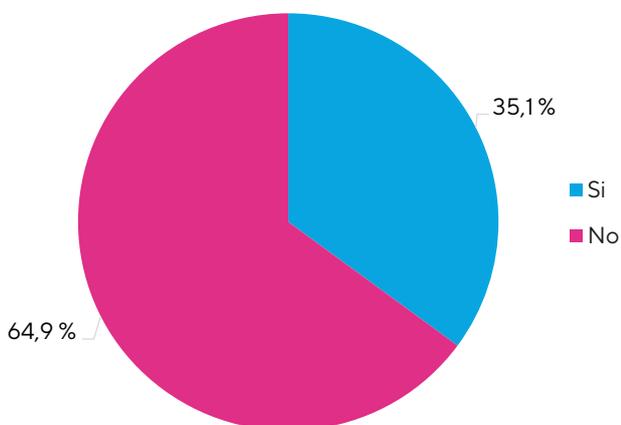
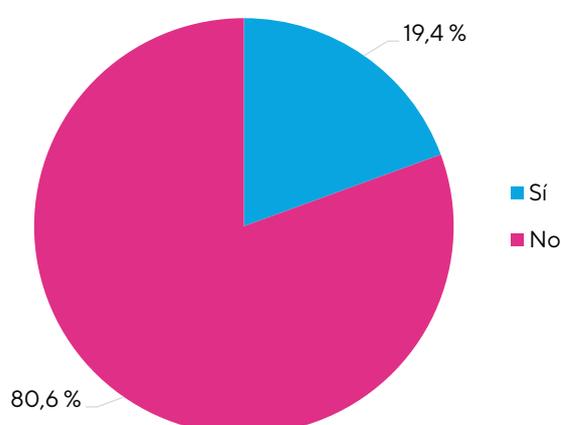


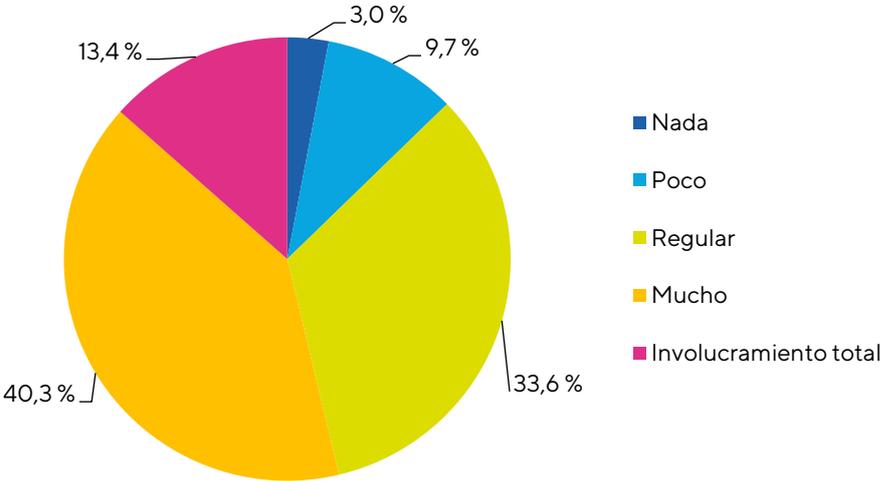
Figura 29. Presencia de consejo consultivo



Fuente: elaboración propia.

Sobre el nivel de involucramiento de los trabajadores en la toma de decisiones, se destaca una alta participación dado que más del 50 % tiene un alto o absoluto nivel de involucramiento o participación.

Figura 30. Toma de decisiones



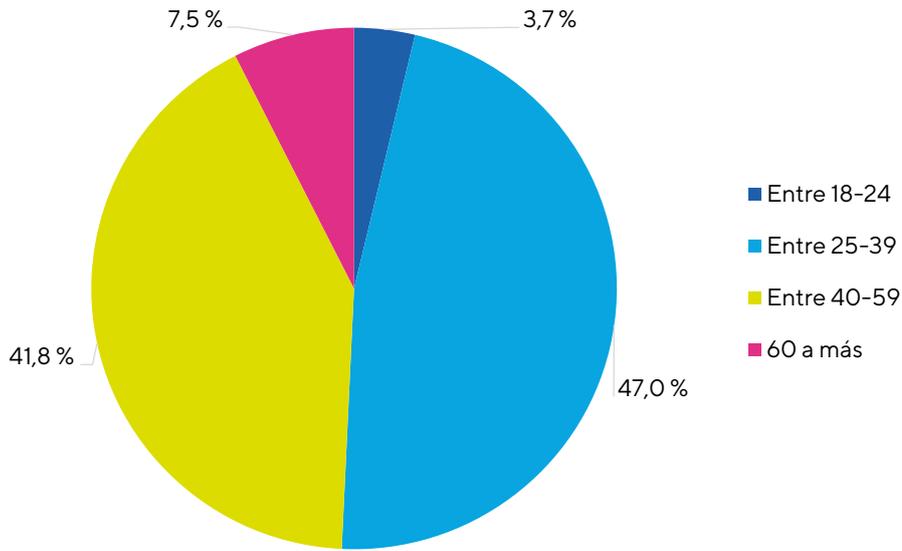
Fuente: elaboración propia.

4.5.3. Características del líder del emprendimiento

Sobre el género del líder del emprendimiento, se ve un ligero aumento en la identificación de mujeres como líderes respecto al reporte de 2019. Para este segundo reporte, el 50,7 % identifica que su líder es hombre y el 47,8 % es mujer, versus el 56,9 % y 41,4 % registrados en el primer reporte para hombres y mujeres, respectivamente. En definitiva, es un tipo de emprendimiento que muestra un liderazgo más equitativo.

Respecto a la edad, la mayoría de líderes pertenece al rango etario de 25 a 39 años, como se vio también en el primer reporte; sin embargo, ahora existe una mayor representación de los emprendedores entre los 40 a 59 años, lo cual demuestra una mayor madurez en el liderazgo de estos emprendimientos a nivel de experiencia de negocio, abriendo la posibilidad de un mayor escalamiento.

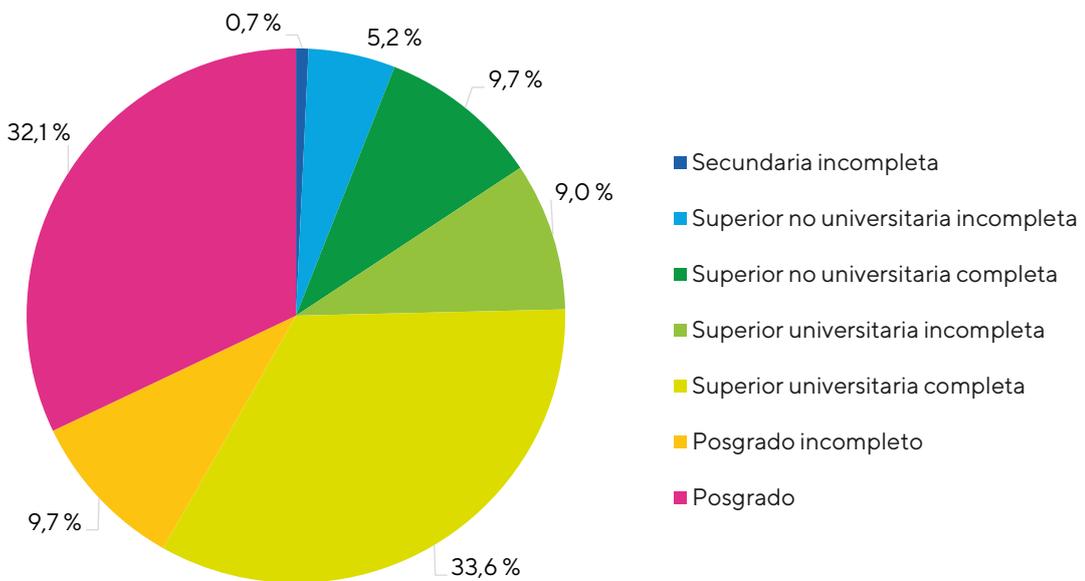
Figura 31. Edad de líderes



Fuente: elaboración propia.

Finalmente, sobre la educación de los líderes, más de la mitad tiene un nivel educativo superior completo y/o de posgrado completo (65,7%), lo cual indica que existe un buen capital humano. Esto, en consecuencia, permite desarrollar un capital social que implica contar con redes de confianza con las que se puede interactuar para conseguir los objetivos planteados.

Figura 32. Nivel educativo de líderes



Fuente: elaboración propia.

DESAFÍO KUNAN 2023



CAPÍTULO 5 CASOS

La presente sección ha sido elaborada a partir de la información brindada por los emprendimientos sociales para conocer cómo fueron creados, los factores de éxito y las lecciones aprendidas que los emprendedores y las emprendedoras compartieron para el presente reporte. La selección de casos ha buscado exhibir una muestra representativa de emprendimientos que se encuentran en distintas fases de consolidación del negocio, trabajan problemáticas necesarias y urgentes para el país, y operan en otras regiones del territorio nacional.

TINITTUS

Tinnitus Perú es una organización dedicada al desarrollo de tecnologías para la rehabilitación de la patología conocida como tinnitus¹⁰, así como de otras soluciones a los problemas de audición.

HISTORIA DEL EMPRENDIMIENTO

El emprendimiento nació del trabajo conjunto de profesionales de salud e ingeniería, que se reunieron para estudiar la problemática y el contexto de las enfermedades laborales en el país debido a la alarmante incidencia de casos que venían deteriorando la calidad de vida de trabajadores que se desempeñan en los sectores más riesgosos de la economía (construcción, minería, etc.). El objetivo era buscar soluciones y acciones de prevención para mejorar la seguridad y salud en el trabajo. Durante ese estudio, resaltó la patología del tinnitus debido a que hasta el día de hoy no tiene cura farmacológica. Es ahí donde se empieza a analizar una solución basada en tecnología y se comienzan a elaborar los primeros prototipos del dispositivo de rehabilitación para el tinnitus.



¹⁰ La percepción de un sonido (timbre o zumbido en los oídos) que no tiene una fuente externa.

FACTORES DE ÉXITO

Hubo factores cruciales que propiciaron el éxito de la organización, entre los que destacó la formación de un equipo multidisciplinario altamente diverso y colaborativo. La combinación de habilidades y perspectivas diversas no solo enriqueció sus enfoques, sino que también fomentó la creatividad y la innovación en cada fase de su desarrollo.

Otro factor importante de éxito fue la dedicación de sus miembros a la búsqueda de soluciones a largo plazo, lo que demostró ser fundamental. Su compromiso inquebrantable no solo resolvió desafíos inmediatos, sino que también sentó las bases para el crecimiento sostenible en el tiempo. Asimismo, la orientación de mentores expertos proporcionó una guía invaluable.

Además, la estrategia de búsqueda de la autosostenibilidad desde las etapas iniciales y la consecución del punto de equilibrio les permitió mantener una base financiera sólida, garantizando la continuidad y la expansión de las operaciones. En suma, la combinación de los factores mencionados ha sido la piedra angular del éxito.

LECCIONES APRENDIDAS

A lo largo de su trayectoria, el equipo de Tinnitus considera que hay muchos aprendizajes. En primer lugar, destacan la importancia de garantizar siempre la autosostenibilidad financiera. Mantener una base financiera sólida no solo ha respaldado sus operaciones diarias, sino que también ha proporcionado la flexibilidad necesaria para enfrentar desafíos imprevistos y aprovechar oportunidades estratégicas. Establecer un respaldo financiero mínimo acordado entre socios ha sido clave para mantener una gestión financiera transparente y establecer expectativas claras. Además, la búsqueda constante de mentores ha sido un pilar clave en su viaje empresarial, pues la orientación de mentores experimentados ha proporcionado perspectivas valiosas, consejos prácticos y acceso a redes valiosas. Por último, han aprendido que la innovación constante y el fortalecimiento tecnológico son esenciales, puesto que adoptar nuevas tecnologías y metodologías les ha permitido mantenerse a la vanguardia de la industria y ofrecer soluciones más eficientes y avanzadas a sus clientes. Para la fundadora, estas lecciones no solo han impulsado su éxito en el pasado, sino que también guían su visión para el futuro.

FICHA TÉCNICA

Fundadora	
Nombre	Giannina Honorio Heredia
Edad	30 años
Género	Femenino
Profesión o especialización	Ingeniera industrial con máster en Neurociencias

Datos generales	
Ubicación administrativa	Lima
Figura societaria	SAC
Persona de contacto	Giannina Honorio
Correo	giannina.honorio@pucp.edu.pe
Web	www.tinnitusperu.com
Impacto	
ODS principal	ODS 3: Salud y bienestar
Problema identificado (tipo de vulnerabilidad)	Pacientes con afecciones auditivas y pacientes con tinnitus
Beneficiarios directos	Pacientes con tinnitus
Cantidad de beneficiarios	600
Ubicación de beneficiarios	Lima, Cajamarca y Puno
Indicadores para medir el impacto	Número de pacientes nuevos, número de pacientes en rehabilitación y número de pacientes que culminaron rehabilitación
Impacto a 2023	200 pacientes
Negocio	
Sector de negocio	Salud
Años en el negocio	5 años
Modelo de negocio	B2C/B2B
Facturación y utilidad (2022) - opcional	S.i.
Porcentaje de ingresos por actividades comerciales (2022)	80 %
Organización	
Cantidad de personas en el equipo	5
Porcentaje de mujeres en el equipo	80 %
Porcentaje de mujeres en la alta dirección	80 %
Edad promedio del equipo	50 años
Organizaciones de soporte que los apoyan	Kunan, Ministerio de la Producción, Concytec, RaEng, Brain Chile, YLAI, Universidad de Miami y Tinnitus UK

JUNTAS

Juntas es una empresa social que tiene el propósito de transformar la experiencia de educación sexual integral (ESI) para acompañar un desarrollo saludable y seguro de las niñas y adolescentes. En ese sentido, diseñan herramientas y programas educativos dirigidos a niñas, adolescentes y sus cuidadores, usando metodologías de innovación y tecnología para escalar sus soluciones. Su enfoque se centra en proporcionar recursos y apoyo tanto a los adolescentes como a sus padres, reconociendo que la educación sexual y el bienestar durante la pubertad y la adolescencia son aspectos fundamentales para un desarrollo seguro y saludable.

Ofrecen ParentTeen, la primera plataforma especializada en adolescencia y pubertad para acompañar a madres y padres durante la crianza y resolver sus dudas. Asimismo, trabajan de la mano del área de responsabilidad social de las empresas para diseñar programas de impacto social para sus zonas de influencia.

HISTORIA DEL EMPRENDIMIENTO

En 2019, mientras realizaban trabajo de campo en Pucallpa, las fundadoras se encontraron con una adolescente y su madre. La adolescente era sexualmente activa, pero desconocía temas muy básicos como la menstruación. Por otro lado, su madre expresó preocupación por no saber cómo guiar a su hija en temas de relaciones sexuales y los riesgos asociados. Este escenario se repitió en varias ocasiones, lo que les mostró la importancia de brindar herramientas tanto a las y los adolescentes como a sus padres.

Fue entonces cuando decidieron crear soluciones para abordar esta carencia. Nacieron Alojuntas, una plataforma para adolescentes; Preguntones, un juego para que los padres hablen de educación sexual en casa; programas de crianza centrados en la ado-



lescencia; y ParenTeen, una plataforma especializada en la crianza de adolescentes. Además, comenzaron a colaborar con empresas para expandir sus programas a sus áreas de influencia.

Su misión es empoderar a jóvenes, madres y padres con información y recursos, fortaleciendo así el vínculo entre ellos y promoviendo una adolescencia saludable y segura.

FACTORES DE ÉXITO

El emprendimiento comparte una triada de factores de éxito. En primer lugar se encuentra la adaptabilidad, que les ha permitido tomar acción de forma rápida, realizar cambios a los productos que ofrecen y aprender de los retos que se han presentado en el tiempo. Sin la adaptabilidad, consideran que no hubiesen podido iterar para encontrar un producto que tenga un valor en el mercado. En segundo lugar colocan el apoyo familiar dado que al inicio no se podían pagar un sueldo y, sin dicho apoyo a nivel económico y emocional, no les hubiese sido posible dedicarse al 100 % a Juntas ni afrontar los momentos difíciles. Finalmente, el equipo porque, sobre todo cuando comenzaron, todas las personas que formaban parte de Juntas eran voluntarias y sin ellas no hubiesen podido lograr los diferentes hitos alcanzados. Cuando lanzaron la primera solución, Alojuntas, el equipo era 100 % de voluntarios. Hoy en día son un equipo a tiempo completo, donde la mayor parte de las personas contratadas fueron voluntarias cuando iniciaron.

LECCIONES APRENDIDAS

La primera lección es aprender a gestionar y liderar un equipo motivado y resiliente. Han aprendido a responder a las necesidades y expectativas del equipo de forma clara y de acuerdo con la realidad de la empresa, así como a generar espacios para fortalecerse y crecer. La segunda lección es saber iterar y priorizar para poder enfocarse en los resultados. «A veces, como emprendedora social, uno desea hacer varios proyectos que impacten a las personas; sin embargo, se tiene que tener claro el norte del proyecto y para eso también tenemos que trabajar en objetivos y comunicación interna clara» (Gabriela Delgado, entrevista personal, 2024). La tercera gran lección gira en torno a la importancia de recolectar datos de forma integrada para analizarlos. Esto último se ha convertido en un pilar para tomar decisiones fundamentadas y tener una cultura basada en la información que les brinda la data que generan.

FICHA TÉCNICA

Fundadora	
Nombre	Gabriela Delgado
Edad	27 años
Género	Femenino
Profesión o especialización	Especialista en Ciencias Empresariales
Datos generales	
Ubicación administrativa	Miraflores
Figura societaria	SAC
Persona de contacto	Gabriela Delgado
Correo	gaby@alojuntas.com
Web	www.crecemosjuntas.org / parenteen.la
Impacto	
ODS principal	ODS 3: Salud y bienestar
Beneficiarios directos	Cuidadores (padres, madres) y adolescentes
Cantidad de beneficiarios	Cuidadores: 1300 Adolescentes: 840 (no se considera plataforma tecnológica)
Ubicación de beneficiarios	<i>Presencial</i> Lima, La Libertad, Cusco, Junín, Cajamarca y Puno <i>Virtual</i> Lima, La Libertad, Cusco, Cajamarca, Huancayo, Arequipa, Ucayali y Tacna, entre otros
Indicadores para medir el impacto	Aumento de conocimientos y habilidades relacionadas con la crianza de adolescentes y la comprensión de la adolescencia Mejorar el conocimiento y la educación sexual de los adolescentes cuyos cuidadores acceden a las soluciones Cantidad de veces que los adolescentes usan los canales de ayuda para adolescentes

Impacto a 2023	<p><i>Cuidadores</i></p> <p>80 % de aumento en conocimientos en promedio sobre temas de crianza</p> <p>60 % de usuarios (madres y padres) usan la plataforma más de 1 vez a la semana</p> <p><i>Adolescentes</i></p> <p>480 usuarios adolescentes han utilizado los canales de ayuda</p> <p>54 % de aumentos en conocimiento sobre cambios psicológicos al crecer</p> <p>48 % de aumento en conocimiento sobre relaciones saludables</p> <p>62 % de aumento en conocimiento sobre relaciones saludables</p>
----------------	---

Negocio	
Sector de negocio	Educación
Años en el negocio	4 años
Modelo de negocio	<p>Venta de programas B2B para las áreas de responsabilidad social de empresas</p> <p>Membresías en la plataforma educativa ParenTeen</p>
Facturación y utilidad (2022) - opcional	S.i.
Porcentaje de ingresos por actividades comerciales (2022)	S.i.

Organización	
Cantidad de personas en el equipo	6
Porcentaje de mujeres en el equipo	100 %
Porcentaje de mujeres en la alta dirección	100 %
Edad promedio del equipo	26 años
Organizaciones de soporte que los apoyan	<p><i>Alianzas y reconocimientos</i></p> <p>Próceres del Bicentenario, Harvard Women in Business, Yunus and Youth, Kunan, Apropo, Global Innovation Challenge, Embajada de Francia, Unesco y Perú Te Quiero.</p> <p><i>Organizaciones con las que hemos trabajado</i></p> <p>GoldFields, Mace Foundation, Unesco, Fundación Belcorp, We Work, Aporta, WTS, Valente, Sodexo, COA, Agua Bendita, Ruwasunshi, Flama, Casa Amarilla y Yanapakuy, Colegio Peruano Británico, ITS (Innova Teaching School), Newton College y Colegio Aleph</p>

NUTRI H

Nutri H es una empresa ayacuchana dedicada a la fabricación de productos comestibles que tiene como principal objetivo mejorar la alimentación de la población y que, a través de su producto galletas Nutri H, está reduciendo considerablemente los índices de anemia y desnutrición infantil en la población.



HISTORIA DEL EMPRENDIMIENTO

Todo empezó en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga cuando Julio Garay ingresó a la carrera profesional de Ingeniería Agroindustrial. Al culminar, en el año 2017, realizó su proyecto de tesis de pregrado sobre galletas para combatir la anemia (Garay, 2018). Poco después, en 2019, presentó su iniciativa en el concurso Una Idea para Cambiar

la Historia, promovido por History Channel. Con el apoyo de diversos grupos de interés, entre ellos su familia, sus amigos y algunos medios, su propuesta ganó el primer puesto al ser valorada por combatir la anemia en un tiempo muy corto, generando un relevante impacto en la vida de las personas. Hoy en día, Nutri H viene ofreciendo 24 productos nutritivos al mercado.

FACTORES DE ÉXITO

El principal factor de éxito es la producción de artículos que combaten la anemia en los niños desde los 0 años. Adicionalmente, siguen produciendo productos saludables y nutritivos para mejorar la alimentación en niños, adolescentes y adultos. Los productos se vienen elaborando de acuerdo con las necesidades identificadas en el público objetivo.

LECCIONES APRENDIDAS

A lo largo del proyecto aprendieron la importancia de la perseverancia, la disciplina y a mantenerse preparados para poder competir en concursos nacionales e internacionales. Asimismo, el participar en concursos como el Desafío Kunan los ha ayudado a vencer los miedos a diversos desafíos, como subirse a un escenario para competir. Igualmente, este espacio los ayuda a mantenerse preparados a nivel nacional e internacional para futuros desafíos, acumulando conocimientos y manteniéndose abiertos a la adaptación y la mejora continua.

FICHA TÉCNICA

Fundador	
Nombre	Julio Joel Garay Barrios
Edad	30 años
Género	Masculino
Profesión o especialización	Ingeniero agroindustrial
Datos generales	
Ubicación administrativa	Ayacucho
Figura societaria	SAC
Persona de contacto	Julio Garay
Correo	nutrihperu@gmail.com
Web	www.galletasnutrih.com
Impacto	
ODS principal	ODS 2: Hambre cero
Problema identificado (tipo de vulnerabilidad)	La anemia
Beneficiarios directos	Niños
Cantidad de beneficiarios	A nivel nacional

Ubicación de beneficiarios	A nivel nacional
Beneficio creado (según IPS)	A nivel nacional
Indicadores para medir el impacto	S.i.
Impacto a 2023	S.i.
Negocio	
Sector de negocio	Alimentaria
Años en el negocio	4 años
Modelo de negocio	Producción de alimentos
Facturación y utilidad (2022) - opcional	S.i.
Porcentaje de ingresos por actividades comerciales (2022)	S.i.
Organización	
Cantidad de personas en el equipo	14 personas
Porcentaje de mujeres en el equipo	60 %
Porcentaje de mujeres en la alta dirección	20 %
Edad promedio del equipo	28 años
Organizaciones de soporte que los apoyan	Asociaciones de productores

METAMORFOSIS

Metamorfosis es una marca de moda sostenible que transforma la vida de mujeres privadas de libertad en cárceles de Lima, Perú. Las capacitan en el sector textil para incluirlas en su cadena productiva y cocrear prendas y accesorios hechos a mano, usando materiales sostenibles y saldos de la industria textil de fábricas locales exportadoras para generar una economía circular. Su propósito es brindar segundas oportunidades y contribuir con la reinserción social de mujeres privadas de libertad.



HISTORIA DEL EMPRENDIMIENTO

En el año 2017, Melina fue invitada a dictar un taller textil a una cárcel de mujeres y, como resalta: «La que terminó aprendiendo fui yo». Las mujeres de dicha cárcel le devolvieron lo

más valioso del ser humano: la fe y la motivación, las cuales sentía haber perdido a causa del reciente fallecimiento de su padre. Encontró, tras las rejas, mujeres con mucho talento y arte en las manos y con deseos de salir adelante, quienes le enseñaron a convertir las adversidades en oportunidades. Esas mujeres se volvieron su fuente de inspiración y así nació Metamorfosis, con el sueño de compartir toda su experiencia en el sector textil y brindar segundas oportunidades a mujeres que nunca tuvieron una primera oportunidad.

FACTORES DE ÉXITO

El principal factor de éxito de su emprendimiento radica en que tienen definido su propósito y trabajan con amor y pasión para brindar segundas oportunidades a mujeres privadas de su libertad (y, desde hace un tiempo, también a hombres). Asimismo, su modelo de negocio está en constante innovación y se adapta a la coyuntura, demostrando que tienen una capacidad inmediata para reinventarse. Han diversificado su línea de productos para atender el B2B y B2C, generando de esa forma mayores oportunidades laborales. Lo que les ha permitido crecer es tener una buena líder y un equipo de trabajo motivado, capacitado y fidelizado, siempre dispuesto asumir nuevos retos. Para ello, han generado alianzas estratégicas que las están ayudando a alcanzar sus objetivos.

LECCIONES APRENDIDAS

Han aprendido a identificar sus debilidades y trabajar con base en objetivos y proyecciones, para lo cual se capacitaron con Credicorp Capital, donde aprendieron a definir sus costos y manejar de manera correcta sus finanzas. También internalizaron que, a medida que una va creciendo, se tiene que delegar procesos y estandarizar operaciones, lo que les ha permitido ampliar su oferta comercial y ser más competitivas. Asimismo, aprendieron a aplicar la economía circular en su negocio, pudiendo así trabajar en alianza con Intercorp Retail y realizar un trabajo de valor compartido. Además, han incorporado la capacidad de medir su impacto y visibilizar sus logros en sus canales digitales.

FICHA TÉCNICA

Fundadora	
Nombre	Úrsula Melina Salazar Aguirre
Edad	48 años
Género	Femenino
Profesión o especialización	Comunicadora
Datos generales	
Ubicación administrativa	Jr. Los Diamantes 128, Urb. Balconcillo, La Victoria
Figura societaria	SAC

Persona de contacto	Úrsula Melina Salazar Aguirre
Teléfono	943739603
Web	metamorfosis.pe
Impacto	
ODS principal	ODS 5: Igualdad de género
Problema identificado (tipo de vulnerabilidad)	Igualdad de género
Beneficiarios directos	Mujeres privadas de su libertad
Cantidad de beneficiarios	26
Ubicación de beneficiarios	Cárcel de Mujeres de Chorrillos, Lima
Indicadores para medir el impacto	Crecimiento de oportunidades laborales a mujeres en cárceles (Trabajadoras al inicio del año) / (trabajadoras a final del año) x 100
Impacto a 2023	Un crecimiento del 42,30 %, brindando oportunidades laborales a mujeres privadas de su libertad. Asimismo, se ha incluido a hombres privados de su libertad en la cadena productiva y la opción de atender B2B
Negocio	
Sector de negocio	Textil
Años en el negocio	5 años
Modelo de negocio	Moda sostenible
Facturación y utilidad (2022) - opcional	S.i.
Porcentaje de ingresos por actividades comerciales (2022)	100 %
Organización	
Cantidad de personas en el equipo	4
Porcentaje de mujeres en el equipo	90 %
Porcentaje de mujeres en la alta dirección	90 %
Edad promedio del equipo	36 años
Organizaciones de soporte que las apoyan	INPE, Aspem, Ministerio del Ambiente, Kunan, Intercorp Retail y Textiles Amazonas BIC

AGROS

Agros es una empresa tecnológica (*startup*) que crea soluciones para digitalizar las actividades productivas y económicas de los agricultores familiares, tanto digitales como no digitales, con el objetivo de incrementar su rentabilidad y dinamizar la economía rural de manera sostenible. Al mismo tiempo, ha construido una identidad económica-funcional confiable para los pequeños agricultores que les permite acceder a servicios financieros mejorados, a conocimiento especializado y a mercados rentables, promoviendo así su inclusión financiera y digital.



Hasta la fecha, Agros ha logrado impactar en más de 4000 agricultores familiares en Tingo María, Cajamarca, San Martín, Ayacucho y Huancavelica, generando en julio de 2021 el primer crédito 100 % digital para los agricultores familiares.

HISTORIA DEL EMPRENDIMIENTO

Robinson López y Hugo Piñarreta, fundadores de Agros, iniciaron su *startup* luego de vender su primera empresa: Sinergia Tech. La decisión se tomó cuando Robinson regresó

a Piura después del fallecimiento de su abuela, quien era una dedicada agricultora de arroz en la región. Robinson se sintió profundamente indignado al notar que la parcela de su abuela apenas había experimentado cambios en 30 años. Esta experiencia lo llevó a sugerirle a Hugo que también visitara los campos de su propia familia para confirmar si la situación era similar, y Hugo pudo verificar que la misma situación se repetía en su familia y en la agricultura familiar en general.

Esta experiencia los hizo conscientes de que no existían oportunidades de desarrollo y crecimiento para los agricultores familiares, en contraste con los agricultores especializados de gran escala con los que trabajaban en Sinergia Tech. Decididos a lograr un cambio, fundaron Agros con una inversión inicial de 80 000 dólares, distribuidos a partes iguales (40 000 cada uno), con el objetivo de empoderar al agricultor familiar y mejorar su calidad de vida.

FACTORES DE ÉXITO

A lo largo de los 4 años de actividad en Agros, han identificado los elementos fundamentales que favorecen el éxito en su trabajo. Los factores que han constituido el motor de su crecimiento son: i) investigación de mercado para comprender la magnitud del problema por abordar. Antes de crear su solución, contrataron a una antropóloga y convivieron con el agricultor familiar durante un año para identificar sus formas de trabajo, intereses y necesidades; ii) enfoque en el agricultor, ya que siempre han situado al agricultor familiar en el centro de todas sus decisiones, adaptando de manera continua su solución en función de sus habilidades digitales, retroalimentación y necesidades reales; iii) equipo de trabajo talentoso, pues son un equipo de 17 personas competentes y multidisciplinarias que se esfuerza incansablemente en la búsqueda de soluciones para digitalizar las actividades productivas y económicas de los agricultores familiares; y iv) financiamiento y aceleración adecuada para combinar sus fondos propios con las inversiones adquiridas y la participación en programas de aceleración.

LECCIONES APRENDIDAS

Sus aprendizajes son los siguientes: i) el productor siempre al centro para entender sus verdaderas necesidades, contexto y desarrollar soluciones prácticas; ii) *fair data*, pues el productor debe ser el dueño de sus propios datos y tiene que poder decidir con quién los comparte, generándose así un ecosistema de ganar-ganar para todos; iii) digitalización para legitimar, ya que en una región donde más del 70 % de la economía rural es informal, la manera más eficiente para hacerla visible y creíble es la digitalización de las transacciones de valor; iv) el valor del ecosistema, dado que la digitalización sin un ecosistema de

servicios está condenada a fracasar en el espacio rural; y v) la importancia de las llamadas telefónicas, pues para el agricultor son el puente al mundo digital.

FICHA TÉCNICA

Fundadores	
Nombre	Cesar Hugo Armando Piñarreta Mezones y Robinson López Monzón
Edad	37 y 34 años
Género	Masculino
Profesión o especialización	Administrador de negocios internacionales con especializaciones en Vinculación Tecnológica y Vigilancia, y en Liderazgo Organizacional y Gestión de Proyectos Ingeniero mecánico eléctrico con maestría en Automatización y Optimización de Procesos
Datos generales	
Ubicación administrativa	Av. Las Esmeraldas, Mz. A3, Lt. 5, Urb. Bello Horizonte, 2.ª etapa, Piura
Figura societaria	SAC
Persona de contacto	Cesar Hugo Armando Piñarreta Mezones (966957620) y Robinson López Monzón (955915901)
Correo	hola@agros.tech
Web	agros.tech
Impacto	
ODS principal	ODS 2: Hambre cero ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico ODS 10: Reducción de las desigualdades
Problema identificado (tipo de vulnerabilidad)	En la actualidad, a nivel global, existen 500 millones de agricultores familiares, de los cuales el 62 % vive en pobreza. Además, el 75 % de ellos permanece en abandono digital, lo que significa que no cuentan con infraestructura de internet y desconocen el uso de herramientas digitales. Asimismo, el 85 % sufren de exclusión económica, sin acceso a créditos ni a oportunidades de ventas directas. Estos datos revelan el desafío a enfrentar y permite identificar el problema fundamental: la desconfianza en el sector rural. Los agricultores familiares están excluidos de la economía debido a la falta de medios para acreditar su identidad y su trabajo
Beneficiarios directos	Agricultores familiares
Cantidad de beneficiarios	Más de 4000 agricultores familiares
Ubicación de beneficiarios	Tingo María, Cajamarca, San Martín, Ayacucho y Huancavelica

Indicadores para medir el impacto	Número de agricultores digitalizados Porcentaje de incremento en rendimientos de agricultores familiares Porcentaje de rentabilidad incrementada en agricultores familiares
Impacto a 2023	Más de 4000 agricultores familiares digitalizados 17 % de incremento en rendimientos luego de 1 año 12 % de rentabilidad incrementada en los agricultores familiares

Negocio

Sector de negocio	Agrícola
Años en el negocio	4 años
Modelo de negocio	<p>Agros opera bajo un modelo de negocio centrado en la intermediación de productos y servicios a través de la Plataforma Agros. El enfoque principal del modelo es la generación de ingresos a través de un porcentaje de las ventas y la aplicación de comisiones en determinadas transacciones</p> <p><i>Porcentaje en las ventas</i> Agros cobra un 10 % de comisión sobre el valor total de las ventas realizadas a través de la plataforma</p> <p><i>Comisión sobre préstamos</i> Para aquellos usuarios que utilicen servicios financieros, Agros aplica una comisión del 5 % sobre el valor total del préstamo</p>
Facturación y utilidad (2022) - opcional	S.i.
Porcentaje de ingresos por actividades comerciales (2022)	63 %

Organización

Cantidad de personas en el equipo	17
Porcentaje de mujeres en el equipo	29 %
Porcentaje de mujeres en la alta dirección	17 %
Edad promedio del equipo	30 años
Organizaciones de soporte que los apoyan	Identi y Bluebox

CIRCULAR.LAB

Son una sociedad de beneficio e interés colectivo, configurada como un laboratorio de innovación y fabricación enfocado en la sostenibilidad y el aprovechamiento del plástico de un solo uso. Mediante maquinaria y procesos desarrollados por ellos, convierten los residuos en listones, planchas y productos que sirven para reemplazar la madera y extender la vida útil de los residuos plásticos de un solo uso. Han sido reconocidos por entidades como Kunan y la Universidad de Lima como un proyecto socioambiental con potencial para impactar el mercado peruano.

HISTORIA DEL EMPREN- DIMIENTO

La historia de Circular comienza como una idea en 2015, cuando José, uno de los fundadores, vio un video de YouTube acerca de Precious Plastic, un proyecto de reciclaje de plástico *open source* que busca descentralizar el aprovechamiento del plástico para la gestión y el desarrollo de productos utilizando materiales recuperados. Alrededor de 7 años después se encontró con Daniel, David, Mariana y Otto, quienes decidieron apostar por el proyecto. En 4 meses desarrollaron sus primeras 3 máquinas, consiguieron una alianza con una ONG —que es su principal proveedora— y fabricaron las primeras bancas para ser comercializadas. Viendo el



potencial del negocio y el alcance del impacto social y ambiental, decidieron empezar a trabajar con empresas enfocadas en sostenibilidad.

En conjunto con Resiter Peru, comenzaron el desarrollo de un *stand* para la Convención Minera Perumin hecho a partir de 600 kilos de plástico recuperado, que una vez desmontado se convertiría en bancas destinadas a mejorar espacios en proyectos mineros. Hoy en día, han pasado de un espacio de 50 m² a una planta que permitirá multiplicar su capacidad de producción para atender la creciente demanda de productos como listones, bancas y *pallets* fabricados con materiales reciclados.

FACTORES DE ÉXITO

Los factores de éxito encontrados son: i) la sinergia del equipo, pues han generado un ambiente en el que pueden trabajar de forma cómoda y natural con espacio para evaluar, analizar y resolver los diversos retos que han afrontado; ii) la eficiencia operativa, dado que apuntan siempre a optimizar los procesos de producción para reducir costos, impacto ambiental y mejorar la eficiencia en la cadena de suministro; iii) la investigación y el desarrollo, puesto que se concentran en la investigación y el desarrollo de diseños y procesos más sostenibles; iv) el *marketing* efectivo, pues han desarrollado estrategias que los han llevado a tener una comunidad de más de 120 000 personas en sus plataformas de redes sociales; v) las colaboraciones estratégicas, ya que han logrado establecer alianzas con empresas e instituciones para fortalecer su posición en el mercado y explorar nuevas oportunidades; vi) la diversificación de productos, pues han logrado diversificar la línea de productos para atender a diferentes segmentos de mercado, en específico B2B y B2C; y vii) la transparencia, ya que son totalmente transparentes acerca de sus prácticas de fabricación y los impactos ambientales, ganando así la confianza de los consumidores.

LECCIONES APRENDIDAS

El enfoque es la clave del crecimiento. Al inicio, se dieron cuenta de las oportunidades que trae esta industria, por lo que a pesar de tener muchas ideas en mente, les resultó clave enfocarse en desarrollar proceso por proceso. Esto les permitió una producción eficiente y un crecimiento constante.

También se debe valorar positivamente la comunicación activa de sus trabajos y avances a la comunidad, pues mantuvieron una comunicación constante con esta. Los puntos clave fueron la transparencia, constancia y receptividad. Esta estrategia les permitió crear una comunidad que, al día de hoy, reúne a más de 130 000 personas a través de sus plataformas. Por otro lado, se deben considerar las alianzas y proyectos, donde ha primado la calidad antes que la cantidad. Estas alianzas estratégicas les aseguraron elevar su impacto

y generar productos de alta calidad con clientes realmente comprometidos con la sostenibilidad.

Finalmente, han aprendido que a veces se debe decir que no; es decir, reconocen la importancia de rechazar oportunidades que no se alinean con su misión y compromiso con el diseño circular y con la sostenibilidad.

FICHA TÉCNICA

Fundador	
Nombre	José Franco Angulo
Edad	32 años
Género	Masculino
Profesión o especialización	Abogado
Datos generales	
Ubicación administrativa	Jr. Las Moras 570, Barranco, Lima
Figura societaria	SAC
Persona de contacto	José Franco Angulo
Correo	jose@circular.pe
Web	circular.pe
Impacto	
ODS principal	ODS 12: Producción y consumo responsables
Problema identificado (tipo de vulnerabilidad)	Desaprovechamiento de los residuos plásticos de un solo uso
Beneficiarios directos	Pacientes con epidermólisis bullosa
Cantidad de beneficiarios	10 familias
Ubicación de beneficiarios	Distintos departamentos del Perú
Beneficio creado (según IPS)	Acceso a asistencia médica
Indicadores para medir el impacto	Mejoras en condiciones ambientales gracias al uso del producto o servicio Cantidad de productos vendidos Huella plástica Huella de carbono Cantidad de pacientes beneficiados
Impacto a 2023	7000 kilos de plástico procesado 23 proyectos basados en economía circular 10 familias beneficiadas de la alianza con los proveedores y clientes

Negocio	
Sector de negocio	Fabricación
Años en el negocio	1 año
Modelo de negocio	Modelo de subsidio cruzado
Facturación y utilidad (2023) - opcional	95 000 soles
Porcentaje de ingresos por actividades comerciales (2023)	80 %
Organización	
Cantidad de personas en el equipo	5
Porcentaje de mujeres en el equipo	40 %
Porcentaje de mujeres en la alta dirección	40 %
Edad promedio del equipo	35 años
Organizaciones de soporte que los apoyan	Universidad de Lima, Kunan y NESsT

A decorative scene featuring a red armchair, a wooden table with a vase of flowers, and a colorful geometric graphic. The scene is set against a dark background with blue and purple lighting. The text is overlaid on the bottom right of the image.

CAPÍTULO 6
CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

Este segundo reporte continúa con el primer esfuerzo, realizado en 2019, de comprender la naturaleza única de los emprendimientos socioambientales en el Perú y el ecosistema en el que se desenvuelven. Dado que el contexto es cambiante y los negocios van atravesando distintas fases de crecimiento con nuevas necesidades, este reporte brinda evidencia de la evolución de sus principales actores para la utilidad del ecosistema. A continuación, se comparten las principales conclusiones:

- Los emprendimientos sociales han logrado un reconocimiento dentro del ecosistema emprendedor por contar con modelos de negocio que buscan integrar la sostenibilidad social y ambiental en la creación y captura de valor de la organización. Este reconocimiento se vio reflejado en la creación de la Ley BIC, que distingue a las empresas con misión social.
- La transformación del marco regulatorio para el emprendimiento social en Perú entre 2019 y 2023 refleja un compromiso renovado por parte del Estado con el reconocimiento y apoyo integral a estos emprendimientos. Desde el auge de la Certificación B, pasando por la consolidación de la Ley BIC y la implementación de la Ley N.º 31362, se han establecido bases más sólidas para el desarrollo sostenible y equitativo del emprendimiento social en el país.
- La evolución del entorno financiero y de inversión para emprendimientos sociales refleja un cambio significativo hacia una mayor diversificación de fuentes de financiamiento, un enfoque más maduro y menos restrictivo en la inversión con impacto, y una participación activa del sector público y privado en el impulso de iniciativas de triple impacto. Estos cambios indican un compromiso creciente hacia la sostenibilidad y responsabilidad social en el ámbito público y empresarial.
- La transición acelerada hacia una economía más consciente a raíz de la pandemia ha generado una demanda creciente de productos y servicios social y ambientalmente responsables. Esto, a su vez, ha impulsado la colaboración entre las grandes empresas y los emprendimientos sociales, generando sinergias de aprendizaje e innovación.
- A causa de las colaboraciones entre el sector corporativo y los emprendimientos sociales, se han reconocido fortalezas y debilidades en este tipo de sinergias. Dentro de las primeras encontramos el intercambio de conocimientos gerenciales (estrategia comercial, *marketing* y contabilidad, entre otros) que facilitan los gerentes corporativos con el entendimiento del problema social o ambiental a atender, y el entendimiento y la llegada que el emprendedor social tiene del público objetivo. Este tipo de colaboraciones han resultado en desafíos de innovación abierta y relaciones de proveeduría nunca antes vistas en el territorio nacional. Por otro lado, como uno de los principales puntos de mejora encontramos la flexibilidad que ambas organizaciones tienen para trabajar en conjunto, entendiendo que las capacidades y necesidades de ambas son distintas.

La anteriormente mencionada la Ley N.º 31362 es un ejemplo de cómo el Estado puede contribuir a la sostenibilidad y prosperidad de las relaciones comerciales entre las grandes empresas y los emprendimientos sociales.

- En resumen, la descentralización del ecosistema de emprendimiento social en Perú ha experimentado una notable evolución de 2019 a 2023. Los avances en la documentación, el respaldo especializado, los concursos regionales, las incubadoras universitarias y las estrategias de dinamización reflejan un compromiso renovado con un crecimiento equitativo y sostenible del emprendimiento social en todo el país.
- La descentralización del ecosistema de emprendimiento social en Perú ha experimentado una notable evolución desde el primer reporte. Esto se evidencia principalmente en la creación de concursos regionales y en la aparición y el fortalecimiento de incubadoras universitarias. Este nivel de desarrollo no hubiera sido posible sin la formación de alianzas entre el sector público, el privado y la academia.
- Como en el caso de la mayoría de negocios tradicionales, las medidas de restricción a la movilización y comercialización fueron las que afectaron principalmente a los emprendimientos sociales al inicio de la pandemia. Esto impactó en la ejecución de proyectos, la generación de ingresos y, en algunos casos, en el contacto fluido con su público beneficiario. Entre los aspectos positivos se puede contar que los emprendedores sociales incursionaron en la digitalización de sus operaciones comerciales y de gestión; desarrollaron nuevos productos y servicios; y, en menor medida, comenzaron a trabajar con públicos objetivos más próximos a ellos.
- El modelo de inclusión laboral es el tipo de emprendimiento más desarrollado en el país, pues busca mejorar las condiciones de trabajo de las personas más vulnerables. Esto se alinea de uno de los grandes problemas del país: la economía informal.
- La mayoría de los emprendimientos ya se encuentran en una fase de escalamiento; sin embargo, sus niveles de ingresos no se han incrementado tanto respecto al primer reporte, por lo que su operación es aún a pequeña escala. El Estado se ha convertido en el principal aliado para el financiamiento de estos modelos de negocio, principalmente desde la pandemia del COVID-19.
- Cada vez más emprendimientos socioambientales están midiendo su impacto social, pero aún hace falta que cuenten con capacidades, recursos y metodologías para medir los resultados de mediano y largo plazo.
- Los emprendimientos socioambientales son coherentes en su gobernanza respecto a sus ideas de progreso social, dado que son muy inclusivas a nivel de género en sus principales órganos para la toma de decisiones

Se recomienda lo siguiente:

- Potenciar más espacios para que los emprendedores puedan desarrollar sus sistemas de medición del impacto social. Con ese objeto, es clave contar con talleres y acompañamiento para que esta práctica sea más extendida.
- Articular a las organizaciones de soporte y de financiamiento con los emprendimientos que ya se encuentren en las fases de validación y escalamiento, y cuyos modelos de negocio ya vienen funcionando, pero que requieren de más recursos y asesoramiento para tener un mayor impacto social.
- Continuar diseminando los modelos de negocio a través de los diferentes medios de comunicación para que los ciudadanos, consumidores, empresas y otros actores puedan vincularse con estos emprendimientos en diferentes escalas.

REFERENCIAS

- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., & Overy, P. (2016). Sustainability-oriented Innovation: A Systematic Review. *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 180-205. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/ijmr.12068>
- Armstrong, R. M., & Grobbelaar, S. S. S. (2022). Sustainable business models for social enterprises in developing countries: a conceptual framework. *Management Review Quarterly*, 73, 787-840. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11301-022-00260-1>
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of social Enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441. <https://journals.aom.org/doi/10.5465/19416520.2014.893615>
- Banco Mundial. (2018). *Social Enterprise Ecosystem Diagnostic Toolkit. Guidance notes for users*. The Innovation Policy Platform.
- Beaumont, M. (2024). La innovación en los modelos de negocio de las empresas B de América Latina. *Innovar*, 34(92). <https://doi.org/10.15446/innovar.v34n92.100498>
- Berrocal, F., & Pereda, S. (1999). El entorno empresarial. La empresa, su organización y financiamiento. *Revista Complutense de Educación*, 10(1), 15-35. <https://core.ac.uk/reader/38821020>
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652613008032>
- Borzaga, C., Defourny, J., Galera, G., Leś, E., Nogales, R., Nyssens, M., & Spear, R. (2008). Overview of the emergence and evolution of social enterprise. En *Social Enterprise: A New Model for Poverty Reduction and Employment Generation* (pp. 15-32). Nueva York: UNDP.
- Bureau of European Policy Advisers (BEPA). (2010). *Empowering people, driving change Social Innovation in the European Union*. Luxemburgo: Unión Europea. <https://doi.org/10.2796/13155>

Caballero, S., Fuchs, R. M., Prialé, M. A., & Nga, J. K. H. (2014). The influence of the Big 5 personality traits on the social enterprise start-up intentions: A Peruvian case. *Taylor's Business Review*, 4(1), 87-107.

Datum Internacional. (2020). *Emprendedores en contexto COVID-19. Diciembre de 2020*. https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Estudio%20Emprendedor%20COVID-19%20-v3_220405035510.pdf

Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: convergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32-53.

Defourny, J., Nyssens, M., & Brolis, O. (2021). Testing social enterprise models across the world: Evidence from the "International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) project". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 50(2), 420-440.

Farber, V. A., Caballero, S., Prialé, M. A., & Fuchs, R. M. (2015). Social enterprises in Lima: Notions and operating models. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 1(1), 56-78.

Garay, J. (2018). *Formulación y evaluación fisicoquímica y sensorial de galletas antianémicas enriquecidas con quinua (Chenopodium quinoa) y sangre bovina* [tesis de titulación en Ingeniería Agroindustrial, Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga]. <https://repositorio.unsch.edu.pe/items/cbe0ef2a-ebca-4e93-b948-dc6fb7b9a587>

Hoffman, A. J., Badiane, K. K., & Haigh, N. (2012). Hybrid organizations as agents of positive social change: Bridging the for-profit and non-profit divide. En K. Golden-Biddle y J. E. Dutton (eds.), *Using a Positive Lens to Explore Social Change and Organizations* (pp. 152-174). Routledge.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2022). *La pobreza monetaria alcanzó al 30,1% de la población del país durante el año 2020*. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/pobreza-monetaria-alcanzo-al-301-de-la-poblacion-del-pais-durante-el-ano-2020-12875/>

Instituto Peruano de Economía (IPE). (2021). *Impacto de la pandemia sobre el tejido empresarial forma* [boletín]. <https://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2021/09/Boletin-impacto-de-la-pandemia-sobre-las-empresas-formales.pdf>

Koh, H.; Karamchandani, A., y Katz, R. (2012). *From Blueprint to Scale. The Case for Philanthropy in Impact Investing*. Monitor Group, Bill & Melinda Gates Foundation.

http://www.philanthropy-impact.org/sites/default/files/downloads/2013_07_09blueprint_to_scale.pdf

Kunan, & Centrum PUCP. (2021). *Buenas prácticas de emprendimientos sociales en el Perú. Casos de éxito del Desafío Kunan (2014-2020)*. <https://kunan.org/recursos/>

Kunan & Universidad Científica del Sur (Ucsur). (2019). *Reporte sobre el estado del emprendimiento social y ambiental en el Perú*. <https://drive.google.com/file/d/1UjpZq-J5aKNz9o3lj915xbdKiKNDn-C2M/view>

Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44. www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951605000544

Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2017). A Critical Assessment of Business Model Research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73-104. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/annals.2014.0072>

Michellini, L. (2012). *Social Innovation and New Business Models: Creating Shared Value in Low-Income Markets*. Berlín: Springer Science.

Minatogawa, V., Franco, M., Rampasso, I. S., Holgado, M., Garrido, D., Pinto, H., & Quadros, R. (2022). Towards systematic sustainable business model innovation: What can we learn from business model innovation. *Sustainability*, 14(5). <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/5/2939>

Mulgan, G., Sanders, B., Tucker, S., & Rushanara, A. (2007). *Social innovation: What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated*. Londres: Oxford Said Business School.

Nyssens, M., Wanderley, F., & Gaiger, L. I. (2019). Introduction. Social Enterprise in Latin America: Context and Concepts. En *Social Enterprise in Latin America* (pp. 1-26). Routledge. <https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/57598/9780429621758.pdf?sequence=1#page=18>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2015). *Building Enabling Ecosystems for Social Enterprises*. <https://es.slideshare.net/slideshow/cbs-2015-oecdnoya/47777354>

Prialé Valle, M. A., & Vera, Á. (2017). *Análisis de las dimensiones teóricas del emprendimiento social desde las experiencias de empresarios sociales en Lima Metropolitana*. [Documento de trabajo CIUP]. Lima: Universidad del Pacífico.

Sagasti, F., & Bazán, M. (colab.) (2008). *Tipología de la pobreza y dimensiones de la exclusión en el Perú*. Foro Nacional/Internacional. https://franciscosagasti.com/descargas/eventos/pobreza_exclusion.pdf

Santos, F. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 335-351. <http://link.springer.com/article/10.1007/s10551-012-1413-4>

Social Enterprise Knowledge Network (SEKN). (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales*. Nueva York: BID.

Sinkovics, N., Gunaratne, D., Sinkovics, R. R., & Molina-Castillo, F. J. (2021). Sustainable Business Model Innovation: An Umbrella Review. *Sustainability*, 13(13). <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/13/7266>

Sistema B. (2013). *Los líderes del cambio*. <https://www.bcorpSpain.es/blog/circulo-de-impacto-b-los-lideres-del-cambio>

Vera, A., Priale, M. A., Fuchs, R. A., Espinosa, A., Seminario, M. A., & Ninahuanca, F. (2016). Hacia una comprensión del ecosistema emprendedor social peruano: contexto y características del emprendimiento social en Lima. *Ciências Sociais Unisinos*, 52(3), 343-353.

NORMAS Y DOCUMENTOS LEGALES

Ley N.º 31072. Ley de la sociedad de beneficio e interés colectivo (Sociedad BIC) (Produce [Perú], 23 de febrero de 2021).

Ley N.º 31362. Ley de pago de facturas mype a treinta días (Produce [Perú], 28 de noviembre de 2021).