

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE SOSTENIBILIDAD EN UN  
EMPRENDIMIENTO SOCIAL: ESTUDIO DE CASO  
LABORATORIA PERÚ – SEDE LIMA**

**Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con mención en  
Gestión Empresarial presentada por:**

**CHINCHAYÁN OLIVA, Rossangel Sarai**

**20093053**

**ZEVALLOS RAMOS, Gerson Gustavo**

**20081147**

**Asesorados por Mgtr. Diego Espinosa Winder**

**Lima, 05 de febrero de 2018**

La tesis

**ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE SOSTENIBILIDAD EN UN EMPRENDIMIENTO SOCIAL: ESTUDIO DE CASO LABORATORIA PERÚ – SEDE LIMA**

ha sido aprobada

---

Presidente de Jurado

Mgtr. Juan Martín Beaumont Frañowsky

---

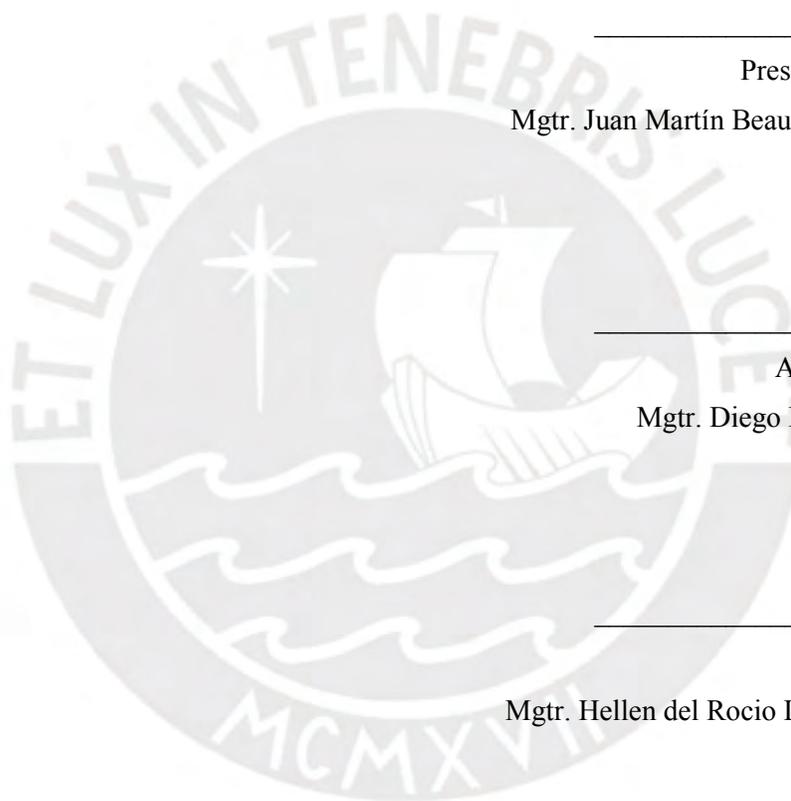
Asesor de la Tesis

Mgtr. Diego Espinosa Winder

---

Tercer jurado

Mgtr. Hellen del Rocio López Valladares



Dedico esta tesis en primer lugar, a Dios por haberme bendecido grandemente con salud y amor. A mis padres y hermano, a quienes amo con todo mi corazón, por el gran apoyo y esfuerzo durante todo este proceso. A mis abuelas, mis familiares y amigos cercanos por sus buenos deseos siempre.

**Rossangel Chinchayán Oliva**

Esta tesis va dedicada a mis padres y hermano, por todo el esfuerzo que hicieron para pertenecer a esta prestigiosa universidad y por el incondicional apoyo que mostraron en este proceso.

**Gustavo Zevallos Ramos**



Agradecemos profundamente a nuestro asesor Diego Espinosa por sumarse a este reto con gran predisposición. A nuestra querida profesora Ana María Bengolea, quien fue de gran aporte durante la primera etapa de este proceso. A Hugo Céspedes, autor principal del libro “Emprendimiento social y su sostenibilidad”, guía para esta investigación. A cada profesor que nos brindó su apoyo y experiencia en la materia investigada. Por último, a Laboratoria por habernos abierto las puertas desde el primer día.

Muchas gracias.



## TABLA DE CONTENIDOS

CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1. Problema empírico.....	10
2. Enfoque teórico.....	10
3. Problema de investigación.....	11
4. Objetivos y preguntas de investigación.....	11
4.1. Preguntas de investigación.....	11
4.2. Objetivos de investigación.....	12
5. Justificación.....	12
6. Viabilidad.....	13
6.1. Tiempo.....	13
6.2. Recursos Financieros.....	13
6.3. Recursos Humanos.....	14
CAPITULO 2: MARCO TEORICO.....	15
1. Gestión Social.....	15
1.1. Gestión social estratégica.....	16
2. Emprendimiento.....	17
2.1. Emprendimiento con fines de lucro.....	20
2.2. Emprendimiento con fines sociales.....	21
3. Empresa social.....	26
4. Modelos organizacionales.....	27
4.1. Modelos de organizaciones con fines de lucro.....	28
4.2. Modelos de organizaciones con fines sociales.....	32
5. La sostenibilidad organizacional en emprendimientos sociales.....	35
5.1 Factores críticos de la sostenibilidad en emprendimientos sociales.....	37
6. Conclusiones.....	56
CAPITULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	57
1. Introducción.....	57
2. Tendencias del sector social.....	57
2.1. Los emprendimientos en el Perú.....	61
3. Problema empírico.....	62
4. Caso de estudio: Laboratoria Perú - Sede Lima.....	65

4.1. Estrategia .....	68
4.2. Giro .....	68
4.3. Justificación como caso de estudio .....	69
4.4. Tendencias del sector educación en diseño y programación web para mujeres .....	71
<b>CAPITULO 4: METODOLOGICA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>72</b>
1. Tipo de investigación.....	72
2. Tipo de diseño de metodología.....	72
2.1. Estrategia general.....	72
2.2. Enfoque de la investigación.....	73
2.3. Horizonte temporal .....	73
3. Unidad de estudio .....	74
4. Obstáculos y limitaciones de la investigación .....	74
5. Herramientas de recojo de información.....	76
5.1 Documentos, registros y literatura .....	76
5.2. Entrevistas a profundidad .....	76
5.3. Focus group .....	77
6. Procedimiento metodológico de la investigación de estudio.....	77
6.1. Fase preliminar .....	78
6.2. Fase teórica .....	78
6.3 Fase de campo.....	78
6.4. Fase analítica .....	78
6.5. Fase de elaboración de resultados, conclusiones y recomendaciones .....	78
<b>CAPITULO 5: RESULTADOS .....</b>	<b>82</b>
1. Objetivo específico 1: Determinar el modelo organizacional de Laboratoria Perú – Sede Lima	83
1.1. Variable 1: Organización con fines sociales.....	83
1.2. Variable 2: Clientes/Beneficiarios .....	85
1.3. Variable 3: Mercado .....	88
1.4. Variable 4: Flujo de Servicios .....	90
1.5. Variable 5: Flujo de fondos financieros.....	92
2. Objetivo específico 2: Analizar la creación de valor para la sostenibilidad en el emprendimiento social Laboratoria Perú – Sede Lima.....	94
2.1. Variable 6: Creación del valor .....	94

3. Objetivo específico 3: Analizar los factores de integridad hacia la sostenibilidad en Laboratoria Perú – Sede Lima.....	97
3.1. Variable 7: Liderazgo.....	97
3.2. Variable 8: Estrategia.....	98
3.3. Variable 9: Cultura y valores organizacionales.....	101
4. Objetivo específico 4: Analizar los mecanismos de implementación para la sostenibilidad en Laboratoria Perú – Sede Lima.....	103
4.1. Variable 10: Estructura organizacional.....	103
4.2. Variable 11: Recursos Humanos.....	106
4.3. Variable 12: Financiamiento.....	108
4.4. Variable 13: Gobierno.....	110
4.5. Variable 14: Medición de desempeño.....	111
5. Objetivo específico 5: Analizar si el emprendimiento social Laboratoria Perú – Sede Lima analiza las fuerzas contextuales para su sostenibilidad.....	114
5.1. Síntesis de entrevistas en profundidad.....	114
5.2. Síntesis de la revisión documentaria.....	114
5.3. Síntesis general de las variables 15,16,17,18,19 y 20.....	114
5.4. Conclusión de las variables 15,16,17,18,19 y 20.....	114
5.5. Recomendación para las variables 15,16,17,18,19 y 20.....	115
CAPITULO 6: CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN.....	118
1. Conclusiones.....	118
1.1. Factores de sostenibilidad críticos.....	119
1.2. Factores de sostenibilidad no críticos.....	121
2. Recomendaciones.....	122
2.1. 1° Nivel de Urgencia.....	123
2.2. 2° Nivel de Urgencia.....	123
REFERENCIAS.....	124
ANEXO A: Organigrama Laboratoria Perú – Sede Lima.....	134
ANEXO B: Proceso de convocatoria y selección.....	136
ANEXO C: Matriz de consistencia.....	138
ANEXO D: Guía de entrevistas.....	145
ANEXO E: Matriz de resultados.....	151
ANEXO F: Cronograma.....	170

ANEXO G: Diagrama de Gantt .....	171
ANEXO H: Guía de focus group .....	172
ANEXO I: Consentimiento informado de empresa .....	174
ANEXO J: Guías de validación .....	175
ANEXO K: Consentimientos informados.....	177



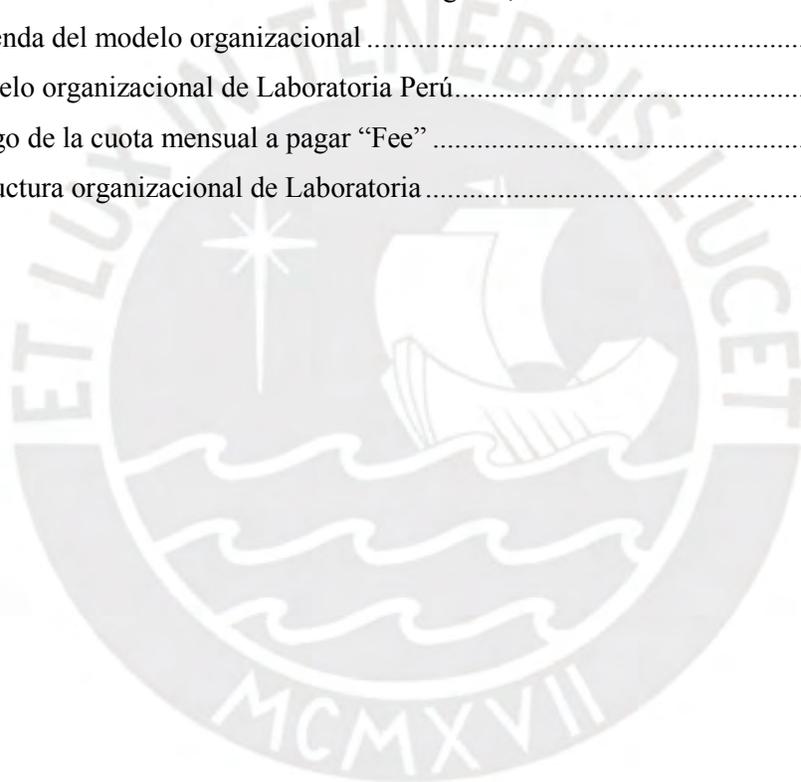
## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Definiciones de emprendimiento con fines de lucro.....	20
Tabla 2: Definiciones de emprendimiento con fines sociales .....	21
Tabla 3: Las 3 categorías de Jiao en el emprendimiento con fines sociales.....	23
Tabla 4: Los cuatro grupos de factores de sostenibilidad de emprendimientos con fines sociales...	40
Tabla 5: Mecanismos y fuentes de financiamiento .....	51
Tabla 6: Operacionalización de las variables.....	79
Tabla 7: Recomendaciones con acciones desagregadas.....	116



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Los tipos de emprendimientos .....	19
Figura 2: Tipos de emprendimientos con fines sociales.....	25
Figura 3: Los factores de Sostenibilidad en Emprendimientos Sociales.....	38
Figura 4: Liderazgo en Emprendimientos sociales: Etapas, roles y habilidades.....	44
Figura 5: El triángulo estratégico de los emprendimientos sociales .....	46
Figura 6: Cultura organizacional en emprendimientos sociales.....	48
Figura 7: Recursos humanos en emprendimientos sociales .....	53
Figura 9: Razones detrás de la discontinuación del negocio, GEM Perú 2015-2016.....	63
Figura 10: Leyenda del modelo organizacional .....	69
Figura 11: Modelo organizacional de Laboratoria Perú.....	70
Figura 12: Rango de la cuota mensual a pagar “Fee” .....	99
Figura 13: Estructura organizacional de Laboratoria.....	105



## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación se refiere al “Análisis de los factores de sostenibilidad en un emprendimiento social: Estudio de caso Laboratoria Perú – Sede Lima”.

Nuestro estudio de investigación se inició al descubrir que existe en los emprendimientos sociales una tasa de discontinuidad relevante en el Perú. No detectamos un problema en sí, sino una oportunidad que, en el contexto social se debe aprovechar y establecer una mayor promoción de la sostenibilidad organizacional en emprendimientos sociales. Esta oportunidad intenta obtener una recomendación a través de la determinación y análisis de los factores críticos y no críticos de sostenibilidad del emprendimiento social Laboratoria Perú – Sede Lima, los cuales deben ser considerados para obtener la sostenibilidad organizacional, tema con poco desarrollo académico.

La presente investigación sumergida en el ámbito social estudia los tipos de emprendimientos, los tipos de modelos de organizaciones según su fin, la sostenibilidad y los factores de sostenibilidad que un emprendimiento social debe de tener en cuenta.

En esa perspectiva, Laboratoria Perú – Sede Lima, fue examinada y analizada en base a los factores de sostenibilidad para emprendimiento sociales, que luego de una determinación y análisis se dividen en factores críticos (la creación o propuesta de valor, el liderazgo, la estrategia, recursos humanos y financiamiento), y no críticos de sostenibilidad (el mercado, la cultura y valores de la organización, estructura organizacional, modelo de gobierno y factores contextuales) con la finalidad de brindar en base a nuestras conclusiones, recomendaciones al estudio de caso y al sector social.

# CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1. Problema empírico

En el Perú existe un gran número de emprendimientos sociales, los cuales buscan la sostenibilidad, pero no tienen en cuenta los diferentes factores para su cumplimiento. La tasa de discontinuidad de emprendimientos en los últimos dos años, periodo 2015 – 2016, alcanzó el 8,8%, posicionándonos con este resultado como el 6° país con mayor nivel de discontinuidad de negocios en el mundo y el 1° en la región, este es claramente un indicativo de por qué no son sostenibles los emprendimientos en el Perú (Serida et al., 2016). Ahora, desde un enfoque social según un estudio comparativo sobre el emprendimiento social entre España y países sudamericanos, se muestra al Perú con una tasa 3,9% en emprendimiento social de una muestra de 12 países sudamericanos (Argentina, Colombia, Perú, Brasil, Panamá, Uruguay, Republica Dominicana, Chile, Ecuador, Guatemala y Venezuela), este estudio comparativo se basó en los datos recolectados del reporte de GEM del año 2015.

Teniendo en cuenta de que la tasa de discontinuidad mencionada no es específica para emprendimientos sociales, consideramos que existe un vacío de investigación con respecto a los emprendimientos sociales en el Perú y su sostenibilidad, lo cual nos lleva a determinar una oportunidad en desarrollar una investigación que aporte al sector social. Es por ello, que mediante un caso de estudio se busca analizar a Laboratoria Perú, emprendimiento social reconocido a nivel internacional no solo por sus buenas prácticas, sino también por la generación de valor social. A partir de este análisis se podrá levantar información de los tipos de emprendimientos y elementos de modelos organizacionales en emprendimientos sociales con proyecciones a la sostenibilidad.

## 2. Enfoque teórico

Una de los principales objetivos de las organizaciones con o sin fines de lucro es llegar a ser sostenibles organizacionalmente. Para esto, deben tener en cuenta el cumplimiento de diferentes factores críticos para la sostenibilidad organizacional. En el caso de estudio establecido por los investigadores, se deben tomar en cuenta los factores de sostenibilidad en organizaciones sin fines de lucro, tal como se desarrollará y se expondrá en el siguiente capítulo: Marco teórico.

Los factores de sostenibilidad definidos en la investigación son los siguientes: Creación de valor, liderazgo, estrategia, cultura y valores organizaciones, estructura organizacional, recursos humanos, financiamiento, gobierno, medición de desempeño, fuerzas contextuales

(Céspedes, 2009). Es a partir de estos factores, que se desarrollará las variables de análisis de la presente investigación.

### **3. Problema de investigación**

En el Perú no existe muchas investigaciones ni artículos que profundicen en temas relacionados a la sostenibilidad de los emprendimientos sociales, ya que, según lo estudiado e investigado, uno de los puntos vagos es la investigación en este tema. Existe, pues, un vacío de conocimiento sobre este tema y, particularmente, un vacío relacionado con los factores que permiten la sostenibilidad de Laboratoria Perú, como caso de estudio elegido. Por ello, con nuestra investigación buscamos cubrir este vacío académico en la ciencia de la gestión y en el caso de estudio, al enfocarnos en resaltar las buenas prácticas y el modelo organizacional de este emprendimiento social reconocido internacionalmente por su generación de valor social y económico.

### **4. Objetivos y preguntas de investigación**

#### **4.1. Preguntas de investigación**

##### **4.1.1. Pregunta general**

¿Cuáles son los factores de sostenibilidad más críticos en el emprendimiento social Laboratoria Perú – Sede Lima?

##### **4.1.2. Preguntas específicas**

- Pregunta específica 1: ¿Cuál es el modelo organizacional de Laboratoria Perú – Sede Lima?
- Pregunta específica 2: ¿Cuál es el propósito primordial de la sostenibilidad en el emprendimiento social Laboratoria Perú – Sede Lima?
- Pregunta específica 3: ¿Cuáles son los factores de integridad del emprendimiento social Laboratoria Perú – Sede Lima?
- Pregunta específica 4: ¿Cuáles son los mecanismos de implementación para la sostenibilidad en el emprendimiento social Laboratoria Perú – Sede Lima?
- Pregunta específica 5: ¿Existe un análisis del emprendimiento social Laboratoria Perú – Sede Lima sobre las fuerzas contextuales para su sostenibilidad?
- Pregunta específica 6: ¿Cuáles son los factores críticos de sostenibilidad y las recomendaciones para la replicabilidad de las buenas prácticas del emprendimiento social Laboratoria Perú – Sede Lima?

## **4.2. Objetivos de investigación**

### **4.2.1. Objetivo general**

Analizar los factores de sostenibilidad del emprendimiento social Laboratoria Perú – Sede Lima.

### **4.2.2. Objetivos específicos**

- Objetivo específico 1: Determinar el modelo organizacional de Laboratoria Perú – Sede Lima.
- Objetivo específico 2: Analizar la creación de valor para la sostenibilidad en el emprendimiento social Laboratoria Perú – Sede Lima.
- Objetivo específico 3: Analizar los factores de integridad hacia la sostenibilidad en Laboratoria Perú – Sede Lima.
- Objetivo específico 4: Analizar los mecanismos de implementación para la sostenibilidad en Laboratoria Perú – Sede Lima.
- Objetivo específico 5: Analizar si el emprendimiento social Laboratoria Perú – Sede Lima analiza las fuerzas contextuales para su sostenibilidad.
- Objetivo específico 6: Determinar los factores críticos de sostenibilidad y plantear recomendaciones para la replicabilidad en el sector de emprendimientos en el Perú.

## **5. Justificación**

Los emprendimientos sociales obtienen un gran impacto hace unos 10 años atrás en nuestro país por su relevancia y desarrollo, pero no existe muchas investigaciones ni artículos que profundicen en temas relacionados a este, ya que, según lo estudiado e investigado, uno de los puntos vagos es la estadística en este tema. Por ello, con nuestra investigación buscamos cubrir este vacío académico en la ciencia de la gestión al enfocarnos en resaltar las buenas prácticas y el modelo organizacional de un emprendimiento social reconocido internacionalmente por su generación de valor social y económico.

En nuestro país existe muy poca investigación con respecto a emprendimientos sociales, a pesar de que se tenga un alto nivel de iniciativa emprendedora. Por ello, esta investigación posee relevancia, ya que se basa en una problemática real en nuestra sociedad, la carencia de emprendimientos sociales sostenibles en el tiempo.

Por otro lado, existe una necesidad de entendimiento por parte de los emprendimientos sociales, los cuales poseen un modelo de negocio centrado específicamente en generar valor social y no en generar sus propios recursos para lograr un ciclo de vida extenso. Por ello, esta

investigación genera un análisis de modelos de negocio en emprendimientos sociales de mercado, con el cual relacionamos a nuestro sujeto de estudio con el propósito de llenar el vacío de investigación basada en emprendimientos sociales en el Perú y como ejemplo de buenas prácticas para otros emprendimientos sociales.

Nuestro objeto de estudio Laboratoria, fundada por Mariana Costa en el mes de Abril del año 2014, es un emprendimiento social peruano que en la actualidad goza de un gran reconocimiento mundial por el impacto que está teniendo en la vida de sus 550 estudiantes mujeres de escasos recursos en Latinoamérica, las cuales tienen más de 75% de empleabilidad. Específicamente, Laboratoria opera en tres diferentes países: Perú, México y Chile, con una gran demanda de su propuesta de valor.

El reconocimiento de este emprendimiento social es global, pues Mariana Costa, fundadora de Laboratoria, participo como panelista en el Global Entrepreneurship Summit, evento organizado por el gobierno de Estados Unidos, el cual reúne a emprendedores, inversionistas y representantes de gobiernos del mundo, obteniendo elogios del ex presidente de Estados Unidos, Barack Obama, y del exitoso dueño de la organización Facebook, Mark Zuckerberg. Así mismo, Laboratoria también cuenta con reconocimientos a nivel nacional, fue ganadora del premio Kunan en el 2014, concurso anual de emprendimientos impulsado por Gastón Acurio y el grupo Telefónica.

Finalmente, en la presente investigación se abordará el análisis de los factores de sostenibilidad del emprendimiento social Laboratoria Perú – Sede Lima (Laboratoria Perú) y la importancia de relevarlo al público, pues en la actualidad no se cuenta con un estudio de tal grado, así como también, los factores que favorecen a su sostenibilidad.

## **6. Viabilidad**

### **6.1. Tiempo**

El estudio se puede realizar en el horizonte de 13 meses, debido a que el sujeto a investigar es un emprendimiento social en desarrollo, además se cuenta con un contacto dentro de la organización, quién es el Director de Finanzas, Franco Chamochumbi.

Él nos dará el soporte necesario de información y contactos con los demás actores claves de la organización en el transcurso de toda nuestra investigación, la cual contará con un cronograma establecido, donde se designarán actividades y roles de los investigadores.

### **6.2. Recursos Financieros**

La organización a estudiar se encuentra ubicada en Lima, en el distrito de Miraflores, por lo que no se necesitaría más que recurso financiero en la inversión de movilidad, comida,

presentes, copias e impresiones. Con respecto a los establecimientos, no se realizará inversión alguna ya que la organización nos prestará sus instalaciones gratuitamente. Adicionalmente, cualquier tipo de intervención será realizada por los alumnos a desarrollar la investigación.

### **6.3. Recursos Humanos**

Los alumnos que están realizando el estudio de investigación del caso, estarán a cargo de las labores de investigación, metodología, donde realizarán por cuenta propia entrevistas a los actores claves de la organización, clientes corporativos y focus group a las coders graduadas.



## CAPITULO 2: MARCO TEORICO

El emprendimiento posee una relevancia mundial, siendo catalogado, desde el enfoque económico, como creador de negocios o empresas con vital importancia por el impulso que da a la actividad económica y generación de empleo, con el fin de generar procesos de innovación y de mejoras en la productividad (Serida, Nakamatsu, Borda & Morales, 2015). Teniendo en cuenta la existencia de diversos emprendimientos en el mundo, es preciso realizar una distinción entre ellos y conocer su tipología, dando a relucir los emprendimientos sociales para fines de la investigación.

Ahora bien, al definir y entender qué es un emprendimiento, es importante también entender el rol de la innovación que existe en el, así como también es fundamental analizar y comprender sus modelos organizacionales.

A lo largo del tiempo, los modelos organizacionales que más han sido estudiados son los que están basados en lo tradicional: lo empresarial; lo cual nos lleva a investigar muchas más fuentes, para poder llegar a comprenderlos desde se enfoque social. ¿Funcionan igual? ¿Poseen la misma estructura? ¿Están conformadas por los mismos elementos? Etc. Estas son unas de las diversas preguntas que nos hacemos, al respecto.

Con el propósito de determinar los factores que permiten la sostenibilidad de Laboratoria Perú, y con ello contribuir con la resolución del problema empírico identificado, a continuación, se muestran las principales ideas y teorías que existen sobre la sostenibilidad organizacional de los emprendimientos social. Temas como emprendimiento social, el cual definimos como una tendencia de modelo de negocio con enfoque social; para luego tocar el papel de la innovación en este tipo de modelos de negocio; y, por último, llegar al enfoque teórico profundo y completo sobre la sostenibilidad de un emprendimiento social, que sirva para analizar al caso elegido.

### **1. Gestión Social**

El propósito de la gestión social es crear valor social. Las organizaciones crean valor social a través de estrategias que les permiten lograr sus objetivos sociales. Para crear valor social, estos objetivos se dirigen a solucionar problemas sociales o a satisfacer necesidades sociales. La mayoría de organizaciones y emprendimientos que crean valor social tienen explícitamente objetivos sociales.

Es así como la gestión social tiene que ver, pues, tanto con los fines sociales de la acción organizacional, crear valor social, como con los medios elegidos: con la adopción de una estrategia, de una propuesta de valor que reconoce y desarrolla las capacidades de las mismas

personas o grupos a los que se dirige dicha acción. En otras palabras, los resultados son importantes, reducir la pobreza rural o la desnutrición crónica infantil o promover una ciudadanía activa o una mayor conciencia ambiental, pero lo son igualmente las estrategias que eligen las organizaciones para involucrar a las personas con las que trabajan de modo que ganen autonomía y control sobre sus propias vidas y sean capaces «de llevar la vida que valoran y tienen razones para valorar».

Si el propósito de la gestión social es crear valor social, entonces, ¿qué es valor social? El consorcio internacional de investigación Social Enterprise Knowledge Network, conformado por diez escuelas de negocios de Iberoamérica y la escuela de negocios de la Universidad de Harvard, propuso la siguiente definición basada en su análisis tipológico: valor social es “la búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica” (Social Enterprise Knowledge Network [SEKN], 2006). El valor social es, por tanto, cumplir objetivos socialmente deseables creando valor cada vez que se da respuesta a una necesidad insatisfecha (SEKN, 2006). Esta sería la definición más básica y sustantiva, la que conecta al valor social con satisfacción de necesidades sociales.

### **1.1. Gestión social estratégica**

Según Mark H. Moore (2008, citado en Beaumont, 2016, p. 15), la gestión social puede ser vista como gestión estratégica, definiéndola como aquella gestión que crea valor, identificando las tres pilares centrales que una organización requiere para cumplir su misión, conocido como “el triángulo estratégico de Moore”.

Este modelo posee tres pilares: Visión, Recursos y Operación, los cuales se basan en el talento de proponer un sueño o visión transformadora; la habilidad de generar apoyo y movilizar recursos detrás de dicha visión; y la aptitud de transformar dichos recursos en operación en determinados bienes y servicios, que son los que han sido propuestos para cumplir la visión (Moore, 2008).

La gestión estratégica consiste en hacer que estos tres pilares funcionen como un círculo virtuoso, desarrollando cada dimensión de modo que impulse y realice a la siguiente. Cada organización se define y construye su Visión a partir de la elección de una estrategia para resolver un problema o necesidad social. La estrategia o propuesta de valor, componente central de la Visión, señala qué problema se quiere resolver y qué se hará para resolverlo. La decisión respecto a la estrategia a seguir está en la base de la identidad misma de la organización, de su posicionamiento ante la sociedad y sus

grupos de interés. Los otros dos pilares de la gestión estratégica, Recursos y Operación, estarán a su vez influidos por estas decisiones estratégicas. (Beaumont, 2016, p. 16)

## **2. Emprendimiento**

El emprendimiento ha venido cobrando importancia a nivel mundial como un factor clave en el crecimiento económico y competitividad (Sepúlveda & Reina, 2016).

Según Cassis y Minoglou (2005), el emprendimiento es un campo dinámico en la economía, gestión y otras ciencias sociales, considerado desde la economía clásica como elemento crítico en el sistema económico (Cassis & Minoglou, 2005).

El instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima considera al emprendimiento, desde el enfoque económico, como todo intento de crear nuevos negocios o empresas, que se torna de vital importancia por el impulso que da a la actividad económica y generación de empleo, con el fin de generar procesos de innovación y de mejoras en la productividad (Serida et al., 2015).

Según Schumpeter, el emprendimiento se entiende como el motor principal del desarrollo económico con la innovación como elemento central (Rodríguez, 2016).

Para Álvarez & Barney, en su libro “Entrepreneurial Opportunities and Poverty Alleviation. Entrepreneurship Theory and Practice” (2014), el emprendimiento es el proceso de realización de oportunidades con enfoque creativo, también es un factor importante para el desarrollo económico y como generador de cambio e innovación, así lo muestra el Monitor Global de Emprendimiento (GEM), que estudia la dinámica emprendedora en diversos países y revela que la actividad emprendedora temprana está relacionada con mayor desarrollo económico. Aunque cabe destacar que la actividad empresarial no siempre conduce al crecimiento económico, especialmente en contextos de pobreza extrema (Alvarez & Barney, 2014)

Para Reinoso y Uribe en su libro “Emprendimiento y empresarismo” (2013), un emprendimiento es como un conjunto de competencias, que parte de la actitud de la persona, para captar oportunidades de su entorno, lo cual requiere un pensamiento sistémico, convertirlas en ideas innovadoras con base a su creatividad y generar proyectos productivos en diferentes campos, para beneficios propio y de su entorno. Ellos también exponen que en este proceso, se desarrolla la creatividad e innovación, la búsqueda y aprovechamiento de oportunidades, la generación de ideas que se puedan convertir más adelante en modelos de negocios o proyectos productivos, apareciendo con ellos, los conocimientos, actitudes, habilidades, y valores que hacen parte de la competencia emprendedora, como es el liderazgo, la responsabilidad, la

autonomía, la innovación, la creatividad, la toma de decisiones bajo incertidumbre, y la habilidad técnica para desarrollar proyectos (Reinoso & Uribe, 2013).

Es por ello que para el emprendimiento existen factores de índole personal (desarrollo de la capacidad emprendedora), factores relacionados al contexto (percepción del entorno, que se entiende bajo un enfoque sistémico); y, por último, factores técnicos (plan de negocios, modelo de emprendimiento, gestión de recursos). Todos estos factores son importantes para que el emprendimiento se desarrolle de manera eficaz (Reinoso & Uribe, 2013).

Pero al definir emprendimiento, se hace mención al “Emprendedor”. Según Scarborough, Cornwall & Zimmerer en su libro “Essentials of entrepreneurship and small business management”, describen al emprendedor como aquel que crea nuevos negocios bajo riesgo e incertidumbre con el fin de lograr beneficios y el crecimiento mediante la identificación de oportunidades significativas, reuniendo los recursos necesarios para sacar provecho de ellos, esto nos quiere decir que el emprendedor, va a buscar una oportunidad como idea de negocio para luego desarrollarla (Scarborough, Cornwall & Zimmerer, 2016).

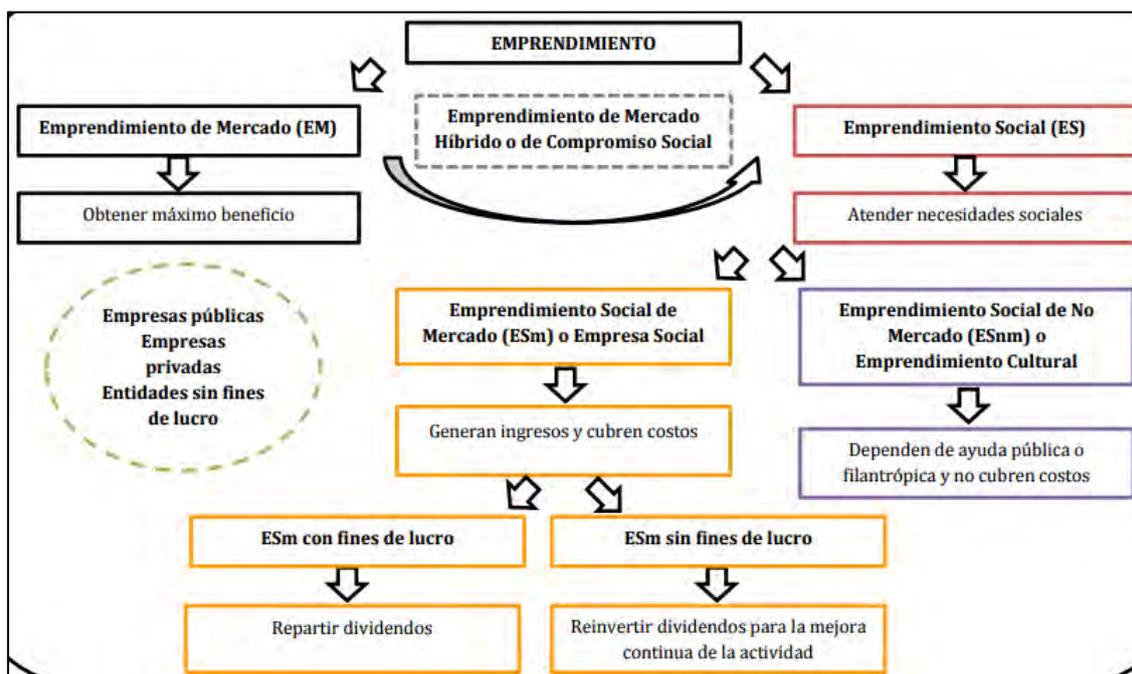
Siguiendo esta línea, Silva (2008), indica que los emprendedores se lanzan a realizar sus proyectos, sea por necesidad o por oportunidad, pero finalmente crean trabajo para sí y para otros, siendo eso un elemento vital para la convivencia humana. Más allá de los inductores materiales - como incrementar los ingresos económicos, por ejemplo-, el emprendedor se hace cargo de tareas que van a trascender y que por su sentido contribuirán al mejoramiento de la calidad de vida de un conglomerado poblacional (Silva, 2008).

Del mismo modo, Schumpeter hace mención a la función del emprendedor, el cual es explotar un invento o una posibilidad tecnológica que genere nuevos productos o servicios, nuevas formas de producción, fuentes de suministro de materias primas, formas de organización que revolucionan el patrón de producción establecido (Schumpeter, 1943). Un emprendedor es alguien que identifica una necesidad en el mercado, toma decisiones sobre recursos humanos, financieros, materiales, del mismo modo, también toma riesgos, que al final todo es recompensado por beneficios económicos (Ras & Vermeulen, 2009).

Como se podrá percibir, el concepto de emprendimiento ha sido definido por múltiples autores y de formas diferentes. Sin embargo, se puede observar notas comunes a muchas de estas definiciones. Entre ellas, destacan el énfasis que la mayoría de autores ponen en caracterizarlo como una actividad innovadora y que no solo crea riqueza al emprendedor, sino también a la sociedad creando valor social (Simon, Revuelto & Medina, 2012), resaltando así el innovador enfoque social que ha surgido de la mano con esta definición.

Guzmán y Trujillo, en su libro “Modelo de formación en emprendimiento social”, hacen referencia a que existen dos tipos de emprendimiento: el de negocio y el social. El primero, orienta su propósito en obtener una remuneración económica, y el segundo, actúa para dar respuesta a una problemática en la sociedad, destacando la importancia de estos para el desarrollo económico en países subdesarrollados o emergentes (Guzmán & Trujillo, 2008).

**Figura 1: Los tipos de emprendimientos**



Fuente: Santos, De la o Barroso y Guzmán. (2013, p. 186).

Según el gráfico expuesto, Santos et al. (2013), en su libro “La economía global y los emprendimientos sociales”, exponen que el emprendimiento se puede dividir según fuese su objetivo principal, ya sea por la maximización del beneficio o por atender a intereses social, hace mención de dos tipos de emprendimientos, emprendimiento de mercado (EM) y emprendimiento social (ES), además de identificar un tipo de emprendimiento ubicado entre estos dos tipos de emprendimientos tradicionales, el emprendimiento de mercado híbrido o de compromiso social (Santos et al., 2013).

Si bien el conocimiento de los emprendimientos de mercado ha recorrido un largo camino sobre los modelos de crecimiento y la expansión internacional (Lynch & Jin, 2016) en tiempos recientes la contribución de los emprendimientos sociales se está propagando rápidamente tanto a través de modelos sin fines de lucro como híbridos (Dees, Anderson, & Wei-Skillern, 2004). A diferencia del emprendedor con fines de mercado, el emprendedor social se caracteriza por la búsqueda de soluciones a problemas sociales visualizando oportunidades que tienen la forma de problemas que requieren soluciones y que se dan a través de una propuesta

novedosa, donde el rol de los ingresos obtenidos son primordialmente orientados a la perdurabilidad del negocio en lugar de distribuir las ganancias entre los propietarios como sucede en los emprendimientos de mercado (Lepoutre, Justo, Terjesen & Bosma, 2013).

A continuación, se dará una definición más profunda para ambos tipos de emprendimiento.

## 2.1. Emprendimiento con fines de lucro

La famosa economía de tipo empresario innovador fundada en Norteamérica se ha expandido hacia otras latitudes y conceptualmente es denominada emprendimiento económico o también llamado emprendimiento de negocios; es un proceso que permite explotar oportunidades, movilizar o dinamizar recursos con la finalidad de crear valor económico, a través de instituciones acreditadas conformadas por emprendedores exitosos (Dees, 2001).

Algunos autores españoles como Bermejo, Rubio y De la Vega (1992) definen emprendimiento económico como la combinación de factores productivos (tierra, capital y trabajo) para el desarrollo de un proceso que transformará determinados bienes y servicios en nuevos bienes y servicios que serán, supuestamente, de mayor valor, todo ello con la resultante del logro de algún margen de utilidad o ganancia (Pettit, 2007).

El emprendimiento comercial “es la nueva tecnología de la gerencia empresarial innovadora” (Pettit, 2007, p. 503) que ha estimulado el surgimiento de nuevas iniciativas para impulsar el crecimiento y desarrollo económico de los países, tales iniciativas son nuevas empresas más competitivas que las tradicionales, porque están estratégicamente organizadas alrededor de la información, el conocimiento y conducción empresarial (Pettit, 2007).

A continuación, Carvazos y Giuliani en su libro “Escalabilidad: Concepto, característica y retos desde el emprendimiento comercial y social” (2017), hace una comparación conceptual de la definición de emprendimiento económico, desde la perspectiva de 4 autores (Cavazos & Giuliani, 2017):

**Tabla 1: Definiciones de emprendimiento con fines de lucro**

Autores	Definición	Características relevantes de la definición
Nielsen y Lund (2015)	Verificación de que el modelo de negocio ofrece el potencial para el crecimiento económico de la organización involucrando flexibilidad del sistema, de estructura e innovación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación de que el modelo de negocio tiene potencial de crecimiento económico</li> <li>• Flexibilidad del sistema, estructura e innovación</li> </ul>

**Tabla 1: Definiciones de emprendimiento con fines de lucro (continuación)**

Autores	Definición	Características relevantes de la definición
Jablonski (2016)	Habilidad de mantener un similar o mayor desempeño en el modelo de negocio, sea incrementando o reduciendo los componentes y recursos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño en el modelo de negocio</li> <li>• Incrementar o reducir componentes y recursos</li> </ul>
Mathaisel (2015)	Manera en que las compañías se organizan para poder crecer en sus diferentes etapas sin perder clientes, disminuir la calidad o cambiar la proposición de valor de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización para crecer el modelo de negocio sin perder clientes, calidad o propuesta de valor</li> </ul>

Fuente: Carvazos y Giuliani (2017).

## 2.2. Emprendimiento con fines sociales

La creación y desarrollo de empresas no es exclusiva de personas que persiguen maximizar beneficios. De hecho, los emprendimientos sociales, son un tipo de emprendimiento que, reuniendo las características de cualquier otro emprendimiento, a su vez se distingue principalmente de los demás en que la motivación del emprendedor para llevarlo a cabo es el altruismo (Yunus, 2007). El altruismo es un valor que significa que el individuo realiza un sacrificio personal en beneficio de otros. El altruismo supone reciprocidad y es, por tanto, la base de la solidaridad entre individuos.

El emprendimiento social es un fenómeno que tomó fuerza a finales del siglo XX y principios del siglo XXI. Su posicionamiento radica en la posibilidad que ofrece de atender a problemáticas sociales, principalmente la pobreza, a través de la generación de emprendimientos o empresas que ofrecen productos o servicios en mercados tradicionales con el interés de lograr el cumplimiento de una misión social (Yunus, 2007).

**Tabla 2: Definiciones de emprendimiento con fines sociales**

Autores	Foco	Cómo	Quién	Resultado esperado	Componentes clave
Dees	Crear y sostener valor social (no solo privado)  Lograr cambios en un sistema social	Búsqueda de nuevas oportunidades mediante la innovación, la adaptación a la realidad, la asunción de riesgos a la operación en mercados no tradicionales	Emprendedor social que opera como agente de cambio en el sector social	Cambio social y movilización de recursos para crear valor social	Cambio social Valor social Oportunidades Innovación Valentía y responsabilidad Movilización de recursos en mercados no tradicionales

**Tabla 2: Definiciones de emprendimiento con fines sociales (continuación)**

Autores	Foco	Cómo	Quién	Resultado esperado	Componentes clave
Spear	Crear organizaciones que en su figura o propósito tienen el componente social	Trabajo colectivo, con innovación en ciertos casos y mediante redes y capital social adquirido	Emprendedor que trabaja en equipos apoyados por actores e instituciones externas	Promover la cooperación y el trabajo colectivo  Crear redes y capital social	Organizaciones con propósito social Institucionalización impulsada por actores Innovación (prescindible) Trabajo colectivo Emprendimiento distribuido Redes y capital social
Martin y Osberg	Identificar un equilibrio estable pero injusto que causa exclusión, marginalización o sufrimiento de un segmento de la población	Identificar una oportunidad en ese equilibrio injusto	Emprendedor social con características específicas como inspiración y creatividad, entre otras	Forjar un nuevo equilibrio que beneficie a los afectados mediante la búsqueda de creación de valor social	Identificación de equilibrio injusto y oportunidades Búsqueda de nuevo equilibrio que beneficie a los afectados Operación en contexto específico Creación de valor social
Red SEKN	Impacto social y creación de valor social	Alcanzar resultados sociales deseables no alcanzados por el mercado, mediante la alineación del valor social con el económico	Organización presente en un contexto social con patrones culturales específicos	Progreso social, gracias al fomento de la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de los efectos secundarios indeseables de la actividad económica	Impacto social Creación de valor social Logro de resultados sociales que el mercado no genere Contexto cultural Inclusión Mitigación de efectos secundarios de la actividad económica Alineación de valor social y económico

Adaptado de: Gatica, Larenas, Koljatic y Miranda (2012).

Jiao (2011) revisó diversas definiciones del concepto de emprendimientos, entre 1985 y 2009, y distinguió las siguientes categorías (Jiao, 2011):

- Misión: esta categoría agrupa las definiciones que ponen el énfasis en la misión
- Dimensiones: agrupa las definiciones que ven el emprendimiento social como un constructo multidimensional.

- Mecanismos: agrupa definiciones del emprendimiento social como un proceso de cambiar el mundo.

**Tabla 3: Las 3 categorías de Jiao en el emprendimiento con fines sociales**

Categorías	Autores	Definiciones
Misión	Dees (2011)	Desempeña un rol de agente de cambio en el ámbito social, que adopta una misión de crear y sostener valor social (no solo privado), reconoce y persigue incansablemente nuevas oportunidades para cumplir su misión, fortalece un proceso continuo de innovación, adaptación y aprendizaje, y actúa con audacia sin limitarse por los recursos.
	Bornstein (2004)	Está orientado al cambio social. Los emprendedores sociales son personas creativas, que cuestionan el statu quo, saben aprovechar las nuevas oportunidades, se niegan a darse por vencidas y rehacen el mundo para mejorarlo.
Dimensiones	Mort, Weerawardena y Carnegie (2003)	Conduce a la creación de nuevas empresas sociales y a la innovación continua en las existentes. Implica la expresión el comportamiento empresarial virtuoso para lograr la misión social con unidad coherente de propósito y acción frente a la complejidad moral, con capacidad para reconocer oportunidades sociales de creación de valor y las características clave de las decisiones de innovar, actuar y asumir riesgos.
	Weerawardena y Mort (2006)	Un modelo multidimensional que toma en cuenta la dinámica del ambiente, la sostenibilidad, la misión social y la búsqueda de oportunidades. Requiere capacidad de innovación, acción y gestión de riesgo.
Mecanismos	Roberts y Woods (2005)	Construcción, evaluación y seguimiento de oportunidades para el cambio social transformador, llevado a cabo por un visionario, apasionadamente dedicado a la gente.
	Mair y Marti (2006)	Un proceso que implica el uso innovador y la combinación de recursos en la búsqueda de oportunidades para catalizar el cambio social o hacer frente a las necesidades sociales

Adaptado de: Rodríguez & Ojeda (2015)

Rodríguez & Ojeda (2015), exponen en el cuadro mostrado, los diferentes conceptos sobre emprendimiento social que Jiao utilizó para desarrollar su enfoque mediante las tres dimensiones, definiendo al emprendimiento social como el proceso de reconocer hábilmente oportunidades para crear valor social con métodos distintos Jiao (2011).

Guzmán y Trujillo (2008), aportan destacando las características que un emprendimiento social tiene (Guzmán & Trujillo, 2008):

- Articulación de la práctica en los espacios de aprendizaje para el desarrollo de competencias ciudadanas y en gestión organizacional.
- Implementar el aprendizaje hermenéutico reflexivo como herramienta para la resolución de problemas reales en la comunidad.
- Incentivar en el individuo la capacidad relacional y el trabajo en equipo.

Es importante hacer hincapié al emprendedor social, como sujeto de cambio. Martin Beaumont en su libro Gestión Social: Estrategia y creación de valor, define como

emprendimiento a las iniciativas que impulsa emprendedores sociales, quienes desarrollan esas ideas a partir de sus propias capacidades de gestión sin contar inicialmente con una estructura formal o un equipo constituido detrás (Beaumont, 2016).

Así también, Jiao (2011) define a los emprendedores sociales como sujetos innovadores, ingeniosos y orientados a los resultados, aprovechando las mejores ideas, tanto en el mundo de los negocios como en el de las organizaciones sin fines de lucro, para desarrollar estrategias que maximicen el impacto social (Jiao, 2011)

Se diferencian de otros emprendimientos en su razón de ser, mientras que los emprendimientos tradicionales buscan satisfacer las necesidades de clientes o consumidores para generar una riqueza económica, los emprendimientos sociales buscan generar valor social y/o ambiental por medios comerciales. La generación de riqueza es entendida como una forma de incrementar el impacto y escalabilidad de la causa social (Santos, 2012).

### ***2.2.1. La innovación en emprendimientos sociales***

En la actualidad, la innovación se ve en la velocidad con que muchas organizaciones modifican sus estrategias, relaciones, procesos, métodos de organización y comercialización responde a los constantes cambios que se originan en los actuales mercados globales enmarcados por un contexto de intensa competitividad; cambios originados por una serie de factores como las demandas más sofisticadas de los clientes, progresos tecnológicos, cambios en el marco de la política, las relaciones sociales y otras condiciones a partir de la globalización (COTEC , 2015).

Drucker (1985), define a la innovación como la herramienta característica de los empresarios innovadores para explotar el cambio como una oportunidad de negocio diferente, es decir la innovación era la acción de dotar a los recursos de una capacidad de producir riqueza (Drucker, 1985). Así también, (Porter, 1998) definió a la innovación como un proceso de utilización del nuevo conocimiento, tecnologías y procesos para generar nuevos productos y mejoras en su uso para crear ventajas competitivas.

Una definición más destacada y utilizada, como base teórica y metodológica, es la del Manual de Oslo, la cual señala a la innovación como la concepción e implementación de cambios significativos en el producto, en el proceso, en el marketing o en la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2005). Un aspecto resaltante de esta definición es que los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnologías que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología (OCDE, 2005).

Para autores como Phillips, James, Deiglmeier, Kiss y Miller (2008), la innovación en un emprendimiento social es vista como una solución novedosa para un problema social en el que el valor creado beneficia a la sociedad en su conjunto (Phillips, James, Deiglmeier, Kiss & Miller, 2008).

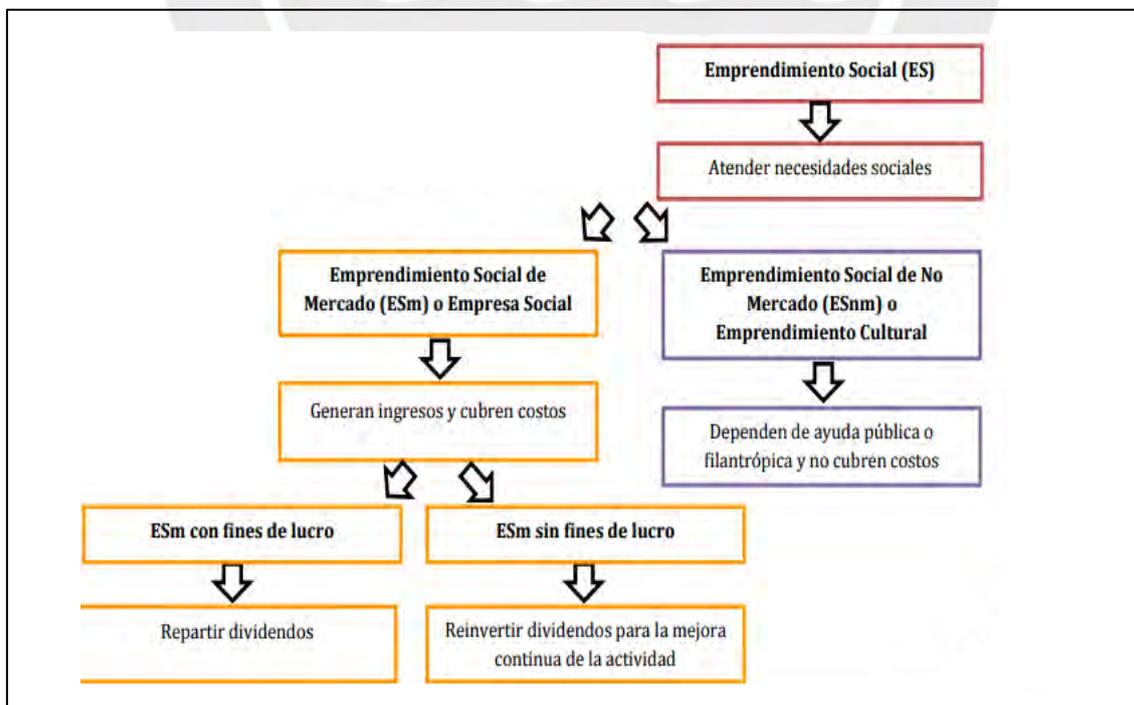
Se concluye que la innovación puede ser considerada como una estrategia empresarial necesaria para la competitividad de las organizaciones. Es reconocido hoy que la innovación tiene un efecto positivo en el crecimiento económico y en el bienestar social de un país, así como también es considerada como una fuente de ventajas competitivas y un mitigante de los efectos negativos provenientes de los constantes cambios que caracterizan la feroz competencia internacional (COTEC , 2015).

### 2.2.2. *Emprendimientos con fines sociales: de mercado y de no mercado*

El emprendimiento social no tiene una definición unívoca (Martin & Osberg, 2007), pues dependerá del grado de su autosuficiencia financiera.

Santos, De la o Borroso y Guzmán, hacen mención, en su libro “La economía Global y los emprendimientos sociales” (2013), que el emprendimiento se puede dividir según fuese su objetivo principal, ya sea por la maximización del beneficio o por atender a intereses sociales. Se estaría ante dos tipos de emprendimientos puros, los emprendimientos de mercado y los emprendimientos sociales (Santos et al., 2013).

**Figura 2: Tipos de emprendimientos con fines sociales**



Adaptado de Santos et al. (2013, p.186).

Siguiendo la línea del gráfico, los emprendimientos sociales usan el altruismo fundamentalmente para generar valor social, atendiendo a necesidades sociales, tales como la pobreza, la exclusión social, el desempleo de personas con discapacidades físicas o psíquicas o el deterioro medioambiental. Esas necesidades se atienden produciendo bienes y servicios de forma innovadora y, no siempre, mediante la creación y desarrollo de empresas. En este sentido, como en cualquier actividad económica es necesaria también la obtención de una ganancia o beneficio, pero no con el objetivo de repartir dividendos, sino de posibilitar la reinversión que permita la mejora continua de la actividad y al mismo tiempo una autosuficiencia financiera que no la haga depender de ayudas públicas, resaltando que en los emprendimientos sociales ese beneficio necesario es un objetivo siempre de carácter secundario (Santos et al., 2013).

Es así que Santos, De la o Borroso y Guzmán (2013), consideran que existen dos tipos de emprendimientos sociales en función de su grado de autosuficiencia financiera, los emprendimientos sociales de mercado y los emprendimientos sociales de no mercado (Santos et al., 2013).

Por un lado, existen los “Emprendimientos Sociales de No Mercado” (ESnm), quienes no tienen como objetivo crear y desarrollar empresas, no cubren costos y dependen de ayudas públicas o filantrópica, sino únicamente atienden a intereses sociales (Santos et al., 2013).

Por otro lado, los “Emprendimientos Sociales de Mercado” (ESm) quienes utilizan métodos empresariales para obtener ganancias o beneficios económicos, generando ingresos y cubriendo sus costes (Santos et al., 2013). Este tipo de emprendimiento reúnen los tres ejes básicos para lograr su auto sostenibilidad: la creación de valor social como objetivo prioritario, de valor económico como objetivo necesario y la generación de estrategias con un enfoque empresarial (Ruiz, 2015).

### **3. Empresa social**

Las empresas sociales son negocios con objetivos sociales, que no están orientadas hacia la maximización del beneficio para los accionistas o propietarios, sino que sus beneficios son reinvertidos en el negocio mismo. Abordan un amplio rango de temas sociales y ambientales y operan en todos los sectores de la economía.

La finalidad de las empresas sociales es la solución de los problemas sociales básicos de los seres humanos de una manera autosuficiente y rentable, y donde atributos como “sin ánimo de lucro”, “público”, o “privado” pasan a un segundo lugar para definir las y clasificarlas. Es una nueva categoría organizativa que, según la parte mayoritaria de los autores, permite simultáneamente la creación de valor económico y social, es decir, materializa paralelamente estos procesos para convertirse en híbrida (Mair & Noboa, 2003).

Sin embargo, se sostiene en la literatura académica que el predominio de la “creación de valor social” es la característica más importante de la empresa social, entendiéndose aquél de la siguiente manera: “La búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de los efectos secundarios indeseables de la actividad económica” (Austin & SEKN Team, 2006, p. 296), o de una manera más resumida: “La mejora de las condiciones de vida al remover barreras a la inclusión social, apoyar a poblaciones debilitadas o sin voz, o disminuir las externalidades negativas (como la degradación medioambiental)” (Barrera, 2007, p.61)

Es así como se define a la empresa social, como una organización vinculada a la creación simultánea de valor social y económico (carácter híbrido con predominio de la creación de valor social), pero agregando un ingrediente adicional a su especificidad: la captura de valor económico por parte del cliente objetivo de la propuesta de valor, en este caso, los clientes de rentas bajas.

Alvord, Brown y Letts (2004), utilizando el concepto de “embeddedness” (cuando un fenómeno penetra a otro y lo influye), definen al emprendedor social como aquel que mediante la movilización de recursos locales produce o cataliza algunas transformaciones o cambios sociales en su propio contexto (Alvord, Brown & Letts, 2004).

Por otro lado, para Yunus (2007), el proceso de emprendimiento está regido por una misión personal, penetrada por el deseo de catalizar un cambio o una transformación social. Esta misión busca un efecto material y un resultado trascendente y contributivo en la comunidad de la cual hace parte, y para cristalizarla moviliza recursos hacia la solución de los problemas sociales y la satisfacción de las necesidades básicas humanas (Yunus, 2007). Dorado (2005) propone que el emprendedor, apoyándose en su capital social, gestiona un proceso de cambio alrededor de una misión y un proyecto por medio del cual vislumbra un futuro mejor para las personas de su comunidad (Dorado, 2005).

Cuando el emprendedor tiene éxito, comienza el proceso de institucionalización del emprendimiento, formalizándose una organización que coordina y organiza los recursos y las capacidades para catalizar y ampliar el cambio social buscado (Austin et al., 2006). Este es el momento en el que surge, por esta vía, la estructuración de una empresa social como forma organizacional ulterior al emprendimiento social (institucionalización del emprendimiento).

#### **4. Modelos organizacionales**

Un modelo organizacional es aquel que define a una organización a través de su marco de trabajo, incluyendo las líneas de autoridad, las comunicaciones, los deberes y las

asignaciones de recursos establecidos por las personas encargadas de la toma de decisiones. Algunos autores asemejan el modelo organizacional a la estructura organizacional, definiéndolo como el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad (Mintzberg, 1994).

Para fines de la investigación es importante definir el modelo organizacional que establece el caso de estudio. Para ello, a continuación, se profundizará en los modelos organizacionales según el fin de la organización, ya sea con fines de lucro o sociales.

#### **4.1. Modelos de organizaciones con fines de lucro**

Con respecto a las teorías de modelos organizaciones con fines de lucro, existen varios autores que definen el modelo organizacional como un modelo de negocio explicandonos cómo está estructurado y cómo este es una herramienta importante, el cual permite identificar los elementos principales del negocio de una organización.

A continuación, se dará una aproximación de las diferentes teorías sobre modelos de organizaciones con fines de lucro, las cuales son las siguientes:

Tradicionalmente un modelo de negocios tiene dos componentes: un componente de costos y un componente de ingresos. Los nombres de los componentes son explícitos y nos ayudan a definir claramente de qué se trata cada uno: el componente de costos abarca todo lo que implica gastos de la empresa, mientras que el componente de ingresos abarca todo lo que produce recursos para la empresa (Bygrave & Zacharakis, 2007).

Según Timmers (1998, citado en Diaz-Espina, 2013, p.4), el modelo de negocio “es una arquitectura de los flujos de productos, servicios e información, que incluye una descripción de los diversos actores empresariales y sus funciones; Una descripción de los beneficios potenciales para los diversos actores empresariales; Una descripción de las fuentes de ingresos”.

Según Amit y Zott (2001 citado en Diaz-Espina, 2013, p.4), el modelo de negocio representa "el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones diseñadas para generar valor a través de la explotación de oportunidades de negocio".

Según (Chesbrough & Rosenbloom, 2002), el modelo de negocio es la lógica la cual conecta el potencial técnico con la realización netamente del valor económico.

Según Morris (2005, citado en Diaz-Espina, 2013, p.5) Un modelo de negocio es una "representación concisa de cómo un conjunto interrelacionado de variables de decisión en las áreas de estrategia de riesgo, arquitectura y economía se dirigen a crear una ventaja competitiva sostenible en mercados definidos". Donde posee seis componentes fundamentales, los cuales

son: propuesta de valor, cliente, procesos / competencias internas, posicionamiento externo, modelo económico y factores personales / inversores.

Según Johnson, Christensen y Kagermann (2008, citado en Diaz-Espina, 2013, p.5), los modelos de negocio constan de cuatro elementos entrelazados, los cuales en conjunto crean y entregan valor. Estos elementos son: propuesta de valor para el cliente, fórmula de beneficios, recursos clave y procesos claves.

Según Teece (2010, citado en Diaz-Espina, 2013, p.5), "un modelo de negocio articula la lógica, los datos y otras evidencias que soportan una propuesta de valor para el cliente, y una estructura viable de ingresos y costos para la empresa que entrega ese valor".

Es importante señalar que el papel de un modelo de negocio no es solamente incrementar los beneficios afectando el precio, volumen y costos a través de los ciclos virtuosos generados, sino también deteriorar e interrumpir los ciclos virtuosos de los competidores (Casadesus - Masanell, 2004).

Para Campos (2011), el concepto de modelo de negocio se basa en una representación simbólica y simplificada de una realidad compleja, el cual usa para reflejar una síntesis de relaciones productivas y comerciales de una empresa.

El modelo de negocio surge como una nueva unidad de análisis comercial, como un esquema de representación, una forma genuina e innovadora de conseguir atraer la confianza de los clientes, generar ingresos para cubrir costes y mantenerse viable en el mercado. El modelo de negocio determina como la empresa logra financiamiento mediante su posicionamiento en la cadena de valor con el fin de que sus ventas reporten ingresos superiores a los costes (Campos, 2011, pp. 3-4).

Por otro lado, Chesbrough y Rosebloom (2001) resaltan de manera acertada las diferentes funciones de un modelo de negocio como la articulación de las proposiciones de valor, la identificación de un segmento de mercado, la definición del ámbito de la cadena de valor, la estimación de la estructura de costes, la determinación del potencial de beneficios, la descripción de la posición de la empresa en la red de valor y la formulación de una estrategia competitiva. Funciones determinantes del modelo de negocio, los cuales resaltan la importancia de este, al tener un enfoque completo de sus diferentes elementos (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

Para Osterwalder y Pigneur (2010):

La mejor manera de descubrir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos

nueves módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 14).

En la misma línea, Osterwalder y Pigneur (2010) identifica nueve elementos en el modelo de negocio Canvas: propuesta de valor, segmento de mercado, canales, relaciones con clientes, recursos claves, actividades claves, asociaciones claves, estructura de costes y fuentes de ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Es necesario saber en qué consiste cada elemento señalado. Con respecto a los segmentos de mercado, se refiere a los clientes del mercado que posee la empresa; la propuesta de valor tiene como objetivo solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades; los canales es por donde llegan las propuestas de valor a los clientes, estos canales pueden ser de comunicación, distribución y venta; las relaciones con clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado; las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas; los recursos claves son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos; las actividades clave se basan en las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito; las asociaciones claves se basan en que algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa. Por último, la estructura de costes consiste tanto en la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos, todo lo mencionado tienen un coste (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Teniendo en cuenta que hoy en día existe la paradoja entre la necesidad de coherencia entre los diferentes componentes de un modelo de negocio, por un lado (visión estática), y la necesidad de pensar en la evolución de un modelo de negocio, por otro (visión dinámica). La visión estática del modelo de negocio sigue siendo útil para insistir en la coherencia de los diferentes elementos y ayuda a comunicarse y a conseguir el acuerdo entre los actores claves de las organizaciones (Osterwalder & Pigneur, 2010). Pero, para los empresarios de hoy en día esta disyuntiva o característica resulta especialmente importante, ya que existe una inevitable evolución o cambio en los modelos de negocio en organizaciones (Lecocq & Demil, 2009).

A pesar del interés de una visión dinámica del modelo de negocio, su uso, paradójicamente, suele ser estático. Desde luego, a menudo se describe al modelo de negocio como el “esquema general” de una actividad empresarial (Magretta, 2012) y ayuda a pensar de forma más o menos creativa: “¿Cómo puedo ganar dinero en mi sector?” (Afuah, 2004). Según

esta visión, un modelo de negocio describe y sintetiza la forma de crear valor en un negocio. Más concretamente, lleva a los directivos a conceptualizar las diferentes actividades que una empresa inicia con el fin de generar valor para los clientes y los accionistas (Lecocq & Demil, 2009).

Algunas evoluciones del entorno pueden llevar a decisiones por parte de las organizaciones. Por el contrario, las elecciones estratégicas traen consecuencias emergentes inesperadas sobre el modelo de negocio. Una consecuencia alentadora de las elecciones estratégicas es que la sostenibilidad de una organización puede estar relacionada con su capacidad de anticiparse a las consecuencias que los cambios de un determinado componente de su modelo de negocio pueden conllevar para otros componentes (Lecocq & Demil, 2009).

Por ello, Lecocq y Demil (2009) se basan en un marco de trabajo que permita al mismo tiempo la coherencia y una visión dinámica del modelo de negocio, con lo cual proponen el modelo RCOV (Recursos, Competencias, Organización y Propuesta de Valor). Proponiendo tener en cuenta los cambios entrelazados, voluntarios y emergentes que afectan a los diferentes componentes de un modelo de negocio y que pueden influir en su coherencia y entendimiento general (Lecocq & Demil, 2009).

Para Lecocq y Demil (2009),

El modelo de negocio es la forma en que una organización articula dinámicamente tres componentes principales para generar ingresos y posteriormente beneficios. Esos tres componentes comprendidos en el modelo RCOV son: recursos y competencias (RC) para generar valor, organización (O) de la empresa dentro de una red de valor o dentro de los límites de la empresa y la proposición de valor (V) para los productos y servicios suministrados (Lecocq & Demil, 2009, p.89-90).

Con respecto a los recursos y las competencias se valoran a través del suministro de productos o servicios en los mercados. Por “organización” se entiende la elección de operaciones que una entidad asegura y las relaciones que establece con otras entidades. Donde es relevante entender las relaciones que una empresa crea con los participantes externos: Proveedores, clientes, competidores, reguladores, etc. (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

Cada uno de los elementos del modelo de negocio puede cambiar voluntariamente o modificarse mediante evoluciones emergentes, en parte, fuera del control de la organización.

Esas evoluciones emergentes pueden proceder del entorno, pero también de los efectos no anticipados de una decisión voluntaria o de la dinámica del propio modelo de negocio, a través de la incidencia indirecta en el gasto público, de la apertura de nuevas

oportunidades y, en general, de la creación de círculos virtuosos o viciosos. Teniendo en cuenta que las evoluciones emergentes no tienen que considerarse siempre como algo negativo (Lecocq & Demil, 2009, pp. 89-90).

#### **4.2. Modelos de organizaciones con fines sociales**

Las teorías y tipos de modelos de negocio expuestos en los párrafos anteriores, son las teorías tradicionales y ligadas a la gestión empresarial. Pero es fundamental, para responder nuestra primera pregunta específica de investigación, cuestionarnos lo siguiente:

¿Existen modelos de negocios enfocados en emprendimientos sociales? Para responder esta importante pregunta, nos basamos en las siguientes teorías y tipos de modelos de negocio enfocados en emprendimientos sociales.

Según Farber et al. (2015) existen modelos organizacionales en el ámbito social definidos como modelos operativos, los cuales se enfocan en emprendimientos sociales de mercado. Estos modelos operativos en emprendimientos sociales de mercado representan la dinámica entre el emprendimiento social de mercado, sus beneficiarios y el mercado para asegurar la creación de valor económico y social. Los autores Farber et al. (2015) basándose en la categorización del Alter & Banco Interamericano de Desarrollo (2003) proponen los siguientes modelos operativos: Asociación, integración laboral, puente, delegado, tarifa por servicio y subvenciones cruzadas (Farber, et al., 2015).

El primer modelo operativo es el de “Asociación”, indica que el emprendimiento social de mercado genera valor social a sus clientes, que a su vez son beneficiarios. La motivación detrás del emprendimiento social de mercado es la provisión de bienes y/o servicios a socios, los cuales contribuyen con valor económico. Los productos o servicios se venden a precios asequibles para los clientes que son, al mismo tiempo, beneficiarios. De esta manera, reciben un producto o servicio al que no tendrían acceso (Farber, et al., 2015).

El segundo modelo operativo en emprendimientos sociales de mercado es “Integración laboral”, el cual posee como principal objetivo el ofrecer trabajo decente a grupos excluidos o en riesgo de exclusión del mercado de trabajo. Esta oferta contribuye a generar valor social. Estos grupos se unen a la empresa comercial como trabajadores para la producción de bienes o servicios que posteriormente se venden en el mercado, lo que a su vez genera un flujo de recursos financieros (Farber, et al., 2015).

El tercer modelo es el de “Puente”, se basa en que el emprendimiento social de mercado es un agente facilitador, el cual conecta a un grupo de proveedores al mercado. Esto es un medio útil para ayudar a los proveedores a superar los obstáculos a la entrada en el mercado, tales

como la distancia cultural o geográfica de los clientes potenciales y la falta de experiencia en herramientas de gestión. Además, los emprendimientos sociales de mercado capacitan a los proveedores para mejorar su oferta de productos y/o servicios. El apoyo económico al emprendimiento social de mercado proviene de las ventas de los proveedores. Por lo tanto, el valor creado para los beneficiarios es doble, los cuales consisten en la capacitación a los proveedores para así permitir la entrada de productos y/o servicios competitivos en el mercado y los ingresos por la venta de productos y/o servicios a través de nuevos canales (Farber, et al., 2015).

El cuarto modelo operativo de “Delegado”, se basa en que el mercado, principalmente las empresas privadas, requiere de los servicios de un emprendimiento social de mercado para llevar a cabo sus programas sociales en un determinado campo. Los emprendimientos sociales de mercado hacen el trabajo de campo e interactúan directamente con los beneficiarios en nombre del cliente. Paralelamente, estas empresas suelen implementar otros programas sociales financiados con fondos internacionales o donaciones. Todos los programas que llevan a cabo estas empresas, con un financiamiento por empresas del mercado o por cooperaciones internacionales, tienen un propósito social, el cual quiere decir que, en todas sus actividades, salvo el financiamiento, están alineadas con su propósito social (Farber, et al., 2015).

El quinto modelo operativo “Tarifa por servicio”, se basa en que el emprendimiento social de mercado vende productos y/o servicios, los cuales crean valor social, ya sea para los clientes, la sociedad en general o el medio ambiente (Farber, et al., 2015).

El sexto modelo operativo consiste en las “subvenciones cruzadas”, donde la organización tiene una actividad empresarial que genera fondos para satisfacer dos propósitos. Estos dos propósitos son el de cubrir costos de operación y financiar programas sociales. Es muy importante resaltar que en este tipo de modelo operativo se sub divide en cuatro modelos, con el mismo sistema de subvenciones cruzadas: Subvenciones cruzadas simples, Subvención cruzada entre una empresa comercial y una ONG relacionada, Subvenciones cruzadas entre la empresa social y las ONG no vinculadas, y Subvenciones cruzadas simples con clientes en la base de la pirámide (Farber, et al., 2015).

Con respecto a las Subvenciones cruzadas simples consisten en que un emprendimiento social de mercado vende un producto o servicio en el mercado y parte de los beneficios se destinan a cubrir los gastos de explotación, mientras que la otra parte se destina a la financiación de programas sociales. En la subvención cruzada entre una empresa comercial y una ONG relacionada, el emprendimiento social de mercado es un producto de la dinámica entre dos organizaciones que actúan juntas, donde interactúan una empresa comercial y una organización

sin fines de lucro. La empresa comercial se enfoca en generar recursos económicos a través de la venta de productos y/o servicios, los cuales son utilizados económicamente para el apoyo a la propia empresa y financiamiento a la organización sin fines de lucro, mientras que el segundo, la ONG, crea el valor social. Por más que ambas organizaciones tienen estructuras jurídicas diferentes, son dirigidas por la misma persona y comparten similares facilidades, servicios básicos, etc. El enfoque de este modelo es buscar la eficiencia en el uso de los recursos claves al separar la actividad empresarial de la actividad social. Con respecto a las subvenciones cruzadas entre el emprendimiento social de mercado y las ONG no vinculadas, el primero tiene como objetivo abordar un problema social en alianza con una organización externa, teniendo en cuenta que el emprendimiento social de mercado y la organización sin fines de lucro son independientes, las cuales poseen estructuras jurídicas y líderes diferentes, pero trabajan juntos para abordar un problema social. Bajo este acuerdo, el emprendimiento social de mercado vende productos y/o servicios en el mercado y asigna una parte de sus ingresos a la organización sin fines de lucro, la cual utiliza estos ingresos para trabajar con los beneficiarios (Farber, et al., 2015).

El último modelo basado en el sistema de subvenciones cruzadas, es el de subvenciones cruzadas simples con clientes en la Base de la Pirámide (BDP). Este modelo consiste en que el emprendimiento social de mercado vende productos y/o servicios a los clientes en la base de la pirámide y reserva un porcentaje del ingreso para los programas sociales. De esta manera, hace un producto y/o servicio asequible para sus clientes / beneficiarios y genera valor a través de su programa social. En ocasiones, los clientes/beneficiarios también pueden ser los beneficiarios del programa social (Farber, et al., 2015).

Es importante profundizar en aquellos modelos organizacionales que tradicionalmente se los define como modelo de negocio. Un destacado modelo de negocio es el que tiene como cliente a la Base de la Pirámide (BDP), por ello es necesario establecer el concepto de BDP. Hace una década se estableció el concepto de BDP, el cual aludía a la relación establecida entre las empresas y los segmentos más pobres de la población (Prahalad, 2005). Es decir, es una estrategia de negocios el atender los problemas de pobreza, el cual al mismo tiempo origina una oportunidad rentable para los emprendimientos sociales de mercado. En términos más claros, se puede definir a los modelos de negocios en la base de la pirámide como iniciativas económicamente rentables, y socialmente responsables, que hacen uso de los mecanismos del mercado para mejorar la calidad de vida de personas de bajos recursos. Esto se obtiene permitiendo a estas personas participar en alguna fase de la cadena de valor y acceder a productos y/o servicios que les generen un círculo virtuoso de oportunidades (Avina, 2007)

Siguiendo con lo referido al modelo de negocio en BDP, Casadesus-Masanell y Ricart (2010) proponen una teoría que apoya a este tipo de modelo de negocio. Estos autores respondiendo adecuadamente a la innovación en modelos de negocio, nos explican lo referente a Modelos de Negocio en la Base de la Pirámide (Mutis & Ricart, 2008).

En estos modelos de negocio, el emprendimiento social de mercado en vez de fijarse exclusivamente en el consumidor o en el producto, debe mirar toda la arquitectura del sistema que crea valor social y económico para poder retener consumidores y aliados. Como se desprende de estas prescripciones, detrás de la estrategia en la BDP hay un elemento fundamental: La innovación (Mutis & Ricart, 2008).

Por último, existe un modelo de negocio propuesto por Linder & Cantrell (2000) el cual se basa, es lo propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010), modelo ya desarrollado en párrafos anteriores. Dicho modelo cuenta con nueve componentes: recursos clave, actividades clave, socios claves, propuesta de valor, relaciones con clientes, segmentos de clientes, estructura de costos, flujos de ingresos y canales. A este grupo de componente, Linder & Cantrell (2000) implementan dos elementos fundamentales para un mejor entendimiento de los cambios en la estrategia o la evolución del modelo. Estos nuevos componentes son: el cambio en la oferta y en la estrategia (Linder & Cantrell, 2000).

Luego de profundizar en los modelos organizacionales, tanto en modelos de negocio como en modelos operativos, los investigadores como gestores deseamos dar un paso atrás y delimitar un modelo ad hoc el cual recoge características del modelo operativo de asociación, adoptando una característica fundamental del modelo de negocio propuesto por Linder & Cantrell (2000), el cual consiste en que el cliente pertenece a la base de la pirámide.

Para fines de la presente investigación se definirá a Laboratoria Perú como emprendimiento social de mercado y se desarrollará a profundidad “el modelo organizacional de Laboratoria Perú”, determinando y analizando las variables que dan respuesta a la primera pregunta específica de la presente investigación, el cual nos llevará a lograr una mejor profundización en nuestro sujeto de estudio.

## **5. La sostenibilidad organizacional en emprendimientos sociales**

En la presente sección se busca dar una distinción de la definición de la sostenibilidad a nivel organizacional, buscando un mayor entendimiento al enfoque que se busca dar en la presente investigación.

Hoy en día el término “sostenibilidad” es muy utilizado en todos los ámbitos de la vida diaria; se habla de procesos sostenibles, negocios sostenibles, administración sostenible,

emprendimientos sostenibles, etc. Sin embargo, el concepto de sostenibilidad tiene un significado amplio y ambiguo (Gladwin, Kennelly & Krause, 1995).

El término de sostenibilidad se da a conocer por primera vez en 1987 durante la Comisión Mundial para Medio el Ambiente y el Desarrollo (Comisión de Brundtland) y se define como: “Una forma de desarrollo que atiende las necesidades presentes, sin comprometer la capacidad de generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades” bajo esta definición, la sostenibilidad es soportada por tres dimensiones, el económico, el ambiental y el social (Gladwin et al., 1995)

La sostenibilidad organizacional también se conoce como el esfuerzo de las organizaciones para desarrollar capacidades, que les permita sostenerse así mismas en el futuro, contribuyendo al mejoramiento de la sociedad (Cohen, 2010). Una de estas capacidades, corresponde al grado en que una organización se adapta al cambio y utiliza los proyectos, como un medio para esta adaptación y para llevar a cabo su estrategia (Bryde, 2003). La sostenibilidad, hace referencia a la satisfacción de las necesidades sociales del presente y al legado que las generaciones actuales, dejarán a las próximas, para los tiempos venideros. La sostenibilidad organizacional, específicamente se asocia a la ejecución de las estrategias, que permitirán la optimización, el crecimiento y la permanencia o supervivencia de las organizaciones individuales o, en todo caso, de los ecosistemas organizacionales. Tanto el desarrollo social sostenible, como el desarrollo organizacional sostenible, tienen una visión a largo plazo; y esta visión futura, depende del esfuerzo compartido socialmente, y del grado en que las personas trabajen en conjunto, para alcanzarla. Por tanto, el trabajo en equipo es una competencia organizacional que permite mejorar los resultados del negocio (Thamhain, 2013).

Ahora, el papel que rige la sostenibilidad en un emprendimiento social es aún más resaltante pues, si se parte del concepto de emprendimiento social ya visto antes, el emprendimiento social no es lo mismo que caridad y no necesariamente implica la ausencia de lucro, la creación de valor social sostenible es lo que diferencia al emprendimiento social de obras benéficas y, por lo tanto, debe tener en cuenta la sostenibilidad financiera (Guzmán & Trujillo, 2008), pues aunque la necesidad de generar flujo de caja y resultados positivos se atenúa en este tipo de iniciativas, de ninguna manera puede ser irrelevante en el largo plazo, y mientras que la necesidad de centrarse en acreedores, clientes, empleados y proveedores continúa siendo apremiante, como en el caso del emprendimiento comercial, la buena voluntad de la comunidad en términos de donaciones, subvenciones de organismos públicos y otras fuentes de financiación se hace más importante (Schlange, 2009).

## 5.1 Factores críticos de la sostenibilidad en emprendimientos sociales

El emprendimiento sostenible se enfrenta a barreras de mercado que le impiden crecer con éxito como la información imperfecta, la intervención del gobierno, el poder del monopolio y los mecanismos de fijación de precios erróneos que refuerzan el estatus quo de las tecnologías dominantes y los intereses de los operadores tradicionales. La puesta en funcionamiento de un emprendimiento implica un esfuerzo continuo, normalmente los recursos esenciales como financiamiento, capacidad gerencial, apoyo público no están disponibles para el emprendedor, y en la etapa inicial, el emprendedor, centra su atención en factores que influyen directamente en el flujo de efectivo, como socios y acreedores, clientes, personal, materia prima y reglamentación. Es importante recalcar que el emprendimiento sostenible involucre términos como eco emprendimiento, emprendimiento social y emprendimiento empresarial (Rodríguez, 2016).

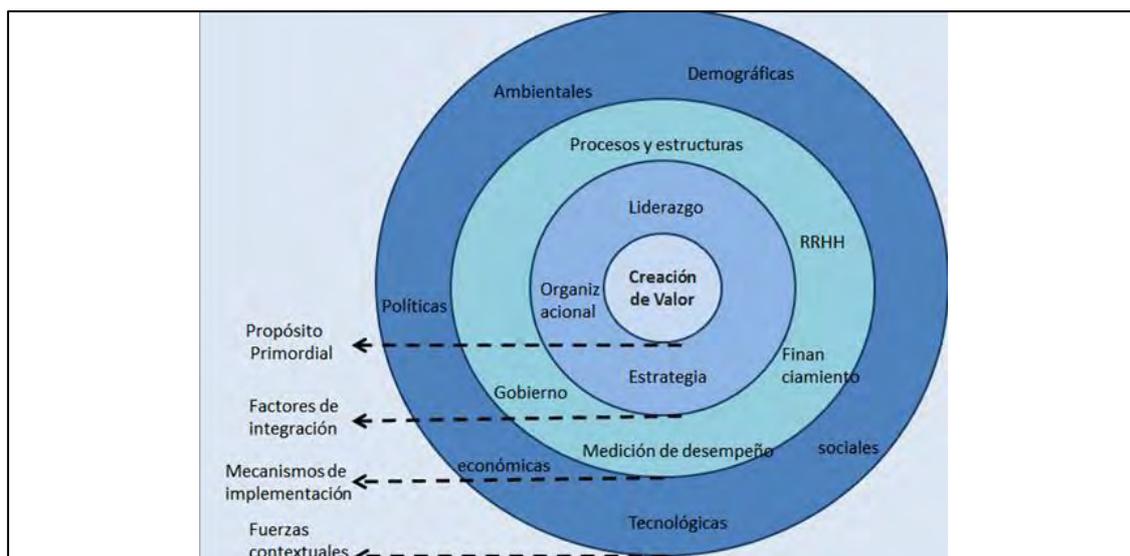
El aspecto social del emprendimiento sostenible, involucra el comportamiento de las empresas en aspectos sociales y éticos, como la gestión del recurso humano, derechos humanos, trabajo infantil, género, discriminación, participación de los trabajadores en beneficios de la empresa, corrupción; lo medioambiental implica productos limpios, eco eficiencia, desarrollo tecnológico sostenible, eco diseño y el tercer aspecto tiene que ver con los resultados financieros de la empresa (Rodríguez, 2016).

Para lograr un emprendimiento social sostenible hay varios factores que se deben tener en cuenta, desde la perspectiva económica, hasta la creación de valor del emprendimiento a la sociedad.

El emprendimiento social puede ser visto desde diferentes perspectivas: desde un enfoque basado en la misión de la organización hasta un enfoque orientado a cambiar el mundo. Elementos comunes a todos los enfoques son innovación, manejo de riesgos y coraje. Ahora bien, el concepto de emprendimiento social requiere elementos que aseguren su sostenibilidad (Rodríguez & Ojeda, 2015).

Hugo Céspedes (2009) en su libro “Emprendimiento Social y su sostenibilidad”, evidencia los factores que influyen a la sostenibilidad en emprendimientos sociales. Él expone que el alto nivel de desempeño de los emprendimientos sociales no es el resultado de un factor único y específico como, por ejemplo, el liderazgo o cualquier otro ingrediente mágico, sino que deriva de la integración coherente de una constelación de factores. Él basa su investigación en cuatro elementos generales de análisis: Propósito primordial, factores de integración, mecanismos de implementación y fuerzas contextuales; de ellos se desprenden factores detallados en el siguiente cuadro (Céspedes, 2009).

**Figura 3: Los factores de Sostenibilidad en Emprendimientos Sociales**



Fuente: Céspedes (2009)

Siguiendo la línea del gráfico expuesto, Céspedes (2009) hace mención a cuatro grupos de factores primordiales para la sostenibilidad de un emprendimiento con fines sociales.

### ***5.1.1 Propósito primordial***

El propósito fundamental de los emprendimientos sociales consiste en crear valor para mejorar la sociedad. Este objetivo radica en el núcleo del marco conceptual y constituye el fin al que deben contribuir los demás elementos del mismo. Una mayor alineación de estos elementos con el propósito primordial genera una mayor coherencia organizacional que contribuye al desempeño superior.

### ***5.1.2 Factores de integración***

La investigación identificó tres componentes que desempeñan la importante función de crear coherencia con el propósito primordial del emprendimiento social. Estos componentes son: liderazgo, estrategia y cultura organizacional.

### ***5.1.3 Mecanismos de implementación***

Las prácticas inteligentes en cinco áreas básicas de gestión resultaron vitales para la implementación efectiva de la estrategia de emprendimiento social: estructura y procesos organizacionales, recursos humanos, financiamiento, gobierno y medición del desempeño.

### ***5.1.4 Fuerzas contextuales***

El contexto donde operan los emprendimientos con fines sociales genera limitaciones y oportunidades. El desempeño de un emprendimiento social depende de la capacidad para comprender y adaptarse a la dinámica de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y demográficas.

Para un mejor entendimiento de estos cuatro grupos, en la siguiente tabla se dará un alcance breve de las variables que contienen estos.



**Tabla 4: Los cuatro grupos de factores de sostenibilidad de emprendimientos con fines sociales**

Factor de Propósito Primordial	Creación de Valor	La proposición de valor es la piedra fundacional de cualquier emprendimiento social, ya que determina su foco estratégico y tiene implicaciones profundas para sus estructuras, procesos y asignación de recursos (Céspedes, 2009).
Factores de Integración	Liderazgo	Los emprendimientos sociales tienen éxito bajo el liderazgo de un puñado de personas. El fenómeno de liderazgo implica, al mismo tiempo, una combinación de habilidades y un conjunto de roles y tareas que deben ajustarse a las distintas fases de la evolución organizacional de muchos emprendimientos sociales tales como: puesta en marcha, institucionalidad, descentralización, diversificación, expansión y consolidación (Céspedes, 2009).
	Estrategia	Un liderazgo sólido es solo el principio, pues mediante la cuidadosa articulación de una estrategia logran los emprendimientos sociales realizar transformaciones que resulten sostenibles y duraderas. Se debe explorar la relación entre estrategia y la misión, la importancia del planeamiento estratégico y su papel en la creación de ventajas competitivas o institucionales, así como los cambios internos y externos. Los emprendimientos sociales combinan los imperativos sociales y económicos en forma exitosa (Céspedes, 2009).
	Cultura y valores organizacionales	Para lograr un equilibrio tan delicado, se requiere de un elemento aglutinante que les permita a los distintos sectores de una empresa trabajar en forma conjunta y cohesionada. Se trata de la función que cumple la cultura y los valores organizacionales al establecer las normas de comportamiento que facilitan la superación de los desafíos internos y externos, y plantean una forma efectiva de percibir y abordar los problemas que van surgiendo (Céspedes, 2009).
Factores de Mecanismos de Implementación	Estructura Organizacional	Rige la ejecución de la estrategia del emprendimiento social. Los líderes eligen distintas opciones de estructura que se alinean mejor con la misión y los valores culturales de la organización (Céspedes, 2009).
	Recursos Humanos	Las organizaciones tienen que establecer políticas que sirvan para atraer, retener y desarrollar un equipo de recursos humanos capaz de alcanzar un desempeño superior en función de los objetivos estratégicos y la cultura de cada una de ellas. La calidad resultante del equipo gerencial constituye un factor determinante de la capacidad de la organización para moldear y aprender de su capital intelectual (Céspedes, 2009).
	Gobierno	El modelo de gobierno puede posibilitar u obstaculizar el desarrollo de emprendimientos sociales. Se puede apalancar la forma de gobierno de una organización para facilitar el acceso a los recursos humanos y financieros, legitimar la iniciativa y generar credibilidad frente a los grupos claves de interés, cuya cooperación resulta esencial para que la organización alcance sus objetivos estratégicos (Céspedes, 2009).
	Financiamiento	Reunir a un conjunto de personas brillantes no garantiza el logro de resultados. Ningún emprendimiento genera resultados sostenibles si no cuenta con mecanismos sólidos de financiamiento. Tradicionalmente, las organizaciones daban por sentado que el valor social se financiaba mediante la filantropía desinteresada. Si bien sigue siendo así para muchas organizaciones, una nueva generación de líderes, provenientes tanto del sector privado como del social, ha desarrollado estrategias de generación de ingresos que recurren a mecanismos de mercado para financiar los emprendimientos sociales (Céspedes, H., 2009).
	Medición de desempeño	Los emprendimientos sociales altamente efectivos aprenden de sus experiencias y ajustan sus estrategias en función de las lecciones aprendidas. Un sistema de medición de desempeño de orientación gerencial contribuye a lograr un desempeño superior en los emprendimientos sociales. De la misma manera, la identificación y cuantificación de indicadores claves para medir la creación de valor social y económico constituye uno de los desafíos más complejos del desarrollo de emprendimientos sociales (Céspedes, 2009).
Factores de fuerzas contextuales		El contexto donde operan las organizaciones genera limitaciones y oportunidades. El desempeño de un emprendimiento social depende de la capacidad para comprender y adaptarse a la dinámica de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y demográficas (Céspedes, 2009).

Adaptado de: Céspedes (2009).

Se concluye que al igual que una empresa con foco en lo económico, una empresa con foco en lo social requiere mecanismos y acciones para generar ingresos propios. Una aproximación que incorpora este elemento es la óptica de los modelos organizacionales que adoptan (Rodríguez & Ojeda, 2015).

Así, a su vez, hay autores que recalcan algunas de las variables que se encuentran en los cuatro grupos de factores expuestos por Hugo Céspedes con mayor ahínco como es el caso de Guzmán y Trujillo (2008) en su libro “Emprendimiento social” con la variable de financiamiento. Para Guzmán y Trujillo (2008), un factor importante es la sostenibilidad financiera, pues argumenta que el emprendimiento social no es lo mismo que caridad y no necesariamente implica la ausencia de lucro, la creación de valor social sostenible es lo que diferencia al emprendimiento social de obras benéficas y, por lo tanto, debe tener en cuenta la sostenibilidad financiera. Aunque la necesidad de generar flujo de caja y resultados positivos se atenúa en este tipo de iniciativas, de ninguna manera puede ser irrelevante en el largo plazo, y mientras que la necesidad de centrarse en acreedores, clientes, empleados y proveedores continúa siendo apremiante, como en el caso del emprendimiento comercial, la buena voluntad de la comunidad en términos de donaciones, subvenciones de organismos públicos y otras fuentes de financiación se hace más importante (Rodríguez, 2016).

Es así como se puede analizar una serie de factores que influyentes en la sostenibilidad de un emprendimiento con fines sociales y la relevancia de estos en la organización.

Para la presente investigación nos centraremos en los cuatro grupos de factores de sostenibilidad expuestos por Céspedes (2009), los cuales se relacionan en los modelos de negocio establecido por los 11 elementos, según Linder y Canttrel (2000), el cual a su vez se basa en los nueve elementos del Canvas propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010), ya expuesto con anterioridad.

A continuación, se detallará con mayor claridad cada grupo de factores de sostenibilidad, en las cuales se verá a detalle cada variable que se utilizará en la fase campo de la presente investigación.

*a. Factor de propósito primordial*

La generación de valor es uno de los principales objetivos de cualquier emprendimiento. Resulta difícil concebir una organización, tanto en el sector privado como en el sector social, que no asigne prioridad a la creación de valor para sus clientes. Por lo general esta aspiración está implícita en la proposición de valor del emprendimiento, que explica sucintamente de qué manera la vida de los clientes mejorará a partir de las soluciones generadas por el

emprendimiento. La proposición de valor, entonces, es una “promesa de dar respuesta”, en algún modo, a una necesidad insatisfecha (Austin & SEKN Team, 2006).

En el contexto de los emprendimientos sociales, esta promesa necesariamente implica alcanzar resultados sociales deseables que no están siendo generados en forma espontánea por los mercados. La proposición de valor es la piedra fundamental de cualquier emprendimiento social, ya que determina su foco estratégico y tiene implicaciones profundas para sus estructuras, procesos y asignación de recursos (Austin & SEKN Team, 2006).

Una proposición de valor bien articulada debería indicar claramente qué tipo de valor será creado por el emprendimiento, a través de la respuesta a dos preguntas relacionadas: a *quién* sirve la iniciativa y *cómo* lo hace. En un emprendimiento social, la creación de valor consiste esencialmente en materializar su misión; por ello, la definición de los beneficiarios del emprendimiento debería surgir de la misión de la iniciativa. El tradicional mandamiento del sector privado “conoce a tu cliente” es igual o más relevante en el contexto de un emprendimiento social, ya que es casi imposible pensar en un emprendimiento social que genere valor en aislamiento, de espaldas a sus clientes. El conocimiento preciso de las necesidades del beneficiario primario del emprendimiento, obtenido a través de un diálogo sostenido en el tiempo, es absolutamente vital para dirigir los esfuerzos de la organización en la dirección correcta (Austin & SEKN Team, 2006).

En síntesis, la proposición de valor de cualquier emprendimiento social debería proporcionar respuestas a tres de las que el Instituto Leader to Leader considera “las cinco preguntas más importantes de cualquier Emprendimiento Social”: *¿cuál es nuestra misión?*, *¿quién es nuestro cliente?*, *¿qué es lo que nuestro cliente valora?* Una vez que el emprendimiento social define a quién sirve, debe clarificar el modo en el que lo hará (Austin & SEKN Team, 2006, p.285).

#### *b. Factores de integración*

Los factores de integración que identifica Hugo Céspedes en su libro “Emprendimiento social y su sostenibilidad” son: Liderazgo, estrategia y cultura organizacional.

Para la presente investigación se dará un alcance de cada variable desde la perspectiva de un emprendimiento social, las cuales se verán analizadas en el sujeto de estudio en la fase de campo.

##### *b.1. Liderazgo*

Los emprendimientos sociales surgen como iniciativa de uno o varios individuos. Pero: ¿qué permite que sean las ideas de estos logren materializarse y consolidarse como

emprendimientos que contribuyen al mejoramiento de las condiciones sociales y económicas de la población? ¿Qué capacidades particulares sirven para atender de manera simultánea y congruente a los objetivos económicos y altruistas en una organización? ¿Qué habilidades, roles y estilos de gestión son relevantes para lograr el crecimiento y la consolidación de un emprendimiento social? Las respuestas a estos interrogantes giran alrededor del tema del liderazgo (Austin & SEKN Team, 2006).

El liderazgo en emprendimientos sociales se entenderá como la capacidad para hacer transformaciones y obtener resultados sobresalientes. Algunas de las derivaciones de la “Teoría carismática” son las que mejor explican el papel del liderazgo en los emprendimientos sociales. Estas teorías explican cómo los líderes son capaces de realizar cambios profundos en sus organizaciones o realizar reformas sociales exitosas en medio de circunstancias adversas, y cómo ellos consiguen desarrollar motivación y efectividad entre sus seguidores. Igualmente, estas teorías destacan la habilidad de los líderes para establecer marcos de trabajo, infundir valores y promover el compromiso dentro de las organizaciones (Austin & SEKN Team, 2006). Es decir, la tarea del líder consiste en promover las transformaciones organizacionales que impliquen el crecimiento y la consolidación de los emprendimientos sociales en el tiempo, en otras palabras, su sostenibilidad (Austin & SEKN Team, 2006).

Según un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo y Social Enterprise Knowledge Network; “Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica” (2006), expone que los emprendimientos sociales se desarrollan en cuatro etapas, comenzando como iniciativa de un individuo, quien, al identificar un problema de orden social, económico o ambiental, desarrolla un proyecto para contribuir a su solución.

Siguiendo por la misma línea del estudio, es importante resaltar que se habla de dos habilidades necesarias, que deben tener en un inicio las personas que desean realizar un emprendimiento social; como primera medida se hace mención de la habilidad emprendedora, la cual se define como la capacidad de un individuo para identificar y aprovechar oportunidades que le permitan iniciar un emprendimiento, independientemente de los recursos que tenga bajo su control. Y en segundo lugar encontramos la habilidad de diagnóstico, la que se define como la capacidad para estudiar con rigor y comprender el conjunto de causas y consecuencias, en el corto, mediano y largo plazo, de los problemas sociales que aquejan el entorno).

Después de analizar las condiciones de su entorno, frecuentemente el líder diseña un plan para dar respuesta a un problema, lo que resulta determinante en la fundación del emprendimiento. La habilidad de diagnóstico comprende la articulación de una solución factible

y efectiva, a través de un modelo de cambio social. El diagnóstico social puede servir para aunar voluntades y generar consenso. A partir de esta habilidad los líderes desarrollan una teoría de cambio a partir de la cual intentan modificar la realidad. Una teoría de cambio consiste en una proposición convincente acerca de cómo el uso de insumos en un emprendimiento generará resultados a largo y corto plazo, especificando la cascada de causas y consecuencias que producirán el efecto deseado (Austin & SEKN Team, 2006).

Para la presente investigación, se realizará un alcance de las habilidades, estilos y roles que el líder del sujeto de estudio investigado cumple, esta información será recogida en la fase de campo y analizada en el capítulo 5 de resultados.

**Figura 4: Liderazgo en Emprendimientos sociales: Etapas, roles y habilidades**

Etapas	Inicio	Institucionalización		Descentralización	Conglomerado social
Roles	Toma acción Analiza el entorno Capitaliza posición jerárquica o red de contactos	<i>Organización y estructura</i> Desarrolla estructuras, políticas y sistemas Forma un equipo de trabajo identificado con el emprendimiento social Asegura sostenibilidad económica	<i>Armonización estratégica</i> <b>Empresas:</b> Alineamiento con estrategia comercial <b>OSC:</b> Concilia diferencias entre grupos de interés y misión de la organización	Amplía acciones sociales Descentraliza operaciones en unidades autónomas Otorga poder a otros líderes dentro de la organización	Concilia intereses y coordina diferentes emprendimientos dentro de una misma estructura Desarrolla alianzas estratégicas Promueve visibilidad del emprendimiento social
Habilidades	Habilidad emprendedora Habilidad de diagnóstico	Habilidad para armonizar Habilidad para motivar Visión y compromiso social		Habilidad para delegar	Habilidad de coordinación Habilidad política y de negociación
Estilos	Carismático	Directivo		Participativo	Político

Fuente: Austin y SEKN Team (2006).

Se observa en la imagen que estas cuatro etapas conforman el proceso de evolución de un gran número de emprendimientos sociales y estas transformaciones constituyen retos para su liderazgo. El modelo de etapas que aquí se presenta no responde a un proceso rígido ni universal, es por ello que es importante recalcar que no todo emprendimiento social pasa por todas las etapas o sigue un orden secuencial.

Para la presente investigación, se dará un alcance de las habilidades, estilos y roles que el líder del sujeto de estudio investigado cumple, esta información será recogida en la fase de campo.

## *b.2. Estrategia*

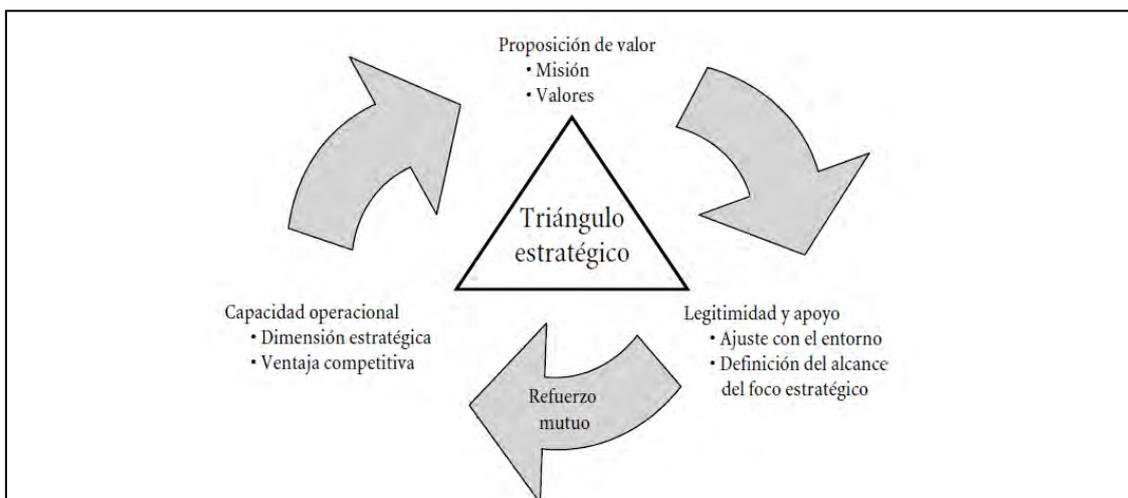
La estrategia de un emprendimiento con fines sociales se puede definir como la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que le permite conseguir ventajas a través de la re-configuración de sus recursos en un entorno cambiante, a fin de hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los grupos de interés. Así, la estrategia es también la manera en que una organización se relaciona con su entorno, adaptándose al mismo, tratando de anticipar cómo será en el futuro y tratando también, en la medida de lo posible, de influir sobre él (Austin & SEKN Team, 2006).

La estrategia en los emprendimientos sociales debe servir para garantizar la posibilidad de satisfacer necesidades sociales o de llevar a cabo transformaciones sociales al mismo tiempo que garantiza la viabilidad del emprendimiento u organización. Sería un error pensar que la estrategia consiste en principios inamovibles o en leyes inquebrantables. Sin embargo, sí consiste en unos objetivos principales, propósitos o metas, que se conjugan en forma de políticas, líneas de actuación y planes explícitos para conseguir estos fines, y que son desarrollados conscientemente y en coherencia con la misión del emprendimiento social (Austin & SEKN Team, 2006).

El objetivo de esta variable es garantizar la creación de valor social y de valor económico; algunas veces esto significa la sostenibilidad financiera, y otras, el refuerzo de la competitividad. La finalidad es identificar qué elementos del proceso estratégico contribuyen al mayor desempeño de los emprendimientos sociales.

Para mostrar el rol de la estrategia en emprendimientos sociales se utiliza el “triángulo estratégico” desarrollado por Mark Moore. Este modelo sirve para analizar los emprendimientos sociales, puesto que enfatiza la importancia de definir correctamente el valor que cada organización quiere producir (Austin & SEKN Team, 2006).

**Figura 5: El triángulo estratégico de los emprendimientos sociales**



Fuente: Austin y SEKN Team (2006).

La proposición de valor como “cima” del triángulo estratégico observado en la imagen, se apoya en dos “patas”, sin las cuales no podrá hacer realidad esa promesa. La primera de ellas es “legitimidad y apoyo”, y pone énfasis en la capacidad de la estrategia para conseguir apoyos para el valor que se desea crear. En los emprendimientos sociales estudiados este aspecto se identifica con lo que se ha llamado ajuste con el entorno y participación de los beneficiarios del emprendimiento. Estos dos aspectos no aparecen en el triángulo estratégico, pero son una forma de concreción del mismo. El último vértice (parte izquierda) del triángulo se dedica a la “capacidad operacional”. Pone énfasis en si existen suficientes conocimientos y capacidades para obtener los resultados deseados (Austin & SEKN Team, 2006).

En definitiva, la adaptación del triángulo estratégico para los emprendimientos sociales ayuda a reforzar una de las ideas centrales del libro: la alineación de la creación de valor social con la creación de valor económico.

Para la presente investigación se analizará la capacidad que tiene el sujeto de estudio de realizar estrategias fundamentales que ayuden a crear una ventaja competitiva sostenible.

### *b.3. Cultura y Valores organizacionales*

La cultura es un elemento fundamental para comprender el desempeño de cualquier tipo de organización. Ella se manifiesta en los patrones de conducta adoptados por las personas, tanto en el cumplimiento de sus funciones como en las relaciones establecidas. La cultura organizacional es percibida, por ejemplo, cuando se identifican las características predominantes en la interrelación entre jefes y subordinados. Del mismo modo, el análisis de las relaciones de la organización con el ambiente externo, sus articulaciones con otras instituciones, el estilo de atención al público, las relaciones con autoridades y órganos del gobierno, permite inferir los

patrones culturales prevalecientes y su influencia sobre el desempeño organizacional (Austin & SEKN Team, 2006).

Se entiende por cultura de los emprendimientos sociales al conjunto de “patrones de conducta y desempeño” manifestados en diferentes dimensiones, que fueron desarrollados por sus miembros como forma de hacer frente a problemas de adaptación externa e integración interna, y que funcionaron lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y actuar en tales situaciones. El reconocimiento de tales patrones (o patrones culturales) y la comprensión de cómo se manifiestan permitirán hacer cuestionamientos y sugerencias respecto a la gestión organizacional, con el objetivo de perfeccionar la generación de valor social y económico de las iniciativas sociales (Austin & SEKN Team, 2006).

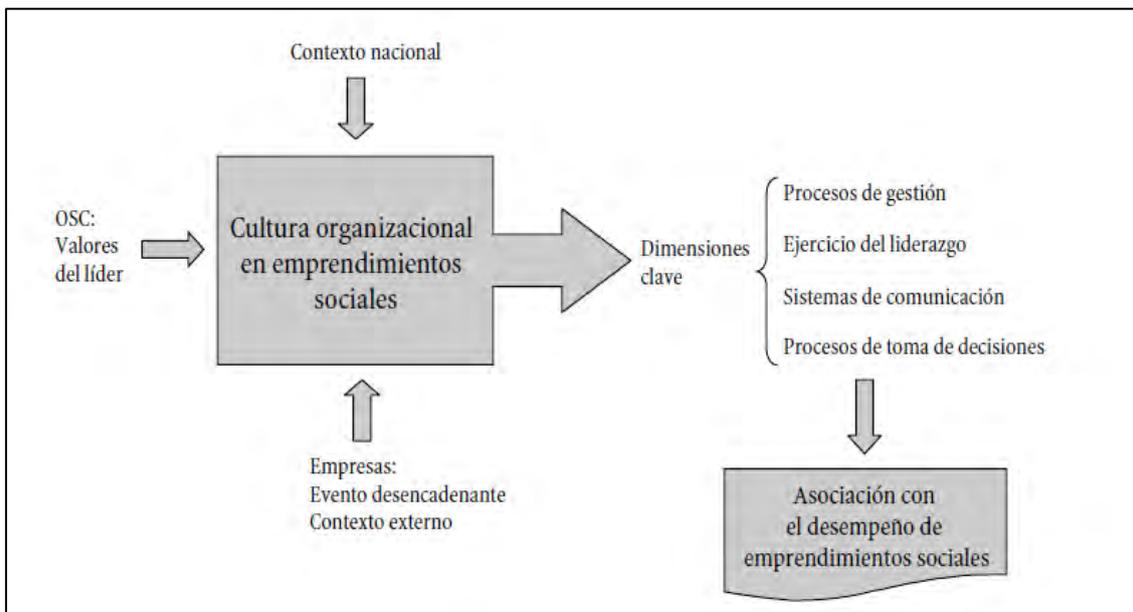
Para que sea posible administrar los patrones culturales en los emprendimientos sociales es preciso identificarlos y comprenderlos. Algunos se manifiestan de forma más visible y son interpretados con facilidad como, por ejemplo, la estructura formal de la jerarquía de áreas y funciones, los sistemas y procesos que organizan el trabajo, y las normas de vestuario y vocabulario inherentes a ciertos tipos de profesionales. En cambio, muchos otros rasgos culturales son menos visibles, aunque ejercen una fuerte influencia sobre el desempeño en las organizaciones, como los estilos de liderazgo, las formas de relación interpersonal y grupal, los valores que fundamentan las decisiones y los criterios que definen la distribución de poder. Como los patrones culturales más visibles conviven con estos menos evidentes, se hace difícil para el observador distinguirlos; así, mediante el análisis de la misión, las estrategias y las políticas explicitadas en manuales, informes y documentos, es posible detectar patrones culturales que la organización expresa con facilidad e, inclusive, desea ver vinculados a su imagen institucional (Austin & SEKN Team, 2006).

En la investigación hecha por la universidad de Harvard “Gestión efectiva de emprendimientos sociales: lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica (2006)”, se muestra cuatro dimensiones, las cuales se observaban como manifestaciones significativas de patrones culturales, teniendo influencia sobre el desempeño de emprendimientos sociales. Las cuales son:

- **Procesos de gestión**, en los que se evidencian los patrones predominantes en las relaciones interpersonales y en las formas de estructuración de los procesos de trabajo.
- **Ejercicio del liderazgo**, cuyos estilos predominantes indican los fundamentos de la autoridad.

- **Sistemas de comunicación**, donde se identifican patrones de mayor o menor transparencia de las relaciones.
- **Procesos de toma de decisiones**, que indican los criterios subyacentes a la distribución de poder formal e informal.

**Figura 6: Cultura organizacional en emprendimientos sociales**



Fuente: Austin y SEKN Team (2006).

La imagen resume estas cuatro dimensiones, indicándolos como principales agentes formadores de la cultura organizacional en emprendimientos sociales y las dimensiones en las cuales la cultura se torna más visible.

Para la presente investigación se analizará la variable para obtener información sobre los patrones culturales y la interiorización de los valores organizacionales en el sujeto de estudio y como estos tienen influencia en la sostenibilidad del emprendimiento social.

### *c. Factores de Mecanismos de Implementación*

Los factores de mecanismos de implementación que identifica Hugo Céspedes en su libro "Emprendimiento social y su sostenibilidad" son: La estructura organizacional, recursos humanos, financiamiento, gobierno y medición del desempeño.

Para la presente investigación se dará un alcance de cada variable desde la perspectiva de un emprendimiento con fines sociales, las cuales se verán analizadas en el sujeto de estudio en la fase de campo.

### *c.1. La estructura organizacional*

La estructura que llevará a la práctica los objetivos de la organización es un mecanismo clave para el logro de un desempeño superior en la generación de valor social. Para cualquier organización que busque la eficiencia y eficacia, la estructura idónea será aquella que facilite la generación y ejecución de las estrategias que se proponga llevar a cabo (Austin & SEKN Team, 2006).

Se entenderá como estructura organizacional a “las maneras en que el trabajo se divide en diferentes tareas y luego se logra la coordinación de las mismas”. Asimismo, se entenderá por sistemas o flujos de trabajo, en un sentido amplio del término, aquellos mecanismos que vinculan las partes de la estructura organizacional y permiten que estas operen, considerando entre ellos los sistemas de autoridad, el modo en que se realiza y coordina el trabajo, la forma en que fluye la información en la organización y los procesos desarrollados para la toma de decisiones (Austin & SEKN Team, 2006).

La estructura que llevará a la práctica los objetivos del emprendimiento social es un mecanismo clave para el logro de un desempeño superior en la generación de valor social. Definidos los objetivos sociales de la organización y las acciones necesarias para cumplirlos, será necesario diseñar la forma en que se dividirán las tareas y, paralelamente, establecer los mecanismos de coordinación y de integración correctos para desarrollar un trabajo en equipo (Austin & SEKN Team, 2006).

Entonces en la estructura organizacional se rige la ejecución de la estrategia del emprendimiento social. Los líderes eligen distintas opciones de estructura que se alinean mejor con la misión y los valores culturales de la organización.

Es por ello que para la presente investigación se analizará si la estructura organizacional empleada por el sujeto de estudio está ligada propiamente al cumplimiento de los objetivos y la misión de este.

### *c.2. El gobierno*

El diseño de los órganos de gobierno y su conducción es uno de los principales desafíos que enfrentan los emprendimientos sociales. El gobierno de un emprendimiento social se expresa en la distribución de autoridad formal e influencia real entre los participantes de la institución en relación con las decisiones fundamentales que se toman. Esto explica en parte que el término gobierno se asocie con dos significados diferentes: uno ligado a definir quién tiene la responsabilidad final en una organización y está autorizado legalmente para tomar decisiones y a clarificar el alcance de las atribuciones y obligaciones de la entidad, y otro orientado a analizar

cómo se distribuye el poder real para tomar las decisiones más importantes (Austin & SEKN Team, 2006).

En primer lugar, la forma de ejercer el gobierno de emprendimientos sociales depende de la centralidad de estos emprendimientos para la misión y estrategia de la organización. En segundo lugar, se observa una continuidad significativa en la composición de los órganos de gobierno, donde los miembros permanecen por muchos años y hay escasa renovación. En tercer lugar, los integrantes de los órganos de gobierno tienden a agregar valor a sus emprendimientos sociales contribuyendo a su legitimidad, credibilidad y capacidades, y facilitando el acceso a los recursos económicos requeridos para su desarrollo. Finalmente, en contraposición a lo que suele recomendar la bibliografía normativa, los casos de la muestra revelan que los integrantes de los órganos de gobierno a menudo se involucran en tareas ejecutivas, mientras que los ejecutivos principales participan en tareas de gobierno (Austin & SEKN Team, 2006).

En consecuencia, la función de gobierno supone la autoridad para:

- Aprobar y supervisar los principales programas y servicios de la organización.
- Asignar los recursos adecuados y asegurar la sostenibilidad económica de la entidad.
- Supervisar el desempeño financiero y proteger el patrimonio de la organización.
- Cumplir con los requerimientos legales.
- Seleccionar, apoyar y evaluar a la persona que tendrá la responsabilidad ejecutiva de la gestión.
- Promover la imagen pública de la entidad, servir de puente entre esta y la sociedad, y rendir cuentas de la gestión de la organización.
- Fortalecer y evaluar el desempeño del cuerpo de gobierno.

Para la presente investigación, se dará un alcance aproximado del rol de gobernanza en el sujeto de estudio investigado.

### *c.3. Financiamiento*

El término “financiamiento” alude a los procesos de movilización de los recursos financieros necesarios para desarrollar un emprendimiento social. Dichos procesos constituyen medios para alcanzar el fin principal de todo emprendimiento social: la creación de valor social.

Así mismo, se desarrollan los elementos que deben ser considerados al diseñar o evaluar el financiamiento de emprendimientos sociales: sus mecanismos y fuentes, así como su grado de dependencia o diversificación. El nivel de alineamiento del emprendimiento con la estrategia de

la organización también ejerce una gran influencia sobre la elección del mecanismo de financiamiento más adecuado, tal como se explica a continuación.

Un paso importante para analizar el financiamiento consiste en examinar los mecanismos que el emprendimiento social está utilizando para generar estos ingresos. Para ello se clasificará los mecanismos de financiamiento dentro de dos grupos: aquellos que operan en el mercado y los que lo hacen fuera de este. Los primeros, involucran transacciones comerciales o de inversión relacionadas con el emprendimiento social, a través de la canalización de recursos generados mediante las ventas de productos o servicios mediante un esquema de subsidios cruzados dirigidos a la iniciativa social. Entre los mecanismos de mercado se encuentran: la venta de bienes y servicios al público en general, el cobro de cuotas a beneficiarios, las campañas de marketing de causa, así como los fondos de inversión social o ambiental. Por otro lado, se encuentran los fondos que se generan fuera del mercado, los cuales son generados por aportes independientes de transacciones comerciales. Entre estos se encuentran los donativos, ya sea comunitarios, empresariales, de agencias multilaterales, de empleados, de proveedores, de clientes, etc; los recursos propios, ya sea a través de líneas de crédito gubernamentales, contratos de provisión de servicios, aportes o subsidios.

En la siguiente imagen se puede apreciar los mecanismos de financiamiento más comunes especificando de manera general algunas fuentes de las que provienen los recursos.

**Tabla 5: Mecanismos y fuentes de financiamiento**

	MECANISMOS	FUENTES
BASADAS EN TRANSACCIONES COMERCIALES	Venta de bienes o servicios al público en general	Cartera de clientes involucrados/número de bienes y servicios ofrecidos
	Cuotas de los beneficiarios del emprendimiento social	Cartera de beneficiarios con poder adquisitivo/ tipos de cuotas consideradas
	Marketing de causa	Campañas existen/número de productos o servicios incluidos en estas
AJENOS A CUALQUIER TRANSACCIÓN COMERCIAL	Donaciones en efectivo o especie	Base de donantes (personales, empresariales, multilaterales)
	Recursos públicos (líneas de crédito, contratos de provisión de servicios, contribuciones o subsidios)	Gobiernos extranjeros, nacionales, estatales y locales
	Presupuesto interno de empresas	Unidades de negocio o subsidiarias que forman parte del esquema de financiamiento

Fuente: Austin y SEKN Team (2006).

La naturaleza del mecanismo de financiamiento adoptado puede potenciar la generación de valor social en términos de cobertura, de participación de grupos de interés, de cumplimiento

de ciertas estrategias y objetivos relacionados con el emprendimiento, y de obtención de beneficios particulares para la organización. La incursión comercial de las OSC ha mostrado una tendencia creciente en las últimas décadas. En un intento por reducir su dependencia financiera de donaciones o subsidios, varias OSC han elegido comercializar los programas. Algunas de ellas han diversificado sus mecanismos de financiamiento a través de estrategias de generación propia enlazadas a su misión central (Austin & SEKN Team, 2006).

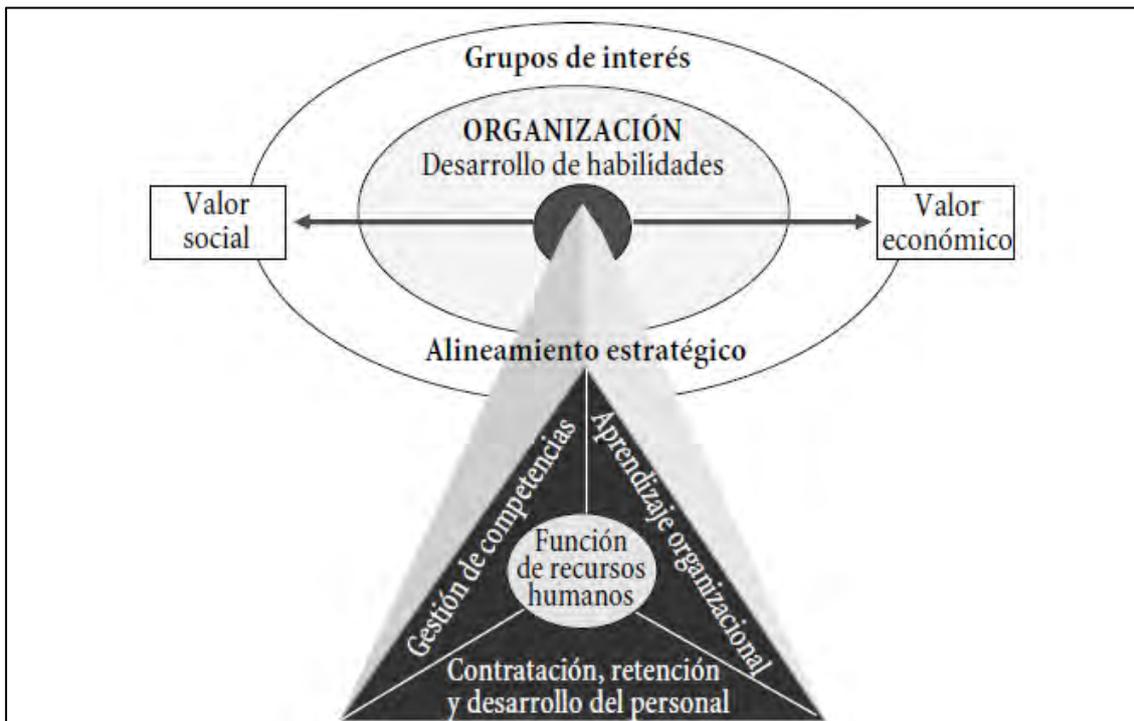
Para la presente investigación, se dará a conocer mediante la fase de campo, el modelo de financiamiento del sujeto de estudio y como esta variable resulta influyente de cara a su sostenibilidad.

#### *c.4. Recursos Humanos*

Uno de los grandes desafíos de los emprendimientos sociales es la conformación de sus recursos humanos. Un activo estratégico es el conjunto de recursos y capacidades especializadas de la organización que difícilmente son imitables, apropiables o vendibles y que constituyen, por lo tanto, una parte esencial del proceso de creación de valor (Austin & SEKN Team, 2006).

Desde esta perspectiva, el personal es considerado fuente de un tipo de capital intangible de la organización, que incluye el valor del conocimiento, las habilidades y las capacidades que los individuos poseen, y del que la organización se sirve para el cumplimiento de sus objetivos. Gestionar este recurso implica el desarrollo de estrategias que permitan la generación de ese conocimiento, habilidades y experiencia superiores en el equipo de trabajo para mejorar la productividad y efectividad del emprendimiento social (Austin & SEKN Team, 2006).

**Figura 7: Recursos humanos en emprendimientos sociales**



Fuente: Austin y SEKN Team (2006).

En la imagen expuesta se muestra que la gestión del equipo humano puede ser abordada desde tres perspectivas claves. Las cuáles serán detalladas a continuación:

- Los procesos de contratación, retención y desarrollo del personal, que permitan contar con un equipo calificado para llevar a cabo los emprendimientos sociales.
- El desarrollo de competencias, constituyendo un equipo humano que reúna individuos con competencias de gestión y personas con competencias específicas en la atención de la problemática social.
- Los mecanismos que promueven el aprendizaje organizacional en el desarrollo de los emprendimientos sociales, que refuercen el sentido individual y colectivo de la generación de valor social y económico.

Uno de los pilares para la generación de valor en la gestión de personas se centra en el desarrollo de prácticas de alto rendimiento, de modo que se construya y mantenga un inventario de capital humano talentoso. Para que exista coherencia entre los objetivos de la organización vinculados a la creación de valor social, un elemento indispensable es que la entidad actúe como una buena empleadora. Resultaría una contradicción seria encontrar un emprendimiento con altos ideales sociales que no sepa valorar a la persona con la que trabaja. Por ello, en los emprendimientos que muestran buen desempeño en su gestión social habitualmente hay un buen

clima laboral y trabajadores fuertemente identificados con la misión de la organización (Austin & SEKN Team, 2006).

Para la presente investigación, se analizará los diferentes conceptos que abarca los recursos humanos en un emprendimiento social: perfil de colaboradores, seguimiento y control a la capacitación de los colaboradores y evaluación de desempeño laboral acorde a la misión del sujeto de estudio.

#### *c.5. Medición de desempeño*

La medición de la creación de valor social para los emprendimientos sociales no es tan sencilla, cuando se trata de medir el impacto social, la tarea de especificar los resultados es compleja (Austin & SEKN Team, 2006).

En términos de desempeño de los emprendimientos sociales, radica en evaluar el progreso realizado en pos del cumplimiento de la misión social. En términos prácticos, tanto para los emprendimientos sociales que tienen como centro su misión como para las iniciativas sociales de las empresas, medir el éxito puede conllevar el desafío de medir una noción tan abstracta como “aliviar el sufrimiento humano” o “proteger la biodiversidad”. Esta dificultad para medir el valor social de los emprendimientos sociales es ampliamente reconocida (Austin & SEKN Team, 2006).

Los impactos no son sólo difíciles de cuantificar, algunos pueden abordarse exclusivamente por medio de métodos cualitativos, como se dará en la presente investigación, sino que además puede pasar mucho tiempo antes de que se manifiesten. Frecuentemente, están determinados por muchos otros factores que se suman a las acciones del emprendimiento social, por lo que la atribución puede no ser clara: posiblemente resulte difícil establecer “qué causó qué”. Además, los emprendimientos sociales están siendo evaluados por cuán efectiva y eficientemente satisfacen necesidades, a menudo cambiantes, de sus grupos de interés, beneficiarios directos y donantes, entre otros. En esencia, las exigencias sobre el desempeño y la rendición de cuentas hacen necesaria la consideración de diversos resultados para grupos de interés heterogéneos. Los emprendimientos sociales tienen que preocuparse por cuestiones de sostenibilidad económica, pero enfrentan el desafío adicional de tratar de evaluar la creación de valor social (Austin & SEKN Team, 2006).

#### *d. Factores de fuerzas contextuales*

Las fuerzas contextuales (tecnología, sociales, políticas, economía, demográficas y ambientales) moldean el entorno de las organizaciones sociales en muchos países de América Latina tienden a crear un conjunto de desafíos y dinámicas diferentes de aquellos que se

observan en los países más desarrollados del hemisferio norte. Los cambios políticos suelen ser abruptos y radicales. Las fluctuaciones y crisis económicas son frecuentes. Los niveles de riqueza son inferiores y la distribución del ingreso es muy desigual. Las normas culturales filantrópicas y la capacidad limitada restringen la movilización de recursos. Las capacidades institucionales están subdesarrolladas y las fuentes de talentos son escasas como resultado de las limitaciones de los sistemas educativos (Austin & SEKN Team, 2006).

Por lo tanto, los entornos operativos en muchos países de América Latina se caracterizan por un alto grado de inestabilidad e incertidumbre, severas limitaciones de recursos y dificultades culturales. Sin embargo, esto no significa que las fuerzas del contexto no presenten importantes desafíos a los emprendimientos sociales desarrollados en países más industrializados (Austin & SEKN Team, 2006).

Estas dificultades pueden traer como consecuencias crisis externas o internas que amenazan a los emprendimientos sociales y ponen a prueba su capacidad de reacción. Esta capacidad organizacional de adaptación parece estar compuesta de cuatro elementos clave:

#### *d.1. Capacidad de adaptación de los líderes*

Ciertas habilidades en los líderes de las organizaciones parecen contribuir en forma significativa a esta capacidad de adaptación. La primera es una mentalidad inclinada a la resolución de problemas. Donde otros ven problemas, ellos ven oportunidades. Estos líderes son capaces de convertir las dificultades originadas por las fuerzas cambiantes del contexto en un nuevo y constructivo curso de acción para la organización (Austin & SEKN Team, 2006).

- Estrategia emergente: Con frecuencia, la adaptación surge como resultado de la necesidad de enfrentar las demandas de una circunstancia o incidente específicos. En vez de limitarse a apagar fuegos inesperados, la organización con capacidad de adaptación incorpora la situación a la formulación de su estrategia (Austin & SEKN Team, 2006).
- Estabilización de valores: La introducción de modificaciones estratégicas importantes, como cambios en los servicios centrales de una organización o en los enfoques y relaciones tradicionales, puede generar mucha tensión e inquietud en una organización. Estas transformaciones fundamentales suelen exceder la capacidad de cambio de la institución. Al parecer, las organizaciones que poseen valores sólidos y compartidos que generan un alto grado de compromiso cuentan con un sostén estabilizador que les permite sobrellevar cambios significativos (Austin & SEKN Team, 2006).
- Estructuras y sistemas flexibles: La adaptación suele comenzar con acciones individuales. No obstante, las organizaciones con alto nivel de adaptación desarrollan

estructuras y sistemas que les permiten ajustarse en forma constante. Su flexibilidad operativa pareciera facilitar el cambio. A medida que esta capacidad de adaptación se vuelve más y más arraigada, mejora la habilidad de la organización para reaccionar con eficiencia a los cambios y también su capacidad para interpretar el entorno, anticipar la necesidad de cambio y generar respuestas proactivas (Austin & SEKN Team, 2006).

El desempeño de los emprendimientos sociales depende de las acciones de numerosos grupos que afectan o se ven afectados por las organizaciones. Por lo tanto, la gestión de estas relaciones y sus dinámicas tiene una importancia considerable para la gestión eficaz de esos emprendimientos (Austin & SEKN Team, 2006).

## **6. Conclusiones**

A modo de conclusión del marco teórico expuesto, definimos a nuestro sujeto de estudio como un emprendimiento social de mercado, el cual posee un modelo organizacional basado en el modelo operativo de “Asociación” teniendo como clientes a la BDP.

Es un emprendimiento social de mercado porque además de tener como foco principal el valor social, emplea métodos empresariales para obtener ganancias o beneficios económicos, generando ingresos y cubriendo sus costes (Santos, De la o Barroso & Guzmán, 2013).

Con respecto a los factores de sostenibilidad, Céspedes en su libro “Emprendimiento Social y su sostenibilidad” (2009) muestra factores que influyen a la sostenibilidad del emprendimiento social, con lo cual resalta que muchos de ellos se encuentran en el modelo de negocio, agrupándolos en cuatro grupos de factores de sostenibilidad: Propósito primordial, factores de integración, mecanismos de implementación y fuerzas contextuales (Céspedes, 2009).

Las variables de los cuatro grupos de factores de sostenibilidad a analizar en el siguiente capítulo, son:

- Propósito primordial: Creación de valor
- Factores de integración: Liderazgo, estrategia y cultura y valores organizacionales
- Mecanismos de implementación: Financiamiento, recursos humanos, gobierno, estructura organizacional y medición de desempeño.
- Fuerzas contextuales: tecnología, sociales, políticas, economía, demográficas y ambientales.

Es importante recalcar al lector que estos cuatro grupos de factores nos ayudaran a determinar y analizar las variables de nuestras siguientes preguntas de investigación.

## CAPITULO 3: MARCO CONTEXTUAL

### 1. Introducción

En nuestro país el “tercer sector” o “sector social” está constituido por un gran número de organizaciones, las cuales se diferencian por sus principales características y objetivos definidos en cada una de ellas. En los últimos años, los tipos de organizaciones: emprendimiento social y empresas sociales, han tomado fuerza tanto en reconocimiento como en desarrollo e impacto. Generando una confusión de identidad al no haber una legislación concreta para estos en registro públicos. Es así que se define a emprendimiento social como base de la inclusión de los grupos en situación de vulnerabilidad para lograr su objetivo social y económico.

Este capítulo se encuentra sumergido en la investigación de la tipología de emprendimientos sociales en el Perú u organizaciones semejantes a este, para así aterrizar en el emprendimiento social con mayor reconocimiento nacional e internacional, Laboratoria Perú, estableciendo a este como único caso de estudio.

Laboratoria, en palabras generales, posee un giro de negocio basado en brindar el servicio de educación tech a mujeres de escasos recursos y a organizaciones del ámbito corporativo. La educación tech se define como la educación basada en la tecnología, con respecto al objeto de nuestra investigación, esta educación se basa en la programación y diseño web.

Este emprendimiento social de mercado, es clave ya que el reconocimiento con el que cuenta se basa en sus buenas prácticas, las cuales facilitarán y servirán como ejemplo a otros emprendimientos con proyección a la sostenibilidad.

### 2. Tendencias del sector social

El sector social o como muchos lo denominan “Tercer sector” posee un grupo amplio de organizaciones sin fines de lucro, los cuales se encuentran en constante dinamismo en el mercado. Este grupo está conformado por asociaciones, fundaciones, comités, organizaciones (ONG) y Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD), instituciones educativas y culturales, clubes, organizaciones religiosas, sindicatos y partidos políticos.

Las ONG son organizaciones privadas sin fines de lucro que no son parte de las esferas gubernamentales, ni son empresas cuyo fin fundamental es el lucro. Por ello, éstas se diferencian de los otros tipos de organizaciones ya mencionadas, por más que toda entidad privada no pertenece a las esferas gubernamentales, las ONG poseen una peculiaridad, la cual se

basa en no tener fines de lucro y generar valor a la sociedad de forma directa. El proceso de organización de las ONG se inició con mayor fuerza, al igual que en la mayoría de los países latinoamericanos, en la década de los 70, impulsado por las agrupaciones de izquierda política y organizaciones internacionales, en un contexto de escasa participación política. Las finalidades principales de estos son variadas como lucha contra la pobreza, militancia política y educación popular, entre otras (Alesino, 2008).

Durante el gobierno de Fujimori en los 90. Las ONG fueron un tema espinoso y tuvo una relación conflictiva con el gobierno de turno. Las ONG de derechos humanos, y aquellas que levantaron la voz en favor de principios democráticos, resultaron seriamente perseguidas por el régimen. Durante el gobierno de Toledo, se abrieron significativamente los canales democráticos, dando espacio a un gran crecimiento cuantitativo y cualitativo del sector. Es así como las ONG se multiplicaron y las más consolidadas, profesionalizaron su funcionamiento bajo el apoyo de fuentes exteriores. Ello dio lugar a una gran cantidad de ONG nacionales actuando en la arena política y el desarrollo social. Hoy en día existen un aproximado de 1500 ONG registrados formalmente en nuestro país (Alesino, 2008).

Así como existen un número considerable de organizaciones privadas sin fines de lucro y con el objetivo de general valor social, también en nuestro país se alberga organizaciones en esquemas empresariales que responden a las necesidades concretas de sectores excluidos del desarrollo, las llamadas “Empresas sociales”, las cuales son organizaciones que surgen con la finalidad de responder a un desafío social o medio-ambiental pero siendo auto-sostenible económicamente y sustentable en el tiempo. Para ello, se valen del uso efectivo de recursos y gestión, de transformación, de servicios, etc. para la generación utilidades (Ogliastri, 2003).

A diferencia de una empresa tradicional, la empresa social no tiene como fin principal el maximizar sus ingresos o sus ganancias, sino maximizar el beneficio social que aportan. Según Ogliastri (2003):

La "empresa social" es un modelo de empresa que no corresponde a viejos esquemas sobre la división de lo público y lo privado, ni sobre lo caritativo y lo de lucro, lo práctico y lo utópico, lo ideológico y lo desinteresado. Paradójicamente en la empresa social coinciden las dualidades anteriores y, aunque hay varios tipos, todas tienen esencialmente una vocación de servicio social (Ogliastri, 2003, p.5).

Por el lado del emprendimiento, también existen en nuestro país lo establecido como “emprendimientos sociales” los cuales posee un alto impacto y han venido siendo reconocidos en los últimos 10 años. Sin dejar el tema principal de innovación como elemento importante, un emprendimiento social innovador se desarrolla a partir del uso combinado de un modelo

novedoso de sostenibilidad y una solución innovadora a un problema social (Rodríguez & Ojeda, 2015). Este universo de emprendimientos va creciendo y una muestra de ello son las comunidades relevantes en nuestro país, los cuales cada vez más adoptan ideas innovadoras y las transforman en organizaciones con enfoques sociales. Una de las comunidades más reconocidas en nuestro país es Kunan, donde se tiene como fin consolidar el ecosistema de emprendimientos, conectando a jóvenes emprendedores con personas, organizaciones y redes, como parte de una red de colaboración que los ayude a crecer y fortalecer su impacto.

Desde que en los años 70 el emprendimiento surgiera como línea de investigación independiente, ha existido un interés creciente y continuado por el estudio científico de este fenómeno. Después de casi 40 años, el emprendimiento se ha legitimado como uno de los campos de investigación más vitales, dinámicos y relevantes en el que se han producido una serie de importantes transformaciones cualitativas y cuantitativas (Serrano, Pérez, Palma, & López, 2016).

Desde el punto de vista cualitativo, mientras que la etapa pionera, que tuvo lugar hasta mediados de los años ochenta, estuvo centrada en el análisis de las características individuales del emprendedor desde una perspectiva fundamentalmente psicológica, en la segunda mitad de los años ochenta y principios de los noventa la investigación mostró interés por otros aspectos como el emprendimiento corporativo, el desempeño de las nuevas empresas y su financiación (Gregoire, 2006). Esta misma tendencia se vive en el cambio de milenio, el cual se observa una vuelta a los orígenes con un renovado interés en las personas y las oportunidades, sin abandonar el estudio del emprendimiento en el ámbito corporativo. Igualmente se observa la extensión del emprendimiento hacia otros ámbitos, como los del emprendimiento institucional o social, así como la introducción de nuevos conceptos y marcos teóricos que permiten avanzar hacia una mejor comprensión del fenómeno emprendedor (Serrano et al., 2016).

Por otro lado, desde el punto de vista cuantitativo, la mayor relevancia que ha ido adquiriendo la investigación en emprendimiento se pone de manifiesto a través de dos aspectos. En primer lugar, el incremento en el número de revistas especializadas y artículos publicados en esta temática. En segundo lugar, existe una mayor presencia monográfica de emprendimiento en revistas de ámbitos como la gestión empresarial, economía, sociología, o historia, que han considerado relevante incluir el emprendimiento como área de interés (Soriano & Montoro, 2011)

Desde un enfoque social, el emprendimiento social busca atender las problemáticas y necesidades que se presentan en un determinado espacio geográfico, por medio de la generación

de bienes o servicios que detonen procesos sociales en los cuales se atiendan a las causas que les dieron (Portales & Arandia, 2015).

Para Portales y Arandia, en su libro de “Emprendimiento y empresa social como estrategia de desarrollo local”, exponen 3 tipos de enfoque que en la actualidad se viene dando al emprendimiento social. El primer enfoque se basa en la economía solidaria, donde se crean organizaciones sin fines de lucro, los cuales tienen poseen el interés de generar empleos sostenibles. El segundo enfoque se basa en aquellas ONG que se basan en la atención de las problemáticas sociales donde hubo participación del Estado y poseen la intención de generar sus propios modelos de negocio y mejorar su sostenibilidad económica. Por último, el tercer enfoque se basa en la economía capitalista inclusiva, la cual consiste en la concentración en el estudio del emprendedor social como agente de cambio. Este enfoque toma la idea de que los emprendimientos sociales usan la lógica del mercado y generan procesos de innovación social (Portales, & Arandia, 2015).

En todos los enfoques del emprendimiento social la construcción de relaciones y redes de colaboración horizontal y vertical son claves para la consecución de su misión social y económica. Inclusive se debe de procurar una mezcla entre ambos tipos de colaboración, ya que las primeras sirven para detonar el capital social colectivo de la región y las segundas favorecen la articulación con mercados nacionales e internacionales que favorezcan al posicionamiento del producto (Portales, 2014).

Siguiendo esta misma lógica, en términos de la participación social que se busca en el desarrollo local, el emprendimiento social toma como base la inclusión de los grupos en situación de vulnerabilidad para lograr su objetivo social y económico; sea por medio de su involucramiento en la generación de productos o servicios que sean ofertados en los diferentes mercados –enfoque de economía social- o por la generación de productos y servicios orientados a satisfacer sus necesidades de una forma asequible – enfoques híbridos- o bien por medio del beneficio que la comercialización de productos o servicios genera en sus condiciones de vida – enfoque de economía capitalista (Portales, & Arandia, 2015).

En cuanto a la conceptualización del emprendimiento social, los autores peruanos consultados en el libro “El ecosistema del emprendedor Peruano” de Vera, Priale, Fusch, Espinosa, Seminario y Ninahuanca (2016) coinciden en que el emprendimiento social es un conjunto de iniciativas que buscan generar valor social y fomentar el capital social, proponiendo soluciones innovadoras a problemáticas sociales y/o ambientales, mediante la aplicación de modelos de negocios orientados al mercado de bienes y/o servicios (Farber, Caballero, Priale & Fuchs, 2015). Esta conceptualización incluye también discrepancias a nivel de los modelos operativos y legales de este tipo de organizaciones y de las lógicas de sostenibilidad que

involucrarían o no el ánimo de lucro o la repartición de dividendos; esto parece que no se aclarará en tanto no se formalice un marco legal (Farber et al., 2015). Señalan que, aunque el concepto de emprendimiento social en sí no es claro para la mayoría de personas en Perú, el interés por el mismo se acrecienta y la lógica de articular el fin social y la auto-sostenibilidad de la organización se hace cada vez más aceptada.

Por su parte, NeSst, ONG internacional con operaciones en Perú, cuya actividad se concentra en el financiamiento, capacitación y promoción del emprendimiento social en mercados emergentes, conceptualiza a la empresa social como un negocio que innova en la resolución sustentable y rentable de un problema social. En tanto CESVI (2016), fundación de participación humanitaria internacional que en Perú apoya el Proyecto JSE-Empleo, el cual promueve la inversión en empresas sociales para la inclusión laboral de jóvenes excluidos, define a los emprendimientos sociales como iniciativas económicas que compiten en el mercado ofreciendo bienes y servicios para obtener beneficios en favor de personas marginadas a quienes brindan empleo, capacitación y posibilidades de desarrollo de competencias e inserción efectiva en la sociedad (Vera et al., 2013).

## **2.1. Los emprendimientos en el Perú**

Según el Global Entrepreneurship Monitor [GEM] (2016), el Perú es uno de los países más emprendedores de la región y está entre los primeros cinco con mayor actividad emprendedora dentro del grupo de las economías basadas en eficiencia. La tasa de emprendimiento en etapa temprana (TEA) alcanza el 22.2%. Sin embargo, existe un gran número de iniciativas emprendedoras que terminan por extinguirse rápidamente. En los últimos doce meses, 9 de cada 100 emprendimientos en etapa temprana han desaparecido. El índice de mortandad se encuentra por encima de la mayoría de países de la región (Chile 8.5%; Ecuador 8.3%; Brasil 6.7%; Argentina 6.3%) (Serida, Alzamora, Guerrero, Borda & Morales, 2016).

El ecosistema del emprendedor peruano, se destaca por la inconsistencia entre altas intenciones por emprender y una baja sostenibilidad de las iniciativas en el tiempo, así como la brecha entre indicadores de crecimiento macroeconómico que prometen mantener el PBI en un incremento continuo del 4 al 5% al menos durante el próximo quinquenio, mientras los índices de productividad, bienestar y acceso a oportunidades de desarrollo social para un alto porcentaje de la población se mantienen muy bajos (Amat & León, 2012).

En los últimos años, el país ha tenido un alto nivel de iniciativa emprendedora: alrededor de uno de cada cuatro peruanos realiza algún tipo de emprendimiento (Amorós & Bosma, 2013). Este índice es coherente con el hecho de que la incidencia de emprendimientos en mercados emergentes duplica en número al mundo desarrollado, debido a la existencia de

una gran cantidad de necesidades y nichos desatendidos, donde son mayores las oportunidades de creación de mercados nuevos, pero donde también hay altas necesidades de autoempleo y bajo soporte gubernamental y del sector privado (Amorós & Bosma, 2013). En efecto, en Perú el panorama de necesidades donde se pueden proponer iniciativas emprendedoras es alto, pero el nivel de sostenibilidad e impacto de las mismas es relativamente bajo. El 96% de iniciativas emprendedoras son microempresas cuyos rubros se concentran en campos tradicionales de poca diversificación productiva, innovación y escalamiento. Y aunque existe una ley que las protege, las microempresas son poco apoyadas con recursos financieros, técnicos y legales por parte del sector privado y estatal (Amorós & Bosma, 2013).

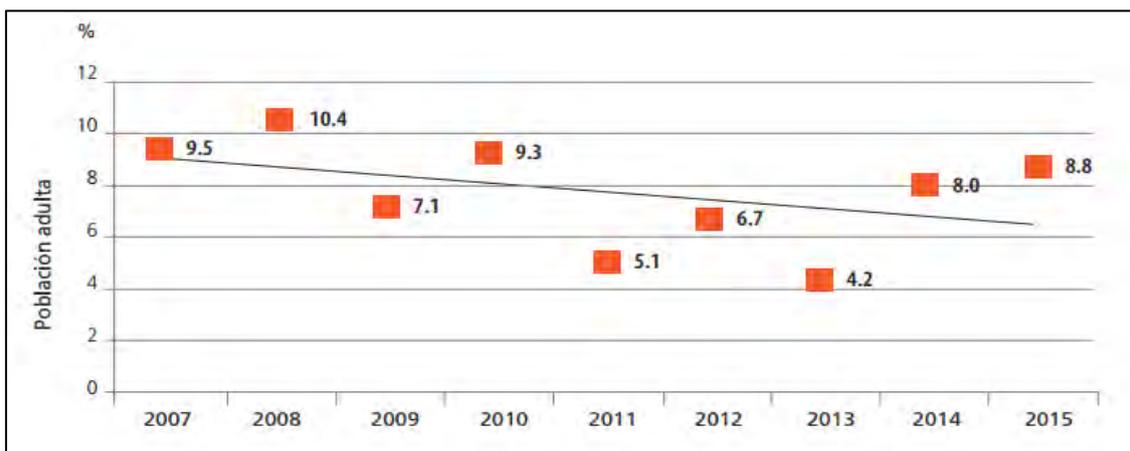
### **3. Problema empírico**

Se sabe que en los últimos años, Perú ha tenido un alto nivel de iniciativa emprendedora: alrededor de uno de cada cuatro peruanos realiza algún tipo de emprendimiento (Singer, Amorós & Moska, 2015). El estudio del Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2016), mayor proyecto de investigación mundial que analiza la propensión de la población de un país para participar en las actividades emprendedoras del 2015-2016, arroja una tasa de emprendimiento de 22.2% en el 2016, ubicando al Perú como uno de los países con la población más emprendedora del mundo (Serida et al., 2016).

Sin embargo, este mismo estudio recalcó los desafíos que deben superar los emprendedores peruanos para la sostenibilidad de sus emprendimientos, destacando la inconsistencia entre las altas intenciones por emprender y una baja sostenibilidad de las iniciativas en el tiempo. Según el reporte del antes indicado, las razones más importantes del fin de un emprendimiento están referidas a las razones personales (37%), la falta de rentabilidad del negocio (31%) y los motivos circunstanciales (12%).

Es así como se incrementó la tasa de discontinuidad de emprendimientos en el Perú, con respecto a los últimos dos años, llegando a alcanzar el 8,8% en el 2015 -2016, posicionándose con este resultado como el 6° país con mayor nivel de discontinuidad de negocios en el mundo y el 1° en la región, el cual es claramente un indicativo de un problema por qué no son sostenibles los emprendimientos en el Perú (Serida et al., 2016).

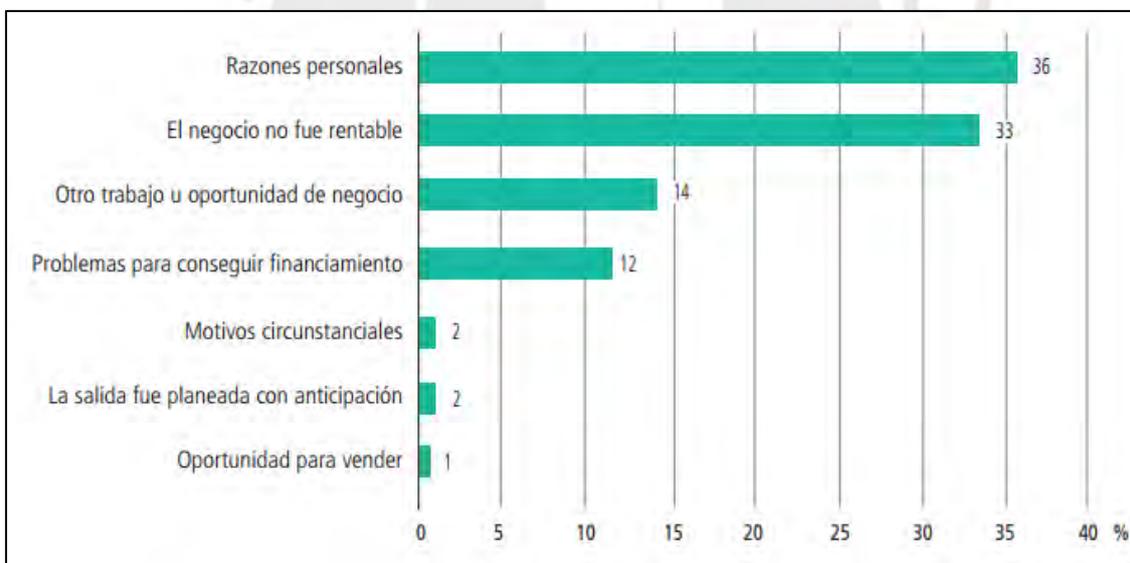
**Figura 8: Evolución del índice de discontinuidad de negocios, GEM Perú 2015-2016**



Fuente: GEM (2016)

Esta tasa de discontinuidad refleja un problema sustancial en el país, el cual posee un gran número de factores que conllevan a este problema. Según el GEM (2016) en el periodo 2015-2016 existieron diversas razones, los cuales fortalecen esta discontinuidad en emprendimientos y estas fueron las reflejadas en el cuadro siguiente:

**Figura 9: Razones detrás de la discontinuación del negocio, GEM Perú 2015-2016**



Fuente: GEM (2016)

Desde el enfoque social, el cual se dará la presente investigación de estudio, los emprendimientos sociales en el Perú tienen un ecosistema que debería posibilitar la coexistencia de la sostenibilidad económica con la solidaridad, para favorecer una economía sostenible a largo plazo que no solo se limite a los beneficios materiales sino, ante todo, busque la eficiencia social para incrementar la calidad de vida de las personas y el medio ambiente, de manera cooperativa, comunitaria y auto gestionada (Veronese & Guareschi, 2005).

Según un estudio comparativo sobre el emprendimiento social entre España y países sudamericanos, se muestra al Perú con una tasa 3,9% en emprendimiento social de una muestra de 12 países sudamericanos (Argentina, Colombia, Perú, Brasil, Panamá, Uruguay, Republica Dominicana, Chile, Ecuador, Guatemala y Venezuela), este estudio comparativo se basó en los datos recolectados del reporte de GEM del año 2015, el cual tomo países sudamericanos clasificados según su nivel de desarrollo, considerando a los países que tienen como principal elemento la innovación. Este estudio también evidenció los países que se hallan por encima de la media en emprendimiento social femenino, en ellos se encuentran Argentina, Colombia, Chile, Venezuela y Perú, ubicando a nuestro país con una tasa de 43,8% en emprendimiento social impulsado por mujeres (Martinez & Rubio, 2012).

En Perú, algunos emprendimientos sociales se han transformado en empresas sociales o emprendimientos sociales de mercado, buscando garantizar su sostenibilidad económica, debido a que, el Perú al ser considerado como un país de renta media alta por el Banco Mundial, los fondos de cooperación internacional para Perú, se redujeron; es decir, a medida que vaya tomando el país un nivel de desarrollo prospero, se va reduciendo el fondo de cooperación social mundial (Vera et al., 2016).

En términos generales el bajo índice de emprendimientos sociales en el Perú se debe a que la gran mayoría no llega a cubrir factores de sostenibilidad de suma importancia, factores como el financiamiento, la propuesta de valor, actividades claves, etc., los cuales se encuentran en su mayoría en el modelo de negocio. Es así que al igual que una empresa con foco en lo económico, un emprendimiento social requiere mecanismos y acciones para generar ingresos propios para llegar a su sostenibilidad. Una aproximación que incorpora este elemento es la óptica de los modelos de negocios (Rodriguez, 2016).

Es por ello que, en la presente investigación se estudiará al emprendimiento social Laboratoria Perú – Sede Lima, que fue fundado en el 2014 por Mariana Costa y que hoy, 4 años después, está teniendo un reconocimiento importante en el mercado. Se evidenciará a través de un análisis, los factores críticos para su sostenibilidad con el fin de que estos puedan ser replicados en el sector; contribuyendo así con los esfuerzos para disminuir la discontinuidad en el mismo.

El tomar como caso de estudio a este emprendimiento social resaltando sus buenas prácticas y su potencial desarrollo aportará también a las ciencias de la gestión como disciplina científica de cara a la futura y ansiada sostenibilidad para cualquier emprendimiento en nuestro país. Con esto pudiendo contrarrestar esta alza en la tasa de discontinuidad como un problema el cual nos genera desventaja para el desarrollo de nuestro país.

#### **4. Caso de estudio: Laboratoria Perú - Sede Lima**

Laboratoria como emprendimiento social ha venido creciendo a escala progresiva desde su creación en el 2014 (Forbes, 2017).

Su nacimiento fue en abril del 2014, cuando se lleva a cabo el programa piloto que comenzó ofreciendo cursos de programación tres veces a la semana a dieciséis chicas de bajos recursos seleccionadas de las ONGs amigas, WarmiCusi y Ruwasunchis. Por otro lado, las clases eran impartidas por el propio personal que ya trabajaba en la empresa. Los implementos y el aula para poder llevar a cabo las clases fueron gestionadas a partir de donaciones, a través de contactos y amistades. Al término del curso que duró seis meses se dieron cuenta que, efectivamente, el nivel de conocimiento sobre programación con el cual habían ingresado esas dieciséis jóvenes no era el mismo después de esos meses. Incluso, algunas ya estaban aptas para insertarse en el mercado laboral y trabajar en empresas tecnológicas. Es en ese mismo año (2014) postulan y ganan, en la categoría “Emprendedores” del premio “Kunan”. Este premio es una iniciativa impulsada por Global Shapers Lima y, la Alianza Gastón Acurio - Telefónica “Juntos Para Transformar” que busca apoyar iniciativas de impacto positivo en el país liderados por jóvenes. Este premio le da el impulso necesario a Laboratoria para llegar a más personas y tener el financiamiento suficiente para invertir en infraestructura y demás. El equipo de Laboratoria se refleja en el organigrama. (Anexo A)

La misión que posee Laboratoria es dar una carrera en el mundo tech a mujeres jóvenes de bajos ingresos transformando su futuro y el rostro de la industria digital que las recibe. Con respecto a la visión, Laboratoria establece, ser la fuente principal de talento femenino en tecnología de Latinoamérica para el mundo. Teniendo como valores organizacionales principales los siguientes: Preocupación por sus estudiantes dándoles el mejor servicio; buscar la excelencia trabajando siempre excelente; tomar riesgos de manera inteligente para convertirse en la compañía más innovadora en educación; aprender constantemente por medio de retos para mejorar y generar cambios que les permitan ser mejores: jugar como equipo construyendo relaciones honestas y ayudar a otros a que alcancen el éxito y trabajar como dueños con pasión, compromiso e integridad.

Actualmente, Laboratoria cuenta con dos sedes dentro del Perú, una en Lima y otra en Arequipa. Asimismo, cuenta con dos extensiones del programa en Chile y el otro en México; lo cual se logró en el 2015. Por último, la empresa viene trabajando con más de diez aliados estratégicos que, entre otras cosas, financian esta iniciativa (Laboratoria, 2017b).

Laboratoria, como se ha mencionado, cuenta con un número importante y relevante de socios estratégicos, los cuales aportan bienes a la organización para hacer posible la generación

de valor. Los socios más relevantes son: Banco Interamericano de Desarrollo, Fondo Multilateral de Inversiones (Miembro del Grupo BID), Google, Citi Bank, Lenovo, Telefónica, Microsoft, Embajada de Estados Unidos, Química Suiza Omidyar Network y DRK (estos últimos son regionales), AT&T en México y Corfo en Chile (Laboratoria, 2017b).

Esto se debe a su gran trabajo y resaltante Buena Práctica con sus aliados y empleadores como elemento importante de su modelo de negocio.

Este emprendimiento social cuenta con tres fuentes de ingreso diferentes (a parte de los aliados estratégicos): El primero, las alumnas al teminar la primera etapa del programa, la cual dura 6 meses, una vez estando empleadas, otorgan un pago a Laboratoria significativo (no se especificó el monto aproximado, ya que dependía del ingreso monetario de la alumna). Luego, las empresas empleadoras pagan un fee por el headhunting. El segundo, el programa de educación Tech continua donde las alumnas empleadas pueden fortalecer su conocimiento con la segunda etapa del programa, el cual dura 18 meses, donde las alumnas sí pagan las clases. El tercero, es aquel programa de cursos de programación web dictado a nivel corporativo, el cual ya cuenta con la inscripción de 12 compañías, las cuales pagan a Laboratoria Perú por el servicio de capacitación.

Haciendo hincapié a este último programa, este ofrece a Laboratoria Perú otro foco de cliente, donde se pronostica según análisis financiero de la empresa, ingresos de hasta 5% en las ventas totales. Este programa consiste en brindar cursos Tech a nivel corporativo, capacitando al personal sobre programación web y demás temas afines (Laboratoria, 2017b).

Laboratoria, es un claro ejemplo de un emprendimiento social que utiliza la innovación social en su modelo de negocio, el cual genera valor a la sociedad y la organización. Este emprendimiento abre oportunidades a jóvenes mujeres con mucho potencial después de una convocatoria abierta y un riguroso proceso de selección, las jóvenes admitidas en Laboratoria reciben 6 meses de formación en desarrollo web y desarrollo personal. El resultado es una transformación de jóvenes listas para empezar su carrera en el sector digital, mejorando su futuro y el de sus familias, culminando con el reforzamiento y especialidad de los 18 meses restantes de la segunda etapa del programa (Laboratoria, 2017b). El proceso de convocatoria consta de tres pasos: El primer paso consiste en hacer un llamado por redes sociales (Facebook), prensa, eventos y alianzas estratégicas; en el segundo paso, las postulantes deben registrarse, vía online, llenando el formulario en la página de la convocatoria, identificándose con pertinentes correos. En el tercer paso, las postulantes, vía online, deben llenar el formulario de línea base con información socio-demográfica e intereses en tecnología. Con respecto al proceso de selección, seguida del proceso de convocatoria, este cuenta con cuatro pasos: El primero se basa

en el examen cognitivo y socio-emocional; el segundo consta en la introducción del curso JavaScript el cual posee una duración aproximada de 20 horas; el tercer paso se basa en entrevistas presenciales como primer filtro y el cuarto paso en la pre admisión como segundo filtro. En el Anexo B se podrá revisar a detalle el gráfico de estos dos procesos (Laboratoria, 2017b).

Por otro lado, con la práctica, Laboratoria evidencia 5 prácticas determinantes para tener un gran impacto en la organización además de la pasión y compromiso de todo nuestro equipo de trabajo: El primero es un riguroso proceso de selección, donde identifican jóvenes con potencial de aprender desarrollo web, por medio de exámenes de razonamiento lógico y comprensión, evaluaciones socio emocionales, y una semana de pre-admisión donde reciben las primeras clases y confirman su interés por el mundo tech. Es relevante resaltar que 1 de cada 4 postulantes ingresan al programa (Laboratoria, 2017b).

El segundo es una "curricula" que responde a las competencias del mercado, donde trabajan de cerca con las empresas top locales y empresas en Silicon Valley para enseñar lo que más pide el mercado. A los 6 meses las estudiantes empiezan a trabajar como "front end web developers" y continuarán estudiando con Laboratoria hasta ser "JavaScript full stack developers" (Laboratoria, 2017c).

El tercero es el desarrollo personal e involucramiento de familiares, ya que el programa de Laboratoria incluye talleres para fortalecer las habilidades blandas más importantes para el trabajo y remover barreras para el aprendizaje. También involucra a los padres y familiares para asegurar el apoyo a las estudiantes durante las exigencias programa y el trabajo (Laboratoria, 2017a).

El cuarto es "Agile classroom" (Salón ágil), donde Laboratoria trae los principios del "Agile" al salón de clases. El "Agile" es la cultura organizacional, el cual está orientado a la excelencia, al compromiso y colaboración que conforman el equipo. Las estudiantes aprenden en "squads" (grupos) con coaches y las lecciones se cubren en períodos cortos llamados "Sprints" con frecuentes retrospectivas. Con "Agile" las estudiantes son más responsables de su aprendizaje y los profesores llegan a conocerlas mucho más de cerca, acelerando su aprendizaje (Laboratoria, 2017b).

Por último, el quinto factor es la conexión con los mejores trabajos, después de conocer a las estudiantes a profundidad, Laboratoria contacta con trabajos a aquellas listas para trabajar (la mayoría). Laboratoria conecta a las mujeres con las mejores oportunidades dentro de nuestra red de +400 empresas empleadoras, las preparamos para las entrevistas y las apoyamos de cerca en sus primeros años de trabajo (Laboratoria, 2017e).

Para ello, en Laboratoria su trabajo se basa en alinear lo que se enseña en las aulas con lo que buscan las empresas. De esta manera, Laboratoria está segura en que los conocimientos adquiridos en las aulas podrán traducirse en mejores oportunidades laborales para las estudiantes y en talento tech para todo tipo de empresas (Laboratoria, 2017b). A la fecha, en Laboratoria se han graduado 540 mujeres de los 4 centros de formación en Lima, Arequipa, Santiago de Chile y Ciudad de México. Más de 76% de ellas fueron empleadas en menos de 3 meses tras finalizar el programa con un sueldo más de 2 veces mayor al que recibían antes de Laboratoria, mejorando así sus ingresos y los de sus familias (Laboratoria, 2017b).

La meta trazada por Laboratoria es formar a 10,000 mujeres como desarrolladoras web hacia 2020 y convertirse en la mejor fuente de talento tech femenino sostenible de América Latina al mundo. Según sus CEOs, Laboratoria es una solución para cerrar esta brecha entre la demanda y la oferta, así como para fomentar una mayor participación de las mujeres en este tipo de carreras (Laboratoria, 2017b).

#### **4.1. Estrategia**

Posee una estrategia generadora de recursos propios, recursos externos y valor social, donde este último se basa en generar educación gratuita brindada a mujeres de escasos recursos. Esta estrategia se basa en la no dependencia absoluta de organizaciones nacionales e internacionales con respecto a los ingresos monetarios. Por otro lado, los recursos y actividades claves son fundamentales en la estrategia ya que posee una ventaja competitiva en la manera de educar con respecto a las modalidades de enseñanza y aulas agile. Esto último produce satisfacción a los clientes por la calidad de educación percibida y recibida.

#### **4.2. Giro**

El giro del negocio de Laboratoria se basa en brindar el servicio de educación tech a mujeres de escasos recursos, emplear a las mismas y capacitar organismos corporativos, enfocados en el desarrollo de programas web. Este giro de negocio se centra en los países de México, Chile y Perú teniendo en cuenta las relaciones sociales y culturales de cada país. En Perú, este emprendimiento se ubica en Lima y Arequipa teniendo un universo de alumnado aproximado de 70% en Lima y el 30% en Arequipa. El proceso y etapas del programa son exactamente iguales en estas dos localidades, contando con los recursos claves idóneos para el desenvolvimiento de los profesores como el de los alumnos.

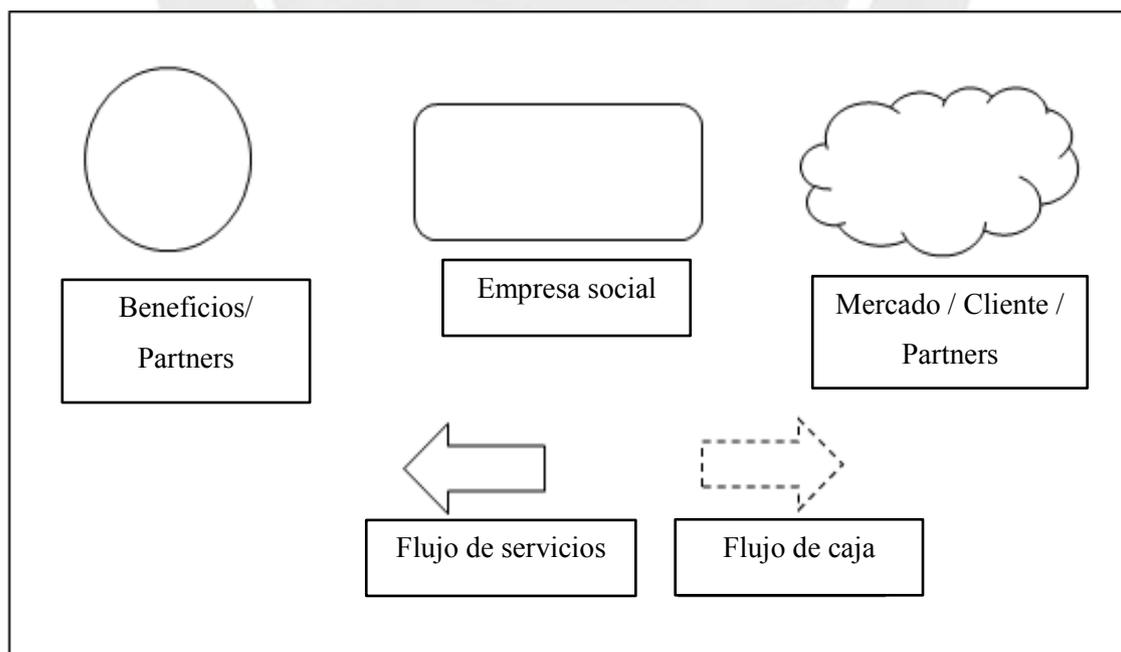
### 4.3. Justificación como caso de estudio

Existe un vacío de investigación con respecto a los emprendimientos sociales en el Perú, lo cual nos lleva a desarrollar este tipo de búsqueda de información desde un caso de estudio, el cual es Laboratorio Perú – Sede Lima (Laboratoria Perú). Por otro lado, la problemática empírica identificada en nuestro país se basa en la discontinuidad de los emprendimientos, los cuales son consecuencia de diversos factores. Por ello, Laboratorio Perú es acogido como caso de estudio, ya que es un emprendimiento social reconocido a nivel internacional por sus buenas prácticas y la generación de valor social, las cuales son pertinentes resaltarlas y servir como ejemplo a otros emprendimientos sociales. A partir de este análisis se podrá levantar información de tipos de emprendimientos y elementos de modelos de negocio en emprendimientos con proyecciones a la sostenibilidad.

Al conocer a Laboratorio Perú a profundidad, como investigadores podemos definir el modelo organizacional de la organización. Basándonos en el documento “Social Enterprises in Lima: Notions and Operating Models” de Vanina Andrea Farber, Susy Caballero, María Angela Prialé y Rosa María Fuchs (Farber et al., 2015).

El siguiente gráfico nos brindará la leyenda usada para la determinación del modelo organizacional del emprendimiento Laboratorio Perú. En esta leyenda se establecen los siguientes elementos: Empresa social, beneficiarios, mercado, organización social de servicios, flujo de caja y flujo de servicios.

**Figura 10: Leyenda del modelo organizacional**



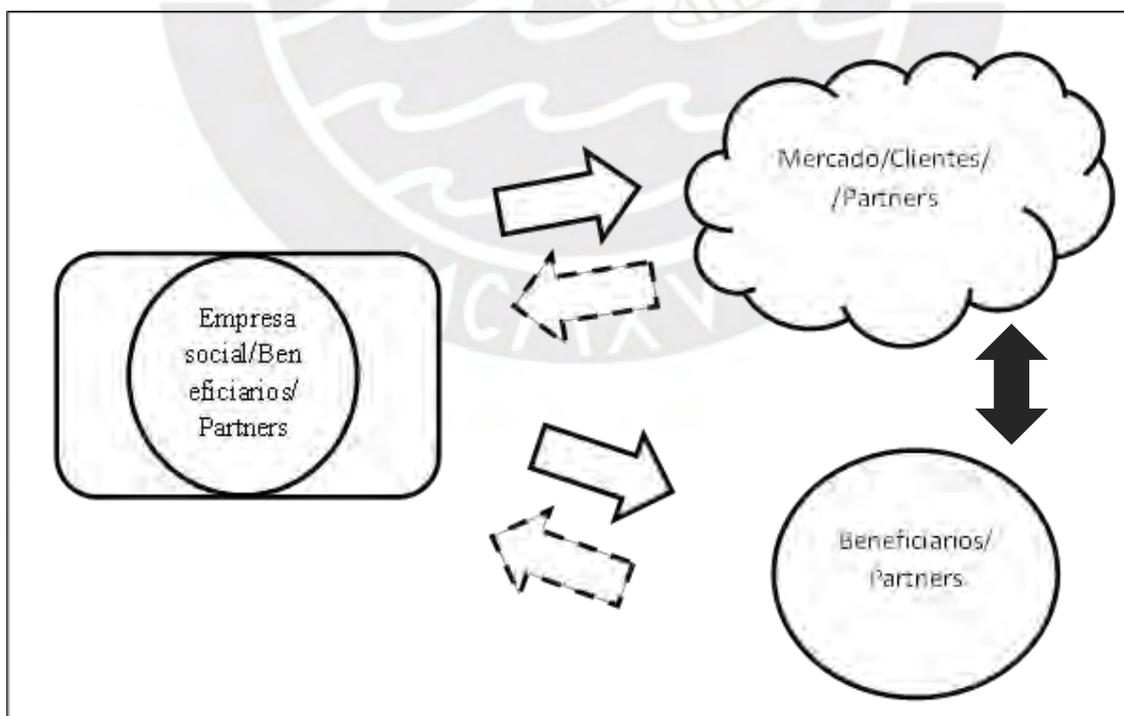
Fuente: Farber et al. (2015).

De acuerdo a lo investigado, podemos determinar que los modelos operativos que poseen características de Laboratoria Perú son el modelo de asociación y modelo con clientes en base de la pirámide. El modelo de asociación se basa en que aquellos que reciben el valor social son propietarios y clientes. La motivación detrás de la formación de una empresa social es la provisión de bienes y/o servicios a los socios. El capital inicial necesario para la constitución del emprendimiento social de mercado es el pago de los fundadores. Los productos o servicios se venden a precios asequibles para los clientes que son, al mismo tiempo, beneficiarios. De esta manera, reciben un producto o servicio al que no tendrían acceso, así como dividendos (en el caso de que se generen ingresos y la estructura legal de la organización lo permita) (Farber et al., 2015).

Por otro lado, los modelos con clientes en base de la pirámide, son aquellos que poseen a sus beneficiarios pertenecientes a niveles socioeconómicos de escasos recursos. El emprendimiento escogido como caso de estudio genera impacto social en mujeres de escasos recursos, las cuales no tuvieron la oportunidad de estudiar por falta de recursos (Farber et al., 2015).

En el siguiente gráfico se podrá visualizar con más claridad cómo se establece la relación entre estos elementos establecidos en la leyenda anterior, definiendo al modelo organizacional de Laboratoria Peru.

**Figura 11: Modelo organizacional de Laboratoria Perú**



Fuente: Elaboración propia.

Este gráfico nos expresa el dinamismo de los elementos establecidos en la leyenda ya mencionada. Este dinamismo se basa en que el emprendimiento posee clientes corporativos y beneficiarios. Con respecto a los clientes corporativos, estos son las empresas, las cuales donan dinero, compran el servicio de capacitación en programación y diseño web y emplean mujeres educadas en Laboratoria. Con respecto a los beneficiarios, estos son las mujeres vulnerables, las cuales perciben un subsidio por parte la Laboratoria en la primera etapa de formación correspondiente a la programación y diseño web. Terminando la etapa del subsidio, correspondiente a 6 meses, luego de ser empleadas en las diferentes empresas asociadas a Laboratoria, pasan a ser clientes de la organización ya que la educación posterior la cual dura aproximadamente 18 meses, es cobrada por Laboratoria

El dinamismo asociativo se genera cuando Laboratoria genera valor social empoderando y otorgando empleo a los beneficiarios, teniendo como meta generar talento para sus clientes corporativos/partners, los cuales a su vez generan donativos y demandan del servicio de capacitación. Por último, el flujo de caja se basa en los ingresos que posee el emprendimiento tanto por sus clientes corporativos como los beneficiarios que al término del subsidio pasan a ser clientes de educación.

#### **4.4. Tendencias del sector educación en diseño y programación web para mujeres**

Según lo investigado y corroborado con los expertos entrevistados, determinamos que Laboratoria Perú no posee competidor directo, ya que no existe organización especializada en este servicio brindado a mujeres de escasos recursos.

Por otro lado, existe competencia indirecta, donde se encuentran a institutos, los cuales brindan el servicio de diseño y programación web a hombres y mujeres. Estos institutos en general poseen costos bajos y son una demandada opción de educación. Los institutos más reconocidos en el sector, los cuales brindan el mismo servicio son: Cibertec, IDAT, ISIL, Instituto de Arte y Diseño, etc.

Con respecto a las universidades con costos bajos, los cuales brindan el mismo servicio encontramos a la Universidad Nacional de Ingeniería (específicamente en CEPS) y Universidad Tecnológica del Perú.

## **CAPITULO 4: METODOLOGICA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. Tipo de investigación**

La presente investigación tiene un alcance exploratorio-descriptivo. En primer lugar, es exploratorio, pues se trata de examinar un caso poco estudiado (Hernandez, Fernández & Baptista, 2014). En la actualidad el tema de la sostenibilidad en emprendimientos sociales a partir de sus modelos organizacionales está tomando protagonismo a nivel internacional; sin embargo, para el contexto peruano es muy escaso aún.

El marco contextual actual de la presente investigación está basado en investigaciones internacionales que nos muestran el contexto de los emprendimientos sociales. El nivel de profundidad de las investigaciones a nivel nacional no es suficiente para poder entender la problemática en este contexto; es por ello que se justifica la utilidad del alcance exploratorio para la indagación profunda del tema mediante bibliografía especializada, entrevistas a profundidad a los actores clave del emprendimiento social Laboratoria Perú.

Una vez recolectada toda esta información a nivel explorativo, nos enfocaremos en el alcance descriptivo, donde a manera de resumen se consolidará la información obtenida, cuyo objetivo es analizar cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real (Castro, 2010).

### **2. Tipo de diseño de metodología**

De acuerdo a Cerda (2000), con el término “metodología” usualmente se hace referencia al conjunto de aspectos operativos del proceso investigativo indispensables para la realización de un estudio. Según ello, los métodos de investigación se pueden dividir de acuerdo al uso de herramientas metodológicas que se emplean para analizar la realidad, las cuales son: método cuantitativo y método cualitativo (Bernal, 2006).

En cuanto al diseño metodológico de la investigación, existen distintas formas de clasificarlo. Las clasificaciones más comunes se basan en la estrategia general, el enfoque y el horizonte temporal de la investigación (Ponce & Pasco, 2015).

#### **2.1. Estrategia general**

La estrategia que se ha seleccionado es el estudio de caso, pues se busca comprender profundamente cómo funciona del objeto de estudio basándonos principalmente en su modelo de negocio y como este posee elementos relevantes que favorecen la sostenibilidad del mismo. Como lo menciona Harrison, el estudio de caso se orienta “a la comprensión de un fenómeno,

nuestra unidad de análisis, dentro de su propio contexto abordando las complejidades del mundo real y tratando de darles un sentido” (Ponce & Pasco, 2015).

Como es usual los estudios de caso son extensos, es por ello que la presente investigación tuvo una duración de aproximadamente de trece meses. Así mismo, es usual en los estudios de caso el uso de varias técnicas de recolección de datos debido a la gran variedad de actores claves. Las herramientas utilizadas para la investigación fueron entrevistas estructuradas a profundidad, focus group y revisión de documentos, registros y literatura.

## **2.2. Enfoque de la investigación**

Al respecto, Hernández et al. (2010) las describe de la siguiente manera: El enfoque cualitativo, utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Hernández et al., 2010). Respecto al uso de los datos, el cualitativo busca principalmente “dispersión o expansión” de los datos de información, mientras que el enfoque cuantitativo pretende intencionalmente “acotar” la información, medir con precisión las variables del estudio (Hernández et al., 2010).

Considerando lo mencionado esta investigación posee un enfoque cualitativo. Con respecto a las fuentes primarias, se recopilarán información de parte de los expertos en emprendimientos sociales y factores sostenibilidad, a los actores claves de las áreas de Laboratoria Perú obteniendo la información de primera mano en relación a los elementos del modelo organizacional y las variables a analizar del objeto de estudio. Con respecto a las fuentes secundarias, se recopilará toda la información relevante en los temas de modelos de negocio, modelos operativos, emprendimiento social, sostenibilidad organizacional, desarrollo organizacional.

El objetivo del estudio no se enfoca en generalizar de manera probabilística lo hallado para todas las empresas del sector. Además, al momento de realizar una revisión de las fuentes secundarias, descubrimos que este tema no es muy estudiado en el país, lo que nos permite recoger la información con un amplio margen de interpretación y reflexión, en busca de los datos más relevantes de información para fortalecer nuestro análisis (Pereira, 2011).

## **2.3. Horizonte temporal**

El horizonte temporal de esta investigación es el horizonte transversal o transeccional porque se recolectarán datos en un solo momento, en un tiempo único y su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández et al., 2010). Considerando información del sujeto de estudio desde su inicio (Fecha de inicio de

Laboratoria Perú: 2014). “Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede” (Hernández et al., 2010, p.151).

### **3. Unidad de estudio**

El objeto de estudio de la presente investigación es el emprendimiento social Laboratoria Perú – Sede Lima (Laboratoria Perú). Por otro lado, también analizaremos otras unidades de estudio, como las mujeres beneficiarias segunda etapa del programa (alumnas egresadas).

### **4. Obstáculos y limitaciones de la investigación**

A inicios de la investigación, la organización Laboratoria Perú se comprometió con los investigadores en proporcionar información necesaria para la investigación y el tiempo requerido para entrevistar a los actores claves de la organización. Esto no se llevó a cabo en su totalidad. Conforme pasó el tiempo, la organización comenzó a postergarnos reuniones y brindarnos sólo algunos actores claves en la organización para entrevistarla. Por ello, los investigadores optaron por tener contacto directo con los actores más relevantes de la organización en sus diferentes niveles organizacionales, logrando como consecuencia obtener cinco entrevistas con cinco actores claves de la organización, los cuales tuvieron la mejor disposición. Esto afectó en nuestro alcance de los resultados de nuestra investigación, ya que algunos factores de sostenibilidad como, por ejemplo: liderazgo y cultura organizacional tuvieron que ser evaluados sólo con estos cinco actores relevantes de la organización.

El contacto en la organización, Franco Chamocho, al proponer una entrevista con la CEO Mariana Acosta, nos comunicó que la entrevista a la CEO o CO-FOUNDERS era imposible por disposición de ellos. Esto fue comunicado en octubre del 2017. Luego, la organización nos propuso contactarnos con uno de sus clientes, teniendo en cuenta que nuestra propuesta era entrevistar a cinco de ellos. Al pedir el contacto del cliente, la organización hizo caso omiso. Por ello, los investigadores optaron por no considerar la entrevista con los clientes corporativos, ya que un solo cliente no sería una muestra relevante, teniendo en cuenta que la organización nos lo iba a proponer, lo más probable era obtener información sesgada, lo cual afectaría a nuestros directamente a nuestros resultados. Así también, el informante no otorgó información financiera del emprendimiento social, solo estadísticas.

Con respecto a los focus group, la organización nos ofreció instalaciones y contactar a las mujeres empleadas, pero esto no ocurrió así, luego de enumeradas postergaciones, los investigadores decidieron contactar a ocho mujeres empleadas y establecer un espacio donde se pueda realizar el focus group. Generando así la obtención de información primaria relevante contribuyendo considerablemente en los resultados de la investigación.

De acuerdo con los expertos entrevistados y lo investigado en el transcurso de la realización de la tesis, no se encontró mucha información secundaria sobre emprendimientos sociales en el Perú. Existe un vacío en la ciencia de la gestión con respecto a este tema. Por ello, los investigadores, recurrieron a realizar entrevistas pre-liminares con expertos específicamente en emprendimientos sociales, los cuales otorgaban una visión más clara de lo que está ocurriendo en el país referente a este tema. Por otro lado, los investigadores aprovecharon sus contactos en el ámbito laboral para poder obtener date relevante como papers, libros y entrevistas para poder sustentar una postura dentro de la investigación.

Con respecto a información secundaria, debemos hacer énfasis en la falta de información estadística sobre el número de emprendimientos sociales en el país. Para ellos los investigadores recurrieron a entrevistas con directores y gerentes de comunidades como Sistema B y Kunan, los cuales nos otorgaron información desde su perspectiva. Por ello, los investigadores propusieron un pool de expertos a entrevistar, de los cuales se entrevistaron al 50 % de ellos por su disponibilidad y colaboración. Muchos de los expertos aceptaban entrevistas, pero no confirmaron hora, fecha y lugar. Por ello, los investigadores tuvieron que buscar otras opciones, lo cual iba a proporcionar información primaria para el tema investigado.

Por último, según lo planificado, las reuniones entre investigadores para generar el avance de la tesis se ejecutaron en un 80% por motivos laborales y personales, los cuales tuvieron como consecuencia posponer las fechas establecidas. Esto llevo como consecuencia que el cronograma establecido en el curso seminario de investigación 1 fue modificado y adecuado a los nuevos tiempos establecidos. Es importante reconocer que los tiempos programados no se cumplieron al 100%, ya que la gestión con los actores claves de la organización y las mujeres empleadas se tornó complicada.

La autoevaluación general del trabajo en esta investigación fue considerablemente buena. Por el hecho de obtener soluciones y recursos cada vez que teníamos importantes obstáculos, los cuales pusieron en riesgo el éxito de la investigación. Por ello, los investigadores consideran bueno el alcance obtenido en cada uno de los objetivos, logrando la información pertinente para el posterior análisis de resultados reflejados en la matriz de resultados (Anexo E) y esto generando como consecuencia establecer conclusiones y recomendaciones específicas y generales para la organización como para la ciencia de la gestión. Pero, esto no quiere decir que los investigadores cumplieron lo especulado previo al inicio de la investigación, los investigadores reconocen no haber alcanzado los objetivos a un 100%, sino un 80% de la investigación en general. Por ello, se plantean algunas recomendaciones con el fin de orientar

cualquier esfuerzo académico o científico por mejorar los resultados obtenidos en esta investigación.

A continuación, reflejaremos puntualmente lo no logrado en el transcurso de la investigación:

- Obtener entrevistas a profundidad de los clientes y partners de Laboratoria Perú.
- Documentos financieros de Laboratoria Perú.
- La participación de todos los colaboradores de Laboratoria Perú en las entrevistas a profundidad, en especial con la CEO Mariana Acosta.
- Cumplimiento de fechas y plazos del Gantt establecido al principio de la investigación.
- Establecer mayor comunicación con la organización como caso de estudio.

## **5. Herramientas de recojo de información**

La recolección de datos es una de las acciones más importantes para la investigación, y para ellos se emplearán herramientas de investigación cualitativa.

En cuanto a las herramientas de investigación se utilizarán las siguientes:

### **5.1 Documentos, registros y literatura**

La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación. Esta revisión debe ser selectiva, puesto que cada año en diversas partes del mundo se publican miles de artículos en revistas académicas, periódicos, libros y otras clases de materiales en las diferentes áreas del conocimiento (Hernández et al., 2010).

La literatura a revisar se basará en papers, libros, revistas, otras tesis, etc. Se recolectará información teórica con respecto a emprendimientos sociales, modelos de negocio y sostenibilidad. Con respecto a documentos y registros, estos se recopilarán del sujeto de estudio. Este grupo documental sirve para poder llevar a cabo una mejor profundización del proceso y funcionamiento del objeto de estudio. Estas fuentes primarias y secundarias son relevantes para la investigación.

### **5.2. Entrevistas a profundidad**

Las entrevistas en profundidad, se basan en una guía de asuntos o preguntas, donde el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están

predeterminadas). Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla (Hernández et al., 2010).

Se realizaron a 11 entrevistas en profundidad, de las cuales 06 fueron preliminares a expertos en temas referidos a nuestra investigación y a referentes del ámbito corporativo:

- Seis entrevistas en profundidad preliminares en temas de emprendimiento social y factores de sostenibilidad a los siguientes expertos: Baltazar Caravedo, Diana Castañeda, Diego Espinosa, Martin Beaumont, Levy Del Águila y Mariana Alegre.

En otro grupo de 06 entrevistas en profundidad se realizaron a colaboradores referentes del objeto de estudio:

- Cinco entrevistas en profundidad a actores claves del objeto de estudio: Franco Chamocho (Finance director), Andrea Lamas (Job Placement Manager), Claudia Alfaro (L4B Director), Vania Zagasetta (People & Culture Manager), Mafe Zamora (CE training Coordinator).

Esta herramienta es de suma importancia permitirán obtener información personal y detallada del objeto de estudio, teniendo en cuenta que se llevará a cabo un cuestionario preciso y enfocado en los temas a analizar (Hernández et al., 2010).

### **5.3. Focus group**

Esta herramienta consiste en reuniones de grupos pequeños o medianos de tres a diez personas, en las cuales los participantes conversan en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal, bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales. Más allá de hacer la misma pregunta a varios participantes, el objetivo de esta herramienta es generar y analizar la interacción entre ellos (Barbour, 2007).

Esta herramienta se utilizará para poder recolectar información sobre los beneficiarios/clientes de Laboratoria Perú, ya que es importante conocer, desde su perspectiva, la relación con la organización y como se percibe el servicio brindado, ya que nos ayudará a reflejar el valor recibido por los beneficiarios. Se realizará 01 focus group, este se realizará con (8 – 10) mujeres con un rango de 18-30 años, las cuales se encuentran en la segunda etapa del programa el cual culmina con la obtención de empleo en "JavaScript full stack developers" o denominado como la etapa de "educación continua".

## **6. Procedimiento metodológico de la investigación de estudio**

El procedimiento de nuestra investigación se basará, principalmente, en cinco fases, las cuales nos ayudarán a responder nuestras preguntas de investigación, pues el orden de estas

permitirá desarrollar el análisis de las unidades de estudio. Las cinco fases de nuestra investigación consisten en:

### **6.1. Fase preliminar**

La fase preliminar consistirá en la definición del problema empírico de la investigación, donde los investigadores realizarán revisión de literatura sobre la problemática en el ámbito social que aqueja el país, logrando así la realización de la propuesta de investigación (Anexo C).

### **6.2. Fase teórica**

La fase teórica consistirá en la revisión de literatura en los temas relevantes a tocar en nuestra investigación, los cuales son: Gestión social, emprendimientos sociales, modelos organizacionales, sostenibilidad organizacional y factores de sostenibilidad en emprendimientos sociales.

### **6.3 Fase de campo**

En la fase de campo se buscará reforzar las respuestas obtenidas en la fase preliminar con 11 entrevistas en profundidad: expertos en los temas de gestión social, emprendimientos sociales, modelos organizacionales, sostenibilidad en emprendimientos sociales; y a los actores claves del emprendimiento social Laboratoria Perú.

Por último, se realizará 01 focus group a los clientes mujeres integrantes de la segunda etapa (educación continua) del programa con empleo (egresadas). (Anexo H)

### **6.4. Fase analítica**

En la cuarta fase, se buscará analizar las variables propuestas por los investigadores. Esta fase nos servirá para poder generar el análisis de los factores críticos de sostenibilidad del objeto de estudio y poder llegar a entender estos, utilizando la información y el análisis de resultados obtenidos en las fases anteriores.

### **6.5. Fase de elaboración de resultados, conclusiones y recomendaciones**

Por último, en esta fase, se recolectará toda la información primaria y secundaria analizada en la fase anterior para obtener los resultados de la investigación, teniendo como herramienta la matriz de resultados, el cual puede ser consultado en el Anexo E. Posteriormente se realizará las conclusiones y recomendaciones específicas y generales de la investigación.

**Tabla 6: Operacionalización de las variables**

Objetivos	Variables	Operacionalización de las variables	Indicador
Determinar el modelo organizacional de Laboratoria Perú - Sede Lima.	Organización con fines sociales	Esta variable se medirá de acuerdo a la determinación del valor social y económico generado por la organización.	Generación del valor social
			Generación del valor económico privado
	Clientes/Beneficiarios	Esta variable se medirá de acuerdo a la determinación de los clientes y beneficiarios de la organización.	Determinación de los clientes y beneficiarios
	Mercado	Esta variable se medirá de acuerdo a la determinación del mercado en el cual se encuentra dinamizando la organización.	Determinación del Mercado de Laboratoria
	Flujos de servicios	Esta variable se medirá de acuerdo al dinamismo y determinación de los servicios brindados por la organización.	Determinación de los servicios brindados
			Dinamismo del flujo de servicios
Flujo de fondos financieros	Esta variable se medirá de acuerdo al dinamismo y determinación de los fondos de financiamiento de la organización.	Determinación del flujo de fondos de financiamiento	
		Dinamismo del flujo de fondos	
Analizar la creación de valor para la sostenibilidad el emprendimiento social Laboratoria Perú - Sede Lima.	Creación de valor	Esta variable se medirá de acuerdo a la definición de valor social y económico, y la priorización de estas por la organización.	Definición del valor social
			Definición de valor económico
			Priorización del valor social y económico
Analizar los factores de integridad hacia la sostenibilidad en Laboratoria Perú - Sede Lima.	Liderazgo	Esta variable se medirá de acuerdo a la percepción que se tiene con respecto a su líder Mariana Acosta.	Percepción de liderazgo de los colaboradores respecto a la CEO, Mariana Acosta.
	Estrategia	Esta variable se medirá con respecto al nivel de relación con la misión de la organización y la determinación de su existencia en la organización.	Existencia (Si, no). Definición de la estrategia de Laboratoria Perú.
			Nivel de relación con la misión de la organización (Bajo, medio, Alto).
	Cultura y valores organizacionales	Esta variable será medida por la determinación de la existencia de valores organizacionales y el nivel de relación que poseen estos con la misión de la organización.	Existencia (Si, No). Definición de los valores organizacionales.
Nivel de relación con la misión de la organización (Bajo, medio, Alto).			

**Tabla 6: Operacionalización de las variables (continuación)**

Objetivos	Variables	Operacionalización de las variables	Indicador
Analizar los mecanismos de implementación para la sostenibilidad en Laboratoria Perú - Sede Lima	Estructura Organizacional	Esta variable será medida por las capacidades y ventajas que da las tecnologías y la estructura de la organizacional teniendo como regencia el nivel de horizontalidad que posee la organización.	Existencia (Si, No). Definición de la estructura organizacional.
			Nivel de horizontalidad
			Capacidades tecnológicas para la eficiencia del organigrama.
	Recursos Humanos	Esta variable será medida basándonos en la evaluación de los empleados de la organización teniendo como un KPI importante el índice de rotación y el perfil que busca la organización.	Perfil del empleado de Laboratoria Perú
			Desempeño de empleados.
			Índice de rotación
	Financiamiento	Esta variable será medida con el fin de saber el porcentaje de recursos propios y de terceros, teniendo en cuenta la definición de los mecanismos de financiamiento de la organización para la sostenibilidad de la misma.	Definición de mecanismos de financiamiento (Recursos propios y de terceros).
			Dependencia de Recursos Propios: $\%(\text{R. F. propios Total de R.F.} \times 100)$
			Dependencia de Recursos de Terceros: $\%(\text{R. F. Terceros/Total de R.F.} \times 100)$
	Gobierno	Esta variable será medida con respecto al nivel de trabajo en conjunto con el grupo de interés, siguiendo todos la misma visión, teniendo en cuenta la existencia o no de algún modelo de gobierno empleado por la organización.	Existencia (Si, No). Definición del modelo de gobierno
			Nivel de incorporación de intereses de los colaboradores, stakeholders y clientes/ beneficiarios.
	Medición de desempeño	Esta variable será medida a partir de la eficacia de la organización con respecto al número de mujeres empleadas que genera la organización.	Eficacia de la org: $\%(\# \text{ de coders empleadas/} \# \text{ de matriculadas} \times 100)$
			Eficacia de los Job Placement Process

**Tabla 6: Operacionalización de las variables (continuación)**

Objetivos	Variables	Operacionalización de las variables	Indicador
<p>Analizar si el emprendimiento social Laboratoria Perú - Sede Lima analiza las fuerzas contextuales para su sostenibilidad.</p>	Tecnológicas	<p>Estas variables serán determinadas por la misma organización, ya que lo importante es que si ellos mapean estas fuerzas contextuales, las cuales son relevantes para la sostenibilidad de la misma.</p>	Capacidades tecnológicas para la eficacia de la organización
	Sociales		Determinar si Laboratoria tiene conocimiento de los factores sociales que influyen en la sostenibilidad
	Económicas		Determinar si Laboratoria tiene conocimiento de los factores económicos que favorecen la sostenibilidad
	Políticas		Determinar si Laboratoria tiene conocimiento de los factores políticos que favorecen la sostenibilidad
	Ambientales		Adaptación del proceso productivo a los estándares ambientales
	Demográficas		Tendencias demográficas (SI favorables /NO favorables)
	<p>Determinar los factores críticos de sostenibilidad y plantear recomendaciones para la replicabilidad en el sector de emprendimientos en el Perú - Sede Lima.</p>		Creación de Valor
Fuerzas contextuales			
Factores de integración			
Mecanismos de implementación			

## CAPITULO 5: RESULTADOS

El presente capítulo analizará los hallazgos que se obtuvo en la fase de campo de la investigación. El primer paso, será exponer los resultados de cada una de las variables utilizadas en cada objetivo específico, de acuerdo con la información recolectada con cada herramienta utilizada en la fase de campo. Luego, se hará una síntesis de cada variable, terminando el análisis de cada una de ellas con una conclusión y una recomendación.

El proceso cualitativo no es lineal ni lleva una secuencia como el proceso cuantitativo. Las etapas constituyen más bien acciones que efectuamos para cumplir con los objetivos de la investigación y responder a las preguntas del estudio y se yuxtaponen, además son iterativas o recurrentes (Hernández et al., 2010).

En el proceso cuantitativo primero se recolectan todos los datos y posteriormente se analizan, mientras que en la investigación cualitativa no es así, tal como se ha reiterado, la recolección y el análisis ocurren prácticamente en paralelo; además, el análisis no es estándar, ya que cada estudio requiere de un esquema o “coreografía” propia de análisis (Hernández et al., 2010).

El procedimiento usual de recolección y análisis de los datos, con el método de las entrevistas, pero pudieran ser sesiones en grupo, revisión de documentos o de artefactos, observaciones u otro método para recabar información (Hernández et al., 2010).

Es así que a través de la revisión documentaria; entrevistas en profundidad a expertos, personal de Laboratoria Perú, beneficiarios de Laboratoria Perú; y un focus group a las beneficiarias del programa, se pudo levantar información importante que nos permitirá responder los objetivos planteados en la presente investigación, los cuales se ven de manera completa en la matriz de resultados (Anexo E).

Para un mejor entendimiento del lector, es importante explicar qué es un hallazgo y, una conclusión. El hallazgo, es la evidencia empírica, el dato crudo de la información obtenida de la fase de campo. Por otro lado, el objetivo de la conclusión es ofrecer un balance de lo conseguido con la investigación, para lo cual se interpreta el hallazgo a la luz de la teoría y contexto previamente descrito y de acuerdo con la experiencia y criterio de los investigadores (Ponce & Pasco, 2015).

A continuación, se hará un análisis de cada variable identificada en cada objetivo específico, obteniéndose así hallazgos basados en las tres herramientas de investigación ya antes mencionadas, es importante recalcar que según cada variable estas herramientas serán aplicadas.

Por motivos de espacio, en el cuerpo de la investigación solo se dará la síntesis de cada uno de ellos para luego dar una conclusión y una recomendación.

Se recomienda para una lectura más detallada de la variable, ver el anexo E, la matriz de resultados.

## **1. Objetivo específico 1: Determinar el modelo organizacional de Laboratoria Perú – Sede Lima**

Respondiendo a este objetivo específico, los investigadores determinaron el modelo organizacional de Laboratoria Perú, el cual está expuesto en el capítulo 3: Marco contextual. A partir del modelo organizacional ya determinado se procederá a analizar sus respectivas variables.

### **1.1. Variable 1: Organización con fines sociales**

#### ***1.1.1. Síntesis de entrevistas en profundidad***

En esta herramienta, se halló cierta discrepancia entre los entrevistados por parte de Laboratoria Perú con respecto al tipo de organización que es el caso de estudio. Para Andrea Lamas, Job Placement Manager, Laboratoria es un emprendimiento social, donde busca priorizar su valor social generado directamente en las mujeres de escasos recursos. Esto coincide con Dees (2001), cuando define al emprendimiento social como un agente de cambio en el ámbito social, que adopta una misión de crear y sostener valor social, reconociendo y persiguiendo incansablemente nuevas oportunidades para cumplir su misión, fortaleciendo así el proceso continuo de innovación, adaptación y aprendizaje (Dees, G., 2001). Sin embargo, para el Gerente de Finanzas, Franco Chamochumbi, Laboratoria es una empresa (emprendimiento con fines lucrativos), donde la meta es obtener ganancias a través de una propuesta innovadora que a la larga genere la sostenibilidad, coincidiendo así con lo que expone El Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima sobre el emprendimiento, desde el enfoque económico, como todo intento de crear nuevos negocios o empresas, que se torna de vital importancia por el impulso que da a la actividad económica con el fin de generar procesos de innovación y de mejoras en la productividad (Serida, Nakamatsu, Borda y Morales, 2015).

Por otro lado, al entrevistar a expertos en la materia de gestión social y afines, como Baltazar Caravedo, doctor en Sociología y economista de la PUCP; Diana Castañeda, General Manager de Kunan; y Martín Beaumont, sociólogo de la PUCP y decano de la Facultad de Gestión y Alta Dirección, la mayoría indicó que este es un claro ejemplo de un emprendimiento social en desarrollo. Para ellos no se podría hablar de Laboratoria como una empresa, pues no cumplen con ciertas características, como, por ejemplo, la distribución de excedentes.

A pesar de que los puntos de vista recogidos en las entrevistas en profundidad sean diferentes entre sí, según el enfoque teórico que nos da (Santos, De la o Barroso & Guzmán, 2013), todas ellas pueden llegar a unirse, ya que para los mencionados autores, los emprendimientos sociales usan el altruismo fundamentalmente para generar valor social, atendiendo a necesidades sociales. Esas necesidades se atienden produciendo bienes y servicios de forma innovadora y, no siempre, mediante la creación y desarrollo de empresas. En este sentido, como en cualquier actividad económica es necesaria también la obtención de una ganancia o beneficio, pero no con el objetivo de repartir dividendos, sino de posibilitar la reinversión que permita la mejora continua de la actividad y al mismo tiempo una autosuficiencia financiera que no la haga depender de ayudas públicas, resaltando que en los emprendimientos sociales ese beneficio necesario es un objetivo siempre de carácter secundario (Santos, De la o Barroso & Guzmán, 2013).

### ***1.1.2. Síntesis de revisión documental***

De acuerdo con los archivos de Laboratorio: “Laboratoria Perú, es un claro ejemplo de un emprendimiento social que utiliza la innovación social en su modelo de negocio, el cual genera valor a la sociedad, y a su vez, a la misma organización. Este emprendimiento abre oportunidades a jóvenes mujeres con mucho potencial después de una convocatoria abierta y un riguroso proceso de selección, las jóvenes admitidas en Laboratorio reciben 6 meses de formación en desarrollo web y desarrollo personal. El resultado es una transformación de jóvenes listas para empezar su carrera en el sector digital, mejorando su futuro y el de sus familias, culminando con el reforzamiento y especialidad en los 18 meses de la segunda etapa del programa (Laboratoria, 2017e). Lo recogido en la revisión documental se ve reflejado en lo que expone Jiao (2011) definiendo a los emprendedores sociales como sujetos innovadores, ingeniosos y orientados a los resultados, aprovechando las mejores ideas, tanto en el mundo de los negocios como en el de las organizaciones sin fines de lucro, para desarrollar estrategias que maximicen el impacto social (Jiao, H. , 2011).

### ***1.1.3. Síntesis general***

Hay dos definiciones importantes que generan los entrevistados de Laboratorio Perú: emprendimiento social de mercado y empresa social, generando la controversia de qué tipo de emprendimiento es el sujeto de estudio. Sin embargo, para los expertos en la materia de gestión social, Laboratorio es un emprendimiento social en desarrollo, teniendo como ingresos las donaciones y recursos económicos propios.

#### ***1.1.4. Conclusión***

A partir de la investigación teórica, existen modelos de organizaciones con fines sociales semejante al de Laboratoria Perú. Podemos definir a Laboratoria Perú como un emprendimiento social de mercado, ya que utiliza métodos empresariales para obtener ganancias o beneficios económicos, generando ingresos y cubriendo sus costes (Santos et al., 2013). Este tipo de emprendimiento reúnen los tres ejes básicos para lograr su sostenibilidad: la creación de valor social como objetivo prioritario, de valor económico como objetivo necesario y la generación de estrategias con un enfoque empresarial (Ruiz, 2015). Así también, el modelo operativo más semejante es el de asociación, agregando a este la característica principal de tener clientes/ beneficiarios de la base de la pirámide. En Laboratoria Perú se genera una especie de círculo virtuoso, donde genera valor social, ya que sus beneficiarios a la vez también son sus clientes - generando así valor económico a Laboratoria Perú. Sin embargo, para fines de la investigación, se propuso un modelo organizacional que recoge algunas características del modelo operativo de asociación con clientes/beneficiarios de la base de la pirámide.

#### ***1.1.5. Recomendación***

Es recomendable para el sector, y en este caso, también para Laboratoria Perú, la identificación del tipo de organización social que es.

Compartir el tipo de organización entre los colaboradores, mediante charlas con expertos en temas de emprendimientos sociales, capacitaciones de identificación organizacional, reuniones estratégicas, etc. Esto permitirá generar un pensamiento uniforme entre ellos aclarando los objetivos organizacionales, los cuales son de gran aporte cumplir para la sostenibilidad.

### **1.2. Variable 2: Clientes/Beneficiarios**

#### ***1.2.1. Síntesis de entrevistas en profundidad:***

Para las entrevistadas, Claudia Alfaro, L4B Director; Vania Zagasetta, People & Culture Manager y Mafe Zamora, CE training Coordinator; los clientes tienen que compartir la misión que Laboratoria Perú propaga, el de empoderar mujeres de escasos recursos brindándoles las herramientas necesarias para su desarrollo no solo profesional, sino también personal. Además, explicaron que los clientes a nivel corporativo que en la actualidad cuenta Laboratoria Perú, son grandes corporaciones, por el momento son contadas las empresas, pero cuentan con planes de ampliar la cartera. Es importante recalcar que la mayoría de sus clientes también cumplen el rol de aliados estratégicos para la organización.

Esto coincide con lo expuesto por Mutis, J.M. & Ricart, J.E. (2008), con respecto a que la organización en vez de fijarse exclusivamente en el consumidor o en el producto, debe mirar

toda la arquitectura del sistema que crea valor social y económico para poder retener consumidores y aliados. La organización, principalmente, nutre, atrae y retiene los “complementos” que son aquellos que fortalecen la oferta de la organización y la creación de valor. (Mutis, J.M. & Ricart, J.E., 2008).

### ***1.2.2. Síntesis de revisión documentaria***

Laboratoria Perú tiene dos clases de clientes: sus egresadas y las empresas que las contratan, que además adquieren cursos de capacitación tech para su personal.

El bootcamp (educación continua de Laboratoria), es el espacio de formación para egresadas, donde las siguen capacitando con diferentes cursos a la vanguardia del mercado tech. Son cursos pagados como créditos de acuerdo al sueldo que tienen estas egresadas (Laboratoria, 2017c).

El Talenfest, es una feria donde participan las empresas empleadoras y las egresadas, facilitando la identificación del talento tech de ellas dos segmentos. El primero, el Hackaton, el cual es un evento de 36 horas donde cada empresa trabaja con un grupo de egresadas en un reto de negocio, el objetivo es que las empresas empleadoras identifiquen las capacidades y aptitudes de las alumnas. El segundo, Demo night, es un evento abierto, donde las empresas interesadas en contratar talento tech de Laboratoria asistente para conocer a las egresadas ganadoras del concurso Hackaton, primer evento, y alumnas destacadas del programa a punto de graduarse (Laboratoria, 2017f).

Las empresas empleadoras que participan en estos eventos son: Everis, BCP, BBVA, Inkafarma, Rimac seguros, ThoughtWorks, Interbank, Scotiabank, Aporta, Accenture, Urbaner, etc. (Laboratoria, 2017f).

Claramente los servicios brindados van de la mano con lo que indican (Farber, Caballero, Prialé y Fuchs, 2015) que el emprendimiento, Laboratoria Perú, vende productos y/o servicios a los clientes de la base de la pirámide y reserva un porcentaje del ingreso para los programas sociales. De esta manera, hace un producto y/o servicio asequible para sus clientes / beneficiarios y genera valor a través de su programa social. En ocasiones, los clientes/beneficiarios también pueden ser los beneficiarios del programa social. Los productos o servicios se venden a precios asequibles para los clientes que son, al mismo tiempo, beneficiarios (Farber, Caballero, Prialé y Fuchs, 2015)

### ***1.2.3. Síntesis de focus group***

Las clientes/beneficiarios elogian el trabajo realizado por Laboratoria Perú, destacando el valor generado en ellas en el ámbito personal como profesional. Como Jiao (2011) expone los

emprendedores sociales buscan desarrollar estrategias que generen gran impacto social a través de propuestas basadas en la innovación (Jiao, H. , 2011). Es así como las alumnas y las egresadas de Laboratoria sienten que este emprendimiento social ha tenido gran impacto en su vida, brindándole las estrategias necesarias para que ellas se puedan empoderar en el mundo laboral.

#### ***1.2.4. Síntesis general***

Laboratoria Perú posee clientes corporativos, los cuales son captados en los diferentes eventos que ofrecen para realzar a sus egresadas como talento tech. Estos clientes en su gran mayoría también cumplen el rol aliados estratégicos para la organización. Como rol de clientes/beneficiarios, se encuentran las alumnas de Laboratoria Perú, así como explicaron las entrevistadas, esta información también se encontraba en sus documentos. Las egresadas al culminar la primera etapa de 6 meses, se entiende de beneficiarias, son empleadas y comienzan a pagar un fee, según los ingresos que tienen, para luego continuar el bootcamp, etapa de reforzamiento en cursos tech, rol de clientes.

#### ***1.2.5. Conclusión***

Se concluye que la relación cliente/beneficiario que cumple Laboratoria Perú es buena, ya que vemos beneficiarios que a su misma vez son clientes, pues al egresar siguen continuando estudios en Laboratoria Perú, donde les enseñan cursos complementarios a su carrera que tienen un impacto positivo tanto en su vida profesional, como personal. Estas mujeres están en el mercado por mérito propio y por la ayuda en conjunto con Laboratoria Perú. Las clientes/beneficiarios elogian el trabajo realizado por Laboratoria Perú, explicándonos el valor generado por Laboratoria Perú en sus vidas.

#### ***1.2.6. Recomendación***

Es recomendable para el sector que las organizaciones sociales identifiquen de manera correcta sus clientes/ beneficiarios y que estos posean la misma misión que ellos. Pues el compartir la misma misión serviría como un indicador para su desarrollo como organización, además de conocer el impacto social que está generando, lo cual no solo enriquece su valor social, sino también atraerá a más socios estratégicos que serían de gran aporte para la sostenibilidad.

El compartir la misma misión que los clientes/beneficiarios es una estrategia clave para que más aliados estratégicos se sumen como clientes contribuyendo así a la sostenibilidad del emprendimiento social. Esto se puede ver reflejado en el sistema que utiliza nuestro caso de estudio.

### **1.3. Variable 3: Mercado**

#### ***1.3.1. Síntesis de entrevistas en profundidad***

Para los entrevistados, Franco Chamocho, Gerente de finanzas; y Claudia Alfaro, L4B Director, existe un conocimiento claro del mercado donde se desarrolla el sujeto de estudio. Ellos exponen que el mercado de Laboratoria Perú se basa en la educación tech, específicamente en el diseño y programación web. Sin embargo, cuando se profundizó en el % de participación que tienen en él, desconocieron la cifra. Es muy importante recalcar que el conocimiento del mercado por parte del emprendimiento social es de suma importancia, ya que como expone Ras & Vermeulen (2009), los emprendedores son los que identifican la necesidad que existe en el mercado, y toman decisiones sobre temas financieros, recursos humanos, y a su vez, toman riesgos que se ven recompensados con beneficios económicos para el emprendimiento (Ras, P.J.& Vermeulen, W., 2009). En otras palabras, no se trata de resolver un reto social, sino que también se trata de proponer iniciativas innovadoras que demuestren la capacidad para organizar los recursos sociales y financieros, con el fin de lograr un impacto social a gran escala, teniendo en cuenta que todo ello se logrará con una buena gestión en el conocimiento del mercado donde se desarrollará el emprendimiento social (Buckland, H. & Murillo, D., 2014).

#### ***1.3.2. Síntesis de revisión documental***

Laboratoria Perú está aportando el talento y la diversidad que el mercado tecnológico necesita para crecer, creando a su vez un movimiento de empoderamiento de mujeres y su transformación social (Laboratoria, 2017d).

Para el 2025, el mercado tech necesitará 1.2 miles de desarrolladores web, y el 10% de ellas serán mujeres (Laboratoria, 2017d). Esta información con la que cuenta Laboratoria coincide con lo que Silva (2008) nos expone en cuanto a las ganas de los emprendedores a lanzarse en proyectos, que ya sea por necesidad o por oportunidad, crean trabajo para ellos mismos y para otros, haciendo esto un elemento vital para la convivencia humana. Más allá de las influencias materiales, como el incrementar los ingresos económicos, el emprendimiento también se hace cargo de tareas que van a trascender a la contribución del mejoramiento de la calidad de vida de un conglomerado poblacional (Silva, 2008), en este caso Laboratoria tiene mapeado el % de la necesidad del mercado en cuanto a mujeres desarrolladoras web de cara a los próximos años, generando así un impacto no solo positivo en el mercado, sino también en la vida de las beneficiadas.

### ***1.3.3. Síntesis general***

El mercado específico de de Laboratoria Perú es la educación tech. Se tiene un claro conocimiento por parte de los entrevistados y en documentos de la organización, la magnitud del crecimiento del mercado en los próximos años y cuál sería el rol que tendrá Laboratoria Perú en él. Se expone la calidad del impacto, más no la cantidad y la participación que tiene la organización en el mercado en la actualidad, el cual es un objetivo a corto plazo que tiene mapeado Laboratoria Perú.

### ***1.3.4. Conclusión***

A modo de conclusión, se conoce que un emprendedor es alguien que identifica una necesidad en el mercado, toma decisiones ya sea de gestión humana, recursos financieros o materiales, pero también toma riesgos, todo esto es recompensado por beneficios económicos (Ras & Vermeulen, 2009). Así también, el alcanzar resultados sociales deseables no alcanzados por el mercado, mediante la alineación del valor social con el económico (Gatica et al., 2012) es un reto social, u engloba la innovación en la capacidad para organizar los recursos tanto sociales, como financieros, con el fin de lograr un impacto social a gran escala (Young, citado en Raz & Vermeulen, 2009).

Laboratoria Perú tiene bien definido su mercado, teniendo como objetivo generar valor social a segmentos específicos del mercado con sus servicios, para así obtener una retribución económica. Por otro lado, es importante recalcar que Laboratoria Perú apunta a un mercado laboral muy poco abordado, brindando servicios de educación tech, específicamente en diseño y programación web, a mujeres de bajos recursos que no tuvieron la oportunidad de tener una educación superior y colocándolas en el mercado pasando los 6 meses de capacitación, es ahí donde generan su valor social. El valor económico para Laboratoria Perú es el pago del “fee” por parte de las alumnas una vez terminado sus estudios, este pago se da solo si las egresadas se encuentran laborando.

### ***1.3.5. Recomendación***

Es recomendable que las organizaciones del sector social conozcan detalladamente el mercado donde se encuentran desarrollándose.

Para ello, pueden planificar reuniones estratégicas con el fin de tener mapeado el mercado donde trabajan, estando informados no solo de la de la participación que tienen en él, sino también de tener conocimiento del impacto social que están generando. Del mismo modo, las reuniones estratégicas de manera quincenal o mensual ayudarán a tener una visión

panorámica de las metas y estrategias que se quieren emplear en el mercado, buscando la sostenibilidad del emprendimiento social.

#### **1.4. Variable 4: Flujo de Servicios**

##### ***1.4.1. Síntesis de entrevistas en profundidad***

De acuerdo con los entrevistados de Laboratoria Perú, Claudia Alfaro, L4B Director; y Mafe Zamora, CE training Coordinator, los servicios que brinda Laboratoria Perú están enfocados a la educación tech, basado específicamente en el diseño y programación web; además, cuentan con capacitaciones tech que brindan a nivel corporativo. Estos servicios van evolucionando dependiendo de la demanda de los clientes, buscando siempre la retroalimentación para la mejora continua de estos. Como expone Portales & Arandía (2015), el emprendimiento social busca atender las problemáticas y necesidades que se presentan en un determinado espacio geográfico por medio de la generación de bienes o servicios que detonen procesos sociales en los cuales se atiendan a las causas que les dieron (Portales, L., & Arandía, O., 2015). Así pues, Laboratoria Perú genera un flujo de servicios exclusivamente para atender la necesidad del mercado, la brecha de género en el mercado laboral de desarrolladores web, brindándole al mercado, como exponen las entrevistadas, profesionales mujeres en educación tech.

##### ***1.4.2. Síntesis de revisión documental***

Laboratoria Perú ofrece 3 servicios en el mercado tech. El primero es la educación tech a mujeres de bajos recursos, donde con una formación de 6 meses salen al mercado laboral, teniendo una tasa de empleabilidad del 77% por promoción y triplicando los ingresos de ellas (Laboratoria, Nuestro programa Laboratoria, 2017). El segundo, la educación continua o Bootcamp, es un programa que se les brinda a las egresadas con el fin de prepararlas en diferentes cursos que están saliendo en el mundo de los desarrolladores web, reforzando y desarrollando su talento tech (Laboratoria, Educación Continua Laboratoria, 2017). El tercero, las capacitaciones a nivel corporativo, Laboratoria Perú ofrece cursos para reforzar al personal de compañías en temas tecnológicos (Laboratoria, Laboratoria Fundraising Deck 2017, 2017).

En términos de la participación social que se busca en el desarrollo local, el emprendimiento social toma como base la inclusión de los grupos en situación de vulnerabilidad para lograr su objetivo social y económico; sea por medio de su involucramiento en la generación de productos o servicios que sean ofertados en los diferentes mercados –enfoque de economía social- o por la generación de productos y servicios orientados a satisfacer sus necesidades de una forma asequible – enfoques híbridos- o bien por medio del beneficio que la comercialización de productos o servicios genera en sus condiciones de vida –enfoque de

economía capitalista (Portales, L., & Arandia, O. , 2015). Laboratoria Perú coincide con lo que nos expone Portales & Arandia (2015), ya que propone un servicio orientado a satisfacer necesidades involucrando a grupos vulnerables, en este caso a mujeres de bajos recursos que no tuvieron oportunidad de tener estudios superiores.

#### ***1.4.3. Síntesis general***

En Laboratoria Perú, los principales servicios que se brindan son la educación tech, basados en el diseño y programación web, y capacitaciones tech a empresas. Estos servicios van evolucionando dependiendo de la demanda de los clientes. Laboratoria Perú siempre busca generar un feedback por parte de los clientes, esto ayuda a seguir mejorando y desarrollando nuevas oportunidades de negocio. Por otro lado, el servicio brindado es netamente en la actualidad para mujeres, nicho que se piensa expandir en un futuro, siempre y cuando cumplan con uno de los objetivos que tienen, desaparecer la brecha de género en el mercado laboral de desarrolladores web.

#### ***1.4.4. Conclusiones***

Para Johnson y cols. (2008), el modelo de negocio consiste también en pensar en la proposición de valor que la empresa genera al cliente a través de sus productos y servicios por sí mismos, y cómo esos productos y servicios se comercializarán, así como pensar en su fórmula de beneficios (Johnson y cols., 2008). El emprendimiento social toma como base la inclusión de los grupos en situación de vulnerabilidad para lograr su objetivo social y económico; sea por medio de su involucramiento en la generación de productos o servicios que sean ofertados en los diferentes mercados –enfoque de economía social- o por la generación de productos y servicios orientados a satisfacer sus necesidades de una forma asequible -enfoques híbridos- o bien por medio del beneficio que la comercialización de productos o servicios genera en sus condiciones de vida-enfoque de economía capitalista (Portales, L., & Arandia, O. , 2015). Teniendo en cuenta que la propuesta de valor generado por Laboratoria Perú, es uno de los elementos más atractivos de su modelo, podemos concluir en el potencial de la transformación de su flujo de servicios para brindar al cliente un buen servicio en cuanto a la educación tech, teniendo como mira diferentes objetivos pensados en la necesidad del cliente.

#### ***1.4.5. Recomendaciones***

Es recomendable para las organizaciones del sector brindar servicios o productos que satisfagan necesidades. Es por ello que es fundamental determinar un plan estratégico de servicios de acuerdo a la necesidad del cliente.

El plan estratégico de mapear una gama de servicios de acuerdo a las necesidades del cliente, genera no solo como una gran oportunidad de abrir campo para diferentes clientes, sino

también atrae a más socios estratégicos, lo cual sumado hace tener un flujo económico más llamativo, generando así un gran aporte financiero y estratégico a la sostenibilidad.

## **1.5. Variable 5: Flujo de fondos financieros**

### ***1.5.1. Síntesis de entrevistas en profundidad***

Para los entrevistados, Franco Chamochumbie, Gerente de finanzas; y Claudia Alfaro, L4B Director, el objetivo es uniforme, alcanzar la sostenibilidad de la organización. Para ello, son conscientes que se debe generar más ingresos propios, pues en la actualidad sus ingresos se distribuyen en 80%, donaciones, y 20%, recursos financieros propios. Sin dejar el tema principal de innovación como elemento importante, un emprendimiento social innovador se desarrolla a partir del uso combinado de un modelo novedoso de sostenibilidad y una solución innovadora a un problema social (Rodríguez & Ojeda, 2015). Los entrevistados son conscientes de ofrecer al mercado una solución retardora e innovadora a una necesidad social que aqueja a mujeres con poca solvencia económica, pero también saben que a pesar de ofrecer un servicio innovador también deben generar ingresos para que este servicio sea sostenible, es decir ningún emprendimiento genera resultados sostenibles sino cuenta con flujos de fondos financieros sólidos.

Del mismo modo, al entrevistar a expertos en la materia de emprendimientos sociales, el doctor Baltazar Caravedo, presidente de empresas B y economista de la PUCP; y Diana Castañeda, General Manager de Kunan, indican que el flujo de fondos de financiamiento es un elemento clave para la sostenibilidad de todo emprendimiento del sector social. El emprendimiento social no solo se debe preocupar por el impacto social que pueda llegar a generar en el mercado o en la vida de las beneficiadas, sino también en cómo va hacer sostenible en el tiempo, qué herramientas de negocio deben utilizar para generar ingresos propios que permitan su desarrollo.

### ***1.5.2. Síntesis de revisión documental***

Según el Fundadrasing Deck 2017, Laboratoria Perú se basa en tres estrategias, que les sirven como flujos de ingresos monetarios, desde la creación de valor que ofrece a sus alumnas, hasta los servicios a nivel corporativo (Laboratoria, Laboratoria Fundraising Deck 2017, 2017).

- Pago del “fee” mensual de las graduadas: Las graduadas pagan a Laboratoria Perú una cuota mensual por dos años después ser empleadas. Este “fee”, incluye una cantidad fija y una cantidad variable, dependiendo de su salario, y les da derecho a continuar estudiando en el programa Bootcamp (Laboratoria, Laboratoria Fundraising Deck 2017, 2017).

- Pago de las compañías empleadoras: Las diferentes compañías empleadoras pagan a Laboratoria Perú una prima de colocación que incluye el acceso al evento TalentFest y a una plataforma virtual donde podrán revisar los perfiles detallados de las estudiantes (Laboratoria, Laboratoria Fundraising Deck 2017, 2017).
- Capacitación a nivel corporativo: Laboratoria Perú ofrece servicios de capacitación en temas tech a diferentes empresas, donde no solo orientan al personal de la compañía, sino también muestran cuán importante es contar con personal capacitado en esos temas tech, ofreciendo el talento egresado de Laboratoria Perú, sus alumnas (Laboratoria, Laboratoria Fundraising Deck 2017, 2017).

### ***1.5.3. Síntesis general***

Laboratoria Perú tiene claro que en la actualidad sus fondos financieros son donaciones y recursos financieros propios, los cuales se distribuyen en 80% y 20% respectivamente, estructura que para el futuro no debe seguir existiendo, pues Laboratoria Perú tiene miras de no seguir dependiendo de donaciones, buscando así desarrollar sus propias estrategias que contribuyan con ingresos monetarios, las cuales a la larga serán un gran aporte a su sostenibilidad.

### ***1.5.4. Conclusión***

Se concluye que el variable flujo de fondos financieros, es una de las más importante, pues es variable clave para la sostenibilidad de Laboratoria, ya que como se revisó en la documentación, emprendimiento social no quiere decir caridad y no necesariamente implica la ausencia de lucro. La creación de valor social sostenible es lo que diferencia al emprendimiento social de obras benéficas y, por lo tanto, debe tener en cuenta la sostenibilidad financiera (Rodríguez Moreno, 2016). Como explican Santos, De la O Barroso & Guzman (2013), los emprendimientos sociales de mercado utilizan métodos empresariales para obtener ganancias o beneficios económicos, generando ingresos y cubriendo sus costes. Laboratoria Perú, conoce que no solo le basta generar impacto social, sino también debe generar ingresos, por ello a través de su flujo de servicios (variable 4) crea flujos financieros (la presente variable) lo que le permite tener ingresos que ayuden a su sostenibilidad. Actualmente, Laboratoria Perú conoce la necesidad del mercado (variable 3), lo que le permite obtener un “Fee” por parte de las alumnas graduadas, un pago por parte de las empresas empleadoras de las recién graduadas, capacitaciones a nivel corporativo.

Laboratoria Perú está por muy buen camino para la obtención de flujos de financiamiento sostenible. La obtención de recursos económicos propios va en alza, hoy en día representa el 20%, y tienen como objetivo para el 2018 tener 60% de ingresos propios.

### **1.5.5. Recomendación**

Es recomendable para el sector, y también para Laboratoria Perú, plantear un plan de proyectos que generen ingresos propios a las organizaciones.

Por ejemplo, si bien Laboratoria Perú sabe que para lograr su sostenibilidad debe dejar de depender de sus aliados estratégicos en cuanto a donaciones (80% en la actualidad y con miras a que sea 40% en el 2018), debe plantear un plan estratégico de proyectos que generen ingresos a la organización para lograrlo. Laboratoria Perú actualmente trabaja con 12 compañías a las cuales le da capacitaciones tech (otro tipo de cliente), pero debe trabajar más en ello, mostrarse a más compañías que tengan la necesidad de que sus colaboradores estén capacitados en educación tech, trabajar en la fidelización de estos clientes para que así tengan un ingreso seguro para que así dejen de depender poco a poco de donaciones.

Como habíamos hablado en la variable 4 Flujo de servicios, que va de la mano de la variable 5 Flujo de fondo financieros, el plantear un plan estratégico de proyectos, basados en servicios o productos, generará no solo una gran oportunidad de abrir campo para diferentes clientes, sino también atrae a más socios estratégicos, y por ende un flujo económico más estable, lo cual será de gran aporte al objetivo deseado, la sostenibilidad.

## **2. Objetivo específico 2: Analizar la creación de valor para la sostenibilidad en el emprendimiento social Laboratoria Perú – Sede Lima**

### **2.1. Variable 6: Creación del valor**

Se obtuvieron los siguientes hallazgos en las tres herramientas de investigación, revisión documentaria, entrevistas en profundidad a expertos en gestión social y emprendimientos sociales, así como también a colaboradores de Laboratoria Perú, y un focus group realizado a 8 egresadas de Laboratoria.

Para temas de investigación, solo se dará la síntesis de cada uno de ellos para luego dar una conclusión y una recomendación, para una lectura más detallada de la variable, favor ver el anexo E.

#### **2.1.1. Síntesis de entrevistas en profundidad**

Para Vania Zagasetta, People & Culture Manager, y Claudia Alfaro, L4B Director, el valor que genera Laboratoria Perú está basado en el empoderamiento de mujeres de escasos recursos brindándole educación en el rubro de programación y diseño web. Como compañía, tienen claro el valor social generado; sin embargo, son conscientes de la necesidad como emprendimiento social el generar recursos propios para su sostenibilidad. Como nos indica Ruiz Tafur (2015), el emprendimiento social reúne los tres ejes básicos para lograr su auto

sostenibilidad: la creación de valor social como objetivo prioritario, de valor económico como objetivo necesario y la generación de estrategias con un enfoque empresarial (Ruiz Tafur, M., 2015). Por otro lado, se halló una falta de conomiento en cuanto a la priorización del valor económico, valor social o la igualdad de estos.

Para los expertos en la materia de gestión social, Martin Beaumont, decano de la facultad de Gestión y Alta Dirección, y Baltazar Caravedo, Doctor en sociología y economista de la PUCP, la creación o propuesta de valor es el elemento esencial dentro del modelo organizacional del emprendimiento social y que es justamente este valor lo que brinda el emprendimiento a sus beneficiarios y clientes. Según el Banco Interamericano de Desarrollo y Social Enterprise Knowledge Network; en su estudio “Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica” (2006), la proposición de valor es la piedra fundamental de cualquier emprendimiento social, ya que determina su foco estratégico y tiene implicaciones profundas para sus estructuras, procesos y asignación de recursos

### ***2.1.2. Síntesis de revisión documental***

El propósito de Laboratoria Perú es brindar educación tech a mujeres de bajos recursos, prepararlas en 6 meses y lanzarlas al mercado, dándoles así las herramientas necesarias para que incrementen sus ingresos, a la fecha cuentan con una tasa de empleabilidad de 77% y más de 500 graduadas desde el 2014 (Laboratoria, Código que transforma, 2017).

En Laboratoria Perú se identifican jóvenes mujeres con muchísimo potencial por medio de un proceso de selección con 680 puntos de medición. Luego usamos una metodología ágil de enseñanza para formarlas como Desarrolladoras Web o Diseñadoras UX. En nuestro bootcamp de 6 meses crean más 40 productos web y desarrollan las habilidades técnicas y blandas necesarias para trabajar en equipos tecnológicos de alto rendimiento. El programa termina con un "Talent Fest", un hackathon, evento donde las empresas vienen a reclutar, con retos reales que las estudiantes resuelven en 36 horas. A la fecha, ya han colocado en más de 200 empresas a las alumnas egresadas, teniendo como tasa de satisfacción de los empleadores 4.5/5. (Laboratoria, Código que transforma, 2017)

### ***2.1.3. Síntesis de focus group***

Un punto en común que se recogió en el focus con las 8 egresadas de Laboratoria Perú y actualmente estudiantes del Bootcamp (programa de enseñanza continua), fue que Laboratoria Perú llega a cubrir su valor social, pues el impacto que ha tenido en la vida de estas mujeres es positivo, ya que ellas afirman que Laboratoria Perú les ha dado una oportunidad de crecimiento, no solo profesional, sino también personal, ayudándolas a desarrollar capacidades, como

seguridad en si mismas, toma de decisiones, trabajo en equipo, etc; y, a su vez, brindándoles las herramientas necesarias para su crecimiento profesional, como una carrera con oportunidad de generar ingresos propios, una base de estudios que les permita seguir avanzando con estudios superiores.

#### ***2.1.4. Síntesis general***

El valor generado por Laboratoria Perú se basa en el empoderamiento de mujeres de escasos recursos brindándole enseñanza en el rubro de programación y diseño web. Los entrevistados expresan que Laboratoria Perú busca generar recursos propios para su sostenibilidad, y por ello algunos piensan que son una empresa que a veces piensa como ONG. Laboratoria Perú tiene muy claro la creación de valor que realiza y como este se ve reflejado en el impacto que tiene en la vida de las egresadas y las empresas que las emplean.

#### ***2.1.5. Conclusiones***

Se concluye que para un emprendimiento social la creación es un objetivo prioritario, no dejando de lado la creación de valor, como un objetivo necesario, planteando estrategias con un enfoque empresarial para la generación de recursos propios. (Santos, De la o Barroso & Guzmán, 2013).

La creación de valor de Laboratoria Perú, con respecto a los beneficiarios y clientes tiene un impacto considerable, ya que desde su primera promoción cuenta con más de 500 graduadas desde el 2014, logrando obtener una tasa de empleabilidad del 77% en la actualidad (Laboratoria, Código que transforma, 2017). Teniendo en cuenta las afirmaciones de las estudiantes en el focus group, Laboratoria Perú les ha dado una oportunidad de desarrollar sus capacidades, brindándoles las herramientas necesarias para su crecimiento, se concluye que el empoderamiento generado por Laboratoria Perú hacia las estudiantes genera resultados positivos en el ámbito personal como laboral. Como se explica en la variable de flujo de servicios, la calidad de propuesta que brinda Laboratoria Perú es relevante.

#### ***2.1.6. Recomendación***

Es recomendable que las organizaciones del sector transmitan y generen el propósito de su creación, su valor social. Es importante que la razón de la creación de la organización, el valor social, y la idea de cómo se va abordar esta necesidad social, estén basadas en ideas innovadoras y estrategias empresariales por parte del emprendedor social, y estas estén de la mano para que logren la capacidad de organizar los recursos tanto sociales como financieros, con el fin de lograr un impacto social a gran escala.

### **3. Objetivo específico 3: Analizar los factores de integridad hacia la sostenibilidad en Laboratoria Perú – Sede Lima**

#### **3.1. Variable 7: Liderazgo.**

##### ***3.1.1. Síntesis de entrevistas en profundidad:***

Para la presente variable, los entrevistados por parte de Laboratoria Perú, Andrea Lamas, Job Placement Manager; Franco Chamocho, Finance Director; y Claudia Alfaro, L4B Director; el liderazgo, es una de las variables más resaltantes en la organización. Los colaboradores tienen conocimiento de quién es su líder y cuáles son sus funciones, llegando a tener una relación amical por parte de la CEO, Mariana Costa con la mayoría de ellos. Si bien Mariana Costa cumple el rol de líder en la organización, ella también otorga liderazgo a personas claves dentro de la organización, ya que a través de reuniones quincenales ella delega liderazgos en proyectos de corto a largo plazo, donde va haciendo seguimiento detallado del cumplimiento de los objetivos, delega tareas y funciones de acuerdo a los objetivos estratégicos, etc.

De la misma manera, los expertos entrevistados en la materia de gestión social y afines, Diego Espinoza, Magister economía ecológica; Diana Castañeda, Manager Director de Kunan; y Baltazar Caravedo, presidentes de empresas B y economista PUCP, coinciden con las acciones que toma Mariana Costa para con su equipo, en cuanto a que no siempre el liderazgo va a ser representado por Mariana, sino también debe ser aplicado en todos los niveles de la organización. Mariana Costa como bien dicen los entrevistados claves delega su liderazgo a través de proyectos, tareas y funciones.

##### ***3.1.2. Síntesis general***

Los entrevistados tienen claro quién es la líder (Mariana Costa, CEO de Laboratoria), y el valor que ella tiene en la organización. Consideran que el liderazgo es muy importante para el equipo, ya que es uno de los factores en los cuales la organización resalta positivamente.

Así también, resaltaron la gran labor que realiza en la organización y las diferentes actividades que Mariana realiza para fomentar el liderazgo entre el equipo, delegando proyectos a diferentes colaboradores.

##### ***3.1.3. Conclusión***

El liderazgo en emprendimientos sociales se entenderá como la capacidad para hacer transformaciones y obtener resultados sobresalientes. Algunas de las derivaciones de la “Teoría carismática” son las que mejor explican el papel del liderazgo en los emprendimientos sociales (Austin & SEKN Team, 2006). A lo largo de la vida de los emprendimientos sociales, es posible

reconocer los distintos roles (tareas) que pueden desempeñar los líderes para alcanzar buenos resultados. Paralelamente, en cada momento del emprendimiento social se pueden identificar las habilidades deseables, o necesarias, que permiten al líder ejercer esos roles de manera efectiva (Austin & SEKN Team, 2006).

Se concluye que existe una relación muy directa entre los colaboradores y la CEO. Todos los colaboradores entrevistados concuerdan que Mariana Costa es una líder completa. Sin embargo, no todo se trata de Mariana como líder, sino también como ellos se desarrollan como líderes en sus diferentes áreas, ya que Mariana Costa delega su liderazgo a su equipo a través de proyectos, tareas, funciones, etc.

#### ***3.1.4. Recomendación***

Es recomendable para las organizaciones del sector social, y en este caso también para Laboratoria Perú, reforzar el liderazgo, no solo por parte del emprendedor social sino también por los colaboradores que son pieza esencial del emprendimiento.

Hay varias formas de cómo lograr que el liderazgo se desarrolle de forma adecuada, anualmente se puede realizar una evaluación de desempeño, donde se buscará evaluar y analizar las metas y competencias de cada colaborador. Si bien la cultura de la organización es todo horizontal, es importante medir los rendimientos de los colaboradores según los objetivos y metas que la organización tiene. El resultado de la evaluación ayudará a desarrollar mejor los potenciales de los colaboradores, plantear mejoras para aquellos que no van al ritmo de los demás, y sobretodo, hacer visibles a los colaboradores que tienen capacidades de líder.

### **3.2. Variable 8: Estrategia**

#### ***3.2.1. Síntesis de entrevistas en profundidad***

Para los entrevistados de Laboratoria Perú, Franco Chamochumbie, Finance Director; y Claudia Alfaro, L4B Director, parte fundamental de la estrategia general de Laboratoria Perú es la obtención y crecimiento de sus recursos propios y su impacto social. Los socios estratégicos son muy importantes para la obtención del objetivo general y los objetivos específicos de la organización. Otro pilar que es considerado en la estrategia, es la ventaja competitiva que poseen en sus cursos de especializaciones y la constante implementación de los cursos con respecto a las necesidades de las empresas empleadores.

Para los expertos de la materia en gestión social, Mariana Alegre, Coordinadora del curso Gestión Social de la PUCP; Baltazar Caravedo, Doctor en sociología y economista de la PUCP; y Diana Castañeda, Manager Director de Kunan, la estrategia de un emprendimiento

social puede ir moldeándose de acuerdo a los cambios que vayan enfrentando día tras días. También es importante delimitar la estrategia según el cliente y el beneficiario.

### 3.2.2. Síntesis de revisión documentaria

La estrategia de Laboratoria Perú se basa en la premisa que sus egresadas, una vez que sean contratadas y obtienen una remuneración, tienen la capacidad de pagar el servicio de entrenamiento obtenido y la educación continua (Laboratoria, Análisis interno de Laboratoria, 2017).

El programa de dos años está dividido en un bootcamp (6 meses) y educación continua (18 meses aproximadamente), sin embargo, la cuota de pago aumenta o empieza a ser pagada cuando las alumnas ya están trabajando y aumentan sus ingresos (Laboratoria, Análisis interno de Laboratoria, 2017).

La cuota mensual es el pago retroactivo del bootcamp y el pago actual por la educación continua. Esta cuota es variable y está directamente relacionada a los ingresos percibidos por las alumnas.

En el cuadro que se muestra a continuación se visualiza los rangos de salarios brutos y las cuotas a pagar según los rangos (Laboratoria, Análisis interno de Laboratoria, 2017).

**Figura 12: Rango de la cuota mensual a pagar “Fee”**

En S/.	Rangos Salario Bruto		Cuota mensual a pagar	
	Mínimo	Máximo	590	• %
Rango 0	1,500	1,800	590	0%
Rango 1	1,801	2,500	590	5%
Rango 2	2,501	4,000	590	10%
Rango 3	4,001	8,000	590	15%
Rango 4	+ 8,001		590	20%

Fuente: Laboratoria (2017a)

Laboratoria Perú ofrece talento en tecnología para las necesidades reales del mercado. Tiene alianzas estratégicas que le permiten anticiparse para formar el talento que requieren las empresas de manera flexible (Laboratoria, 2017a).

Teniendo como principales aliados estratégicos regionales: BID, Google, Omidyan Network, Draper Richards Kaplan Foundation, Microsoft y Citi Bank (Laboratoria, 2017b).

### **3.2.3. Síntesis general**

Laboratoria Perú tiene muy bien definida las estrategias de su negocio. Cuentan con estrategias que involucran a sus socios, como empresas empleadoras y clientes corporativos; y a su vez, sus egresadas, que son sus beneficiarias y clientes una vez acabado el plan de estudios. Coincidiendo con lo que dice el Banco Interamericano de Desarrollo (2006) que la estrategia de un emprendimiento con fines sociales se puede definir como la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que le permite conseguir ventajas a través de la re-configuración de sus recursos en un entorno cambiante, a fin de hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los grupos de interés. Así, la estrategia es también la manera en que una organización se relaciona con su entorno, adaptándose al mismo, tratando de anticipar cómo será en el futuro y tratando también, en la medida de lo posible, de influir sobre él (Austin & SEKN Team, 2006). Así Laboratoria Perú, se basa en cambios en sus estrategias según las necesidades de mercado, al sacar sus servicios acordes a esta necesidad.

### **3.2.4. Conclusiones**

La estrategia en los emprendimientos sociales debe servir para garantizar la posibilidad de satisfacer necesidades sociales o de llevar a cabo transformaciones sociales al mismo tiempo que garantiza la viabilidad del emprendimiento u organización (Austin & SEKN Team, 2006). El objetivo de esta variable es garantizar la creación de valor social y de valor económico; algunas veces esto significa la sostenibilidad financiera, y otras, el refuerzo de la competitividad. La finalidad es identificar qué elementos del proceso estratégico contribuyen al mayor desempeño de los emprendimientos sociales (Austin & SEKN Team, 2006).

La estrategia general planteada por Laboratoria Perú genera no solo ingresos económicos, debido al fee que pagan sus egresadas una vez empleadas, y un impacto positivo en la relación con sus clientes (empresas empleadoras, que en la mayoría también son socios estratégicos), sino también esta misma estrategia genera valor social, empoderando mujeres en el mundo de desarrolladores web. Es así como los objetivos cumplidos en las estudiantes sirven para alcanzar los objetivos pertenecientes al equipo de producto y, estos a su vez, ayudan a seguir aportando al cumplimiento del objetivo organizacional principal, la sostenibilidad.

### **3.2.5. Recomendación**

Es recomendable que las organizaciones del sector planifiquen estrategias que generen valor social y valor económico. La estrategia de los emprendimientos sociales no solo debe ser necesaria para cubrir una necesidad social, sino también que estas transformaciones sociales generen una sostenibilidad a la organización.

Como se ha podido rescatar en toda la investigación, Laboratoria Perú cuenta con una estrategia relevante, pues obtiene valor social y valor económico al brindar el servicio de educación tech a sus beneficiarias/clientes teniendo como objetivo su sostenibilidad.

### **3.3. Variable 9: Cultura y valores organizacionales**

#### **3.3.1. Síntesis de entrevistas en profundidad**

Se halló discrepancia entre los entrevistados de Laboratoria Perú en esta variable, ya que al entrevistar a Vania Zagasetta, People & Culture Manager, sobre los valores organizacionales, nos mencionó que los valores establecidos en la organización son difundidos por los diferentes canales de comunicación, como, por ejemplo: muros, portales web, correos, actividades organizacionales. Sin embargo, al hacer las preguntas sobre cuáles eran sus valores organizacionales a los demás colaboradores, no supieron cuáles y cuantos eran, solo nos brindaron ideas que, si bien dieron a entender ciertos valores, no llegaron a concretarlos como tal. Muchas de estas ideas hablaban del trabajo en equipo, la integridad, excelencia en el trabajo y en los servicios que brindan.

Para los expertos en la materia en emprendimientos sociales, Baltazar Caravedo, Presidente de Empresas B y doctor en sociología de la PUCP; y Diana Castañeda, Manager Director de Kunan, es importante el establecimiento y difusión de los valores organizacionales, lo cual contrasta con lo expuesto por los entrevistados por parte de Laboratoria Perú, que aún no llegan a concretar la correcta difusión de sus valores organizacionales. Por otro lado, al hablar de cultura organizacional, los expertos en la materia concuerdan en que la cultura engloba patrones de conducta que optan los colaboradores, coincidiendo con lo que expone el Banco Interamericano de Desarrollo (2006), que la cultura en los emprendimientos sociales son un conjunto de “patrones de conducta y desempeño” manifestados en diferentes dimensiones, que fueron desarrollados por sus miembros como forma de hacer frente a problemas de adaptación externa e integración interna, y que funcionaron lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y actuar en tales situaciones (Austin & SEKN Team, 2006).

#### **3.3.2. Síntesis de revisión documental**

La cultura organizacional de Laboratoria Perú, se construyó apuntando a la visión de la organización: ser la principal fuente de talento femenino tech en latinoamerica (Laboratoria, 2017a).

Los principales valores de la organización, según el análisis interno realizado en el 2017, son:

- Nos preocupamos por nuestras estudiantes dándoles el mejor servicio.
- Buscamos la excelencia trabajando siempre excelente.
- Tomamos riesgos de manera inteligente para convertirnos en la compañía más innovadora en educación.
- Aprendemos constantemente retándonos para mejorar y generar cambios que nos permitan ser mejores.
- Jugamos como equipo construyendo relaciones honestas y ayudamos a otros a que alcancen el éxito.
- Trabajamos como dueños: con pasión, compromiso e integridad.

Lean Startup es parte fundamental de la cultura de trabajo de Laboratoria Perú. Esta metodología ayuda a evolucionar las iniciativas a través del aprendizaje continuo y el método científico de validación de hipótesis, también brinda un marco de trabajo para explorar ideas con alta incertidumbre, permitiendo optimizar el uso de recursos y la toma de decisiones (Marin, 2017).

### **3.3.3. Síntesis general**

Laboratoria Perú tiene muy bien plasmado su cultura organizacional y valores organizacionales en documentos, como informes, análisis internos que realizan al final del año. Sin embargo, en el trabajo de campo, algunos de los entrevistados no tenían conocimiento de los valores organizacionales.

### **3.3.4. Conclusión**

Se puede concluir que Laboratoria Perú cumple con las cuatro dimensiones que el Banco Interamericano de Desarrollo y Social Enterprise Knowledge Network; expone en su estudio “Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica” (2006), las cuales tienen asociación con el desempeño del emprendimiento social. Las cuatro dimensiones son: procesos de gestión, Laboratoria Perú evidencia un patrón predominante en su cultura organizacional, el cual es fundamental para las relaciones interpersonales y la forma de estructuración en sus procesos de trabajo, que es la excelencia en sus procesos internos y externos del emprendimiento social, como excelencia en los servicios, proyectos, procesos de incorporación a las graduadas en el mundo laboral, seguimiento de las graduadas en la nueva etapa laboral, capacitación a nivel corporativo, excelencia en las tareas que cada colaborador realiza (Austin & SEKN Team, 2006). La segunda dimensión, es el ejercicio del liderazgo, el estilo que utiliza Mariana Costa

con sus colaboradores indica fundamentos de autoridad, pero de igual forma de amistad, como se había mencionado en la variable 7, cuenta con muchas características del líder carismático. La tercera dimensión, sistemas de comunicación, aquí se evidencian patrones internos de mayor o menor transparencia de las relaciones que existen en el emprendimiento social, un patrón identificado con mucha claridad para con todos los entrevistados claves de Laboratoria Perú, es el de trabajo en equipo, todos ellos comentan que las tareas, proyectos, etc., son designadas por Mariana Costa en grupos de 7 a 10 personas, donde se busca involucra a todos en tareas que pueden ser muy enriquecedoras para lograr la excelencia a nivel corporativo. La última dimensión, procesos de toma de decisiones, nos indica los criterios de la distribución del poder formal o informal, como habíamos visto en la variable 7, sobre el liderazgo, no todo el liderazgo se centra en Mariana Costa, sino ella busca delegarlo a través de tareas, proyectos, etc.

Por otro lado, se percibió una débil difusión de los valores organizacionales, por más que Vania Zagasetta, People & Culture Manager, manifieste que esto se realiza de manera continua. A pesar de ello, es resaltante el compromiso que todos tienen con la organización, exponiendo y explicando muy bien la misión y visión de la organización, relevando el patrón de cultura que poseen, la excelencia.

### ***3.3.5. Recomendación***

Es recomendable para las organizaciones del sector social, y también para Laboratoria Perú, la correcta interiorización de los valores organizacionales.

La misión, la visión, y valores organizacionales cumplen un rol importante en la organización, pues son estos los que ayudan a generar a los colaboradores una identificación con la organización, generando así diferentes patrones de conducta y desempeño que ayudan a desarrollar la cultura organizacional.

Esta relación puede ser alcanzada mediante actividades que fomenten el compañerismo, canales de comunicación que reflejen los valores organizacionales con ejemplos del día a día laboral, actividades donde se vean reflejados la misión y visión organizacional.

## **4. Objetivo específico 4: Analizar los mecanismos de implementación para la sostenibilidad en Laboratoria Perú – Sede Lima**

### **4.1. Variable 10: Estructura organizacional**

#### ***4.1.1. Síntesis de entrevistas en profundidad***

Para la entrevistada clave de Laboratoria Perú, Vania Zagasetta, People & Culture Manager, la estructura de Laboratoria Perú es horizontal, pues existe aún una polifuncionalidad de algunos colaboradores en la organización. Se encuentran separados por regiones y por

grupos, servicios, producto y operaciones. La estructura depende de cómo se establece e identifica la organización, en el caso de Perú, la estructura es horizontal mencionó.

Para los expertos en emprendimientos sociales, Diana Castañeda, Manager Director de Kunan; y Baltazar Caravedo, presidente de empresas B y economista de la PUCP, la estructura es importante, algunas organizaciones tendrán una tendencia vertical, otras, horizontal, al final todo se adecuará como se dividen el trabajo en diferentes tareas para lograr la coordinación de las mismas. Lo expuesto por los expertos coincide con el estudio del Banco Interamericano de Desarrollo y Social Enterprise Knowledge Network (2006), cuando expone que se entenderá por estructura a los aquellos mecanismos que vinculan las partes de la estructura organizacional y permiten que estas operen, considerando entre ellos los sistemas de autoridad, el modo en que se realiza y coordina el trabajo, la forma en que fluye la información en la organización y los procesos desarrollados para la toma de decisiones (Austin & SEKN Team, 2006).

#### ***4.1.2. Síntesis de revisión documental***

Laboratoria Perú tiene una estructura organizacional que se adapta a los cambios del negocio (Marin, 2017). En Laboratorio Perú se tiene tres grandes grupos de equipos:

- **Servicios:** Este grupo posee equipos que le brindan servicios de manera transversal a la organización. Aquí encontraremos equipos como Finanzas, RRHH, Growth, Marca, y Fundraising, los cuales trabajan bajo el formato de proyectos.
- **Operaciones:** Este grupo se encarga de ejecutar los productos en cada sede. De esta manera el programa tiene consistencia y calidad. Además de correr el programa, ellos tienen la responsabilidad de recolectar datos que se transforman en “insights” que ayudan a los equipos de productos a mejorar sus iniciativas.
- **Productos:** Este grupo se encarga del diseño de las actividades que se ejecutan en cada sede por los equipos de operaciones. Su principal tarea es crear experiencias de mucho valor para nuestras estudiantes y empresas empleadoras con la ayuda de los “insights” que recolectan los equipos de operaciones en cada sede.

**Figura 13: Estructura organizacional de Laboratoria**



Fuente: Laboratoria (2017b)

Cada uno de los equipos que componen estos grupos son independientes, autónomos, multidisciplinarios, y poseen control end-to-end de sus iniciativas. Estas características le permiten a Laboratoria Perú eliminar la burocracia en los procesos y brindarle la facilidad a la estructura de la organización a adaptarse rápidamente a los cambios que requiere el mercado (Marin, 2017).

Para que estos equipos funcionen correctamente y puedan alinearse a los objetivos de la organización, el liderazgo de Laboratoria Perú se enfoca en establecer objetivos trimestrales a través de los Objective & Key Results (OKRs) (Marin, 2017).

#### ***4.1.3. Síntesis general***

Laboratoria Perú cuenta con una estructura organizacional basada en la ejecución de sus estrategias, sus servicios y proyectos (productos y operaciones), cada grupo de la estructura es autónomo, sin perder la relación que tienen entre ellos, y multidisciplinario, los cuales poseen la capacidad de toma de decisiones. La estructura organizacional va ligada a los objetivos de la organización. La mayoría de los entrevistados en la fase de campo, alegaron que como organización la estructura es horizontal, hay un gran trabajo en equipo en cada área y van siguiendo el cumplimiento de los objetivos organizacionales, coincidiendo con el estudio del Banco Interamericano de Desarrollo y Social Enterprise Knowledge Network (2006), cuando nos expone de que una vez definido los objetivos sociales del emprendimiento y las acciones necesarias para cumplirlos, se van a diseñar formas en que se dividirán las tareas, y, al mismo tiempo, se establecieron los mecanismos de coordinación y de integración para el desarrollo de un correcto trabajo en equipo; es decir, la estructura que llevará el emprendimiento social es un mecanismo clave para el logro de un desempeño superior en la generación de valor social (Austin & SEKN Team, 2006).

#### **4.1.4. Conclusión**

Se concluye que Laboratoria Perú cumple con la estructura que engloba el cumplimiento de los objetivos sociales del emprendimiento, ya que ahí está la clave del logro de su desempeño en la creación del valor social. Laboratoria Perú entiende claramente como estructura organizacional la manera de dividirse el trabajo en diferentes tareas y funciones que estén en coordinación ellas mismas. Es por ello, que muchas de las funciones y tareas delegadas por Mariana Costa cumplen con lo que los entrevistados exponen que cuentan con una estructura horizontal, pues hay mucho trabajo en equipo.

#### **4.1.5. Recomendación**

Es recomendable para las organizaciones del sector social, tener una estructura organizacional muy bien definida y clave para el logro de un desempeño superior en la generación de valor social.

A través del trabajo de campo Laboratoria Perú ha demostrado que viene realizando un buen trabajo en dicha variable. Cuentan con una cultura “Agil” en su estructura organizacional, trabajan de manera horizontal entre ellos y eso les ha venido dando muy buen resultado en cuanto a generación de valor social se habla. También es importante adicionar que la estructura organizacional debe estar ligada a los objetivos organizacionales, para que se puedan definir claramente los grupos y secciones dentro de la organización.

### **4.2. Variable 11: Recursos Humanos**

#### **4.2.1. Síntesis de entrevistas semi-estructurada**

Para la esta variable, se tuvo entrevista con Andrea Lamas, Job Placement Manager, donde nos expone que Laboratoria Perú busca una característica relevante en sus ingresos, que sean perseverantes, apasionadas por el trabajo que realizan, que tenga excelencia en el servicio y, sobre todo, comparta la misma misión de la organización. Las contrataciones van de la mano con el crecimiento de la organización, se consideran un grupo de edad promedio joven que se destaca en trabajar motivado por ayudar y generar valor social.

Del mismo modo, para los entrevistados como expertos en la materia de emprendimientos sociales, Diana Castañeda, Manager Director de Kunan; y Baltazar Caravedo, Presidente de Empresas B y economista de la PUCP, esta variable es un principal recurso para el emprendimiento social, pues son piezas claves para la generación de valor desde el servicio hasta la parte operativa dentro de la organización.

#### ***4.2.2. Síntesis de revisión documentaria***

El equipo de Laboratoria Perú está compuesto por un gran número de “millennials” y jóvenes de la generación Z. Ellos tienen tres características: Trabajan en equipos diversos y multidisciplinarios, no los mueve el dinero, sino el propósito y la flexibilidad que les ofrecemos, y buscan innovar creando cosas nuevas que impacten al mundo. Alinear estas necesidades es clave para desarrollar un ambiente adecuado que nos permita liberar el verdadero potencial del equipo de trabajo, y de esa manera alcanzar con los objetivos de la organización (Marin, 2017).

#### ***4.2.3. Síntesis general***

En Laboratoria Perú son conscientes que su grupo de trabajo está conformado por un gran número de jóvenes, los cuales tienen características particulares. Por ello, Laboratoria Perú busca un clima de inclusión donde los colaboradores desarrollen todo su potencial. Laboratoria Perú busca personas con pasión, que trabajen con excelencia, contratando personal de acuerdo al crecimiento de la organización en pro de lograr los objetivos organizacionales. Laboratoria Perú coincide con las tres perspectivas que el equipo humano debe cumplir, según el estudio de “Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica” del Banco Interamericano de Desarrollo y Social Enterprise Knowledge Network (2006). El primero, el proceso de contratación, retención y desarrollo del personal, esta táctica le permite a Laboratoria Perú tener un equipo calificado para llegar a los objetivos sociales propuestos. El segundo, el desarrollar constantemente las competencias de los colaboradores, contruyendo un equipo humano que reúna individuos con competencias y habilidades de gestión orientadas específicamente a la atención de la problemática social. Y por ultimo, los mecanismos que promueven el aprendizaje orgarnzacional en el desarrollo de los emprendimientos sociales, como las capacitaciones constantes que se le da al grupo de colaboradores, reforzando sus habilidades blandas y competencias (Austin & SEKN Team, 2006).

#### ***4.2.4. Conclusión***

Se concluye que en el Laboratoria Perú prima la buena gestión humana, tienen un proceso de selección que les permite contar con profesionales de alto talento, así también realiza constantemente capacitaciones, entre ellas de habilidades gerenciales, trabajo en equipos, actividades de integración, eventos corporativos donde participan todos los colaboradores, así también como reuniones donde se ve exclusivamente el rendimiento de las áreas, premiando la excelencia del colaborador de manera mensual. Poseen un clima laboral estable basado en la amistad y el trabajo en equipo. Hoy en día el equipo de Laboratoria Perú está conformado por 60 personas. Todo lo expuesto coincide con lo que nos expone Hugo Cespedes (2009), en el que

los emprendimientos sociales tienen que establecer políticas que sirvan para atraer, retener y desarrollar un equipo de recursos humanos capaz de alcanzar un desempeño superior en función de los objetivos estratégicos y la cultura de cada una de ellas. La calidad resultante del equipo gerencial constituye un factor determinante de la capacidad de la organización para moldear y aprender de su capital intelectual (Céspedes, H., 2009). Desde esta perspectiva, el personal es considerado fuente de un tipo de capital intangible de la organización, que incluye el valor del conocimiento, las habilidades y las capacidades que los individuos poseen, y del que la organización se sirve para el cumplimiento de sus objetivos (Austin & SEKN Team, 2006). Laboratoria Perú posee una evaluación de desempeño anual, cada inicio de año el colaborador debe establecer sus objetivos anuales que vayan acordes a los objetivos estratégicos, metas y competencias a nivel corporativo y personal, estos objetivos son revisados con el jefe directo y evaluados en el mes 11 de cada año, de cumplir con todos los objetivos, el colaborador puede llevar a recibir un bono o un ascenso según feedback del jefe directo y su equipo de trabajo. Por ello, el estudio del Banco Interamericano de Desarrollo y Social Enterprise Knowledge Network (2006), habla del gran desafío que es para los emprendimientos sociales la conformación de esta variable, ya que es un activo estratégico que es muy difícil de imitar, por ello es parte esencial del proceso de creación de valor (Austin & SEKN Team, 2006)..

#### ***4.2.5. Recomendación***

Es recomendable que las organizaciones del sector social desarrollen la variable recursos humanos en gran escala, pues para un emprendimiento social un factor determinante es contar con un equipo capacitado, para ello es necesario establecer políticas que estén ligadas a atraer, retener y desarrollar personal clave capaz de alcanzar los objetivos estratégicos de dicha organización. Así también es importante identificar el tipo de equipo que tienen, para que puedan desarrollar a través de capacitaciones el desempeño de ellos.

### **4.3. Variable 12: Financiamiento**

#### ***4.3.1. Síntesis de entrevistas en profundidad***

Para la presente variable, se tuvo una entrevista exclusiva con el Finance Director, Franco Chamochumbie, donde nos explicó que los recursos monetarios propios de Laboratoria se basan en el servicio de capacitaciones tech a nivel corporativo y en el pago de un fee por parte de las egresadas en el programa Bootcamp (Programa de educación continua). Los recursos propios generados son 80 % por donaciones y 20% de ingresos propios, panorama que piensan cambiar en los próximos años, con el objetivo de buscar su sostenibilidad financiera. Por último, la organización genera excedentes, los cuales no son distribuidos y se quedan en la organización para las necesidades futuras. Para Laboratoria Perú, los socios estratégicos no sólo

se basan en dar dinero, también comparten la misión y piden resultados de impacto. Uno de los objetivos principales de la organización es ser sostenibles, meta que piensan cumplir en el 2020. Para ello, tienen mapeado seguir desarrollando sus servicios enfocado a las necesidades del cliente y ampliando la plaza de las ingresantes al programa de Laboratoria Perú, para luego ser empleadas.

Por parte de los expertos en la materia de emprendimientos sociales, Diana Castañeda, Manager Director de Kunan; y Baltazar Caravedo, Presidente de Empresas B y economista de la PUCP, concuerdan que el financiamiento es pieza clave para la sostenibilidad de un emprendimiento social. Si bien las demás variables influyen en la sostenibilidad del emprendimiento, sin ingresos de dinero no se puede llegar a nada.

#### ***4.3.2. Síntesis de revisión documentaria***

Como se explicó en la variable 5: Flujo de fondos financieros, Laboratoria Perú cuenta con tres ingresos, los cuales van, desde la creación de valor que ofrece a sus alumnas, hasta los servicios a nivel corporativo (Laboratoria, Laboratoria Fundraising Deck 2017, 2017). Estos son: pago del “fee” mensual de las graduadas, pago de las compañías empleadoras, y capacitaciones a nivel corporativo (Laboratoria, Laboratoria Fundraising Deck 2017, 2017).

Laboratoria Perú teniendo en cuenta las subvenciones ya garantizadas y algunas que probablemente se concreten con el pasar del año, la cantidad de fondos que la organización necesita recaudar en subvenciones durante los próximos tres años es de US \$ 6,7 M. Este financiamiento apoyará al crecimiento y consolidación como una organización financieramente sostenible (Laboratoria, Laboratoria Fundraising Deck 2017, 2017).

#### ***4.3.3. Síntesis general***

Laboratoria Perú tiene mapeado ingresos financieros para los próximos años, estos están apuntando a su objetivo principal, la sostenibilidad. Es claro que Laboratoria Perú en la actualidad cuenta con tres ingresos financieros: el “fee” mensual pagado por las graduadas, pago de las compañías empleadoras, y las capacitaciones tech que brindan a nivel corporativo. Estos servicios que ha elaborado Laboratoria Perú con miras para la obtención de ingresos financieros, cumplen con los mecanismos y fuentes de financiamientos basados en transacciones comerciales expuestos en el estudio “Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica” del Banco Interamericano de Desarrollo y Social Enterprise Knowledge Network(2006), donde por medio del mecanismo venta de servicios al público en general, se obtiene fuentes de cartera de clientes, en este caso Laboratoria Perú tiene 3 servicios que ofrece al mercado, teniendo clientes claves que generan ingresos financieros a la compañía. El segundo mecanismo, son las cuotas de los

beneficiarios del emprendimiento social, este mecanismo es clave para Laboratoria Perú, ya que por medio del “fee” que cobra a las graduadas una vez que consiguen un trabajo, retribuyen en cuotas el estudio que se le otorgo según los ingresos que están teniendo en la actualidad. El tercer mecanismo, el marketing de causas, por medio de campañas, eventos de lanzamiento de cursos, Laboratoria Perú se da a conocer en el mercado de desarrolladores web, lo cual hace que tenga exposición activa consiguiendo más socios estratégicos con la misma misión (Austin & SEKN Team, 2006).

#### **4.3.4. Conclusión**

Ningún emprendimiento genera resultados sostenibles si no cuenta con mecanismos sólidos de financiamiento (Céspedes, 2009). En este sentido, como en cualquier actividad económica es necesaria también la obtención de una ganancia o beneficio, pero no con el objetivo de repartir dividendos, sino de posibilitar la reinversión que permita la mejora continua de la actividad y al mismo tiempo una autosuficiencia financiera que no la haga depender de ayudas públicas, resaltando que en los emprendimientos sociales ese beneficio necesario es un objetivo siempre de carácter secundario (Santos et al., 2013).

En particular, Laboratoria Perú está generando recursos propios, con proyecciones a que en los próximos años estos crezcan, como expresaron los entrevistados hoy en día el 20 % son recursos económicos propios y el 80% son donaciones y los excedentes obtenidos al año se guardan para necesidades futuras de la organización.

#### **4.3.5. Recomendación**

Tanto el variable financiamiento como la variable Flujo de financiamiento, hablan de la obtención de ingresos propios. Es por ello que se recomienda a las organizaciones del sector el plantear un plan de proyectos, ya sea brindando otros servicios o productos, que generará no solo una gran oportunidad de abrir campo para diferentes clientes, sino también atraer socios estratégicos, y a su vez un financiamiento más estable, generando con el tiempo la sostenibilidad deseada.

### **4.4. Variable 13: Gobierno**

#### **4.4.1. Síntesis de entrevistas en profundidad**

Para la presente variable, se entrevistó a Vania Zagasetta, People & Culture Manager, donde nos comentó que para Laboratoria Perú el gobierno está relacionado con el líder; sin embargo, no dio mucho detalle de la variable, porque no tenía conocimiento de ello.

Por otro lado, para el experto en la materia de emprendimiento social, el doctor Baltazar Carevedo, Presidente de Empresas B y economista de la PUCP, expone lo importante que es

que el gobierno de un emprendimiento social exprese en la distribución de la autoridad formal, quién tiene la responsabilidad final en la organización.

#### ***4.4.2. Síntesis general***

Laboratoria Perú relaciona esta variable con el rol que su líder desempeña en la organización, ya sea como representante o al momento de la toma de decisiones. Se entiende después de las entrevistas realizadas en la fase de campo con la entrevistada de Laboratoria Perú, que hay una falta de entendimiento para esta variable, las respuestas dadas no coinciden con lo expuesto a la luz de la teoría, donde se explica que la variable de gobierno está ligado a quién tiene la responsabilidad final en una organización y está autorizado legalmente para tomar decisiones y a clarificar el alcance de las atribuciones y obligaciones de la entidad, y otro orientado a analizar cómo se distribuye el poder real para tomar las decisiones más importantes.

#### ***4.4.3. Conclusión***

Se concluye que no hay un modelo específico de gobierno establecido. Sin embargo, por lo recogido en la fase de campo se identifica por parte de los investigadores que Mariana Costa cumple con la función de gobierno en el emprendimiento social, ya que aprueba y supervisa los principales programas y servicios que brinda la organización, asigna los recursos adecuados y asegura la sostenibilidad económica de la entidad, mediante proyectos y mecanismos de financiamiento, promueve la imagen pública de Laboratoria Perú, sirviendo de puente entre esta y la sociedad, y por último, fortalece y evalúa el desempeño del cuerpo de gobierno.

#### ***4.4.4. Recomendación***

Es recomendable para el sector que las organizaciones tengan muy bien definida la distribución de la autoridad en función a la toma de decisiones fundamentales. El gobierno es un atributo frecuente en emprendimientos sociales considerados exitosos, ya que dada la complejidad y creatividad que se requiere para generar valor social, resulta entendible que la continuidad de la autoridad sea un atributo valioso para la organización, pues permite capitalizar el aprendizaje acumulado desde los inicios del emprendimiento social.

### **4.5. Variable 14: Medición de desempeño**

#### ***4.5.1. Síntesis de entrevistas en profundidad***

Para la variable se entrevistó a los siguientes actores claves de Laboratoria, Vania Zagasetta, People & Culture Manager; Mafe Zamora, CE training Coordinator; y Andrea Lamas, Job Placement Manager, ellas exponen que actualmente Laboratoria Perú no cuenta con la data exacta de cuanta es la participación en el mercado laboral de desarrolladores web. Es un objetivo que aún está pendiente, pues entiende que es importante saber cuánto están aportando a

la anulación de la brecha de género que existe en ese mercado. Sin embargo, conocen exactamente la necesidad de su mercado, ofreciendo desde el 2014, más de 500 graduadas con un 77% de efectividad que tienen mapeado, el cual trenda según su proyección un crecimiento del 5% para esta última promoción (2017-II).

Para los expertos en la materia, Baltazar Caravedo, Mariana Alegre y Diana Castañeda, Laboratoria Perú debe conocer el impacto social y la participación que tiene en el mercado, el cual no solo les dará visión de la necesidad que hay en él, sino también la participación que esta teniendo día tras día.

#### **4.5.2. Síntesis de revisión documentaria**

Laboratoria Perú cuenta con testimonios de empresas empleadoras. Por ejemplo:

Mario Muñoz, Jefe de proyectos TI en Everis: “El proceso de adaptación de las egresadas de Laboratoria Perú ha sido igual o incluso mejor que el promedio. Están mucho más abiertas a aprender. Han tomado desafíos muy importantes, aprendiendo de manera autodidacta y liderando. De todas maneras, contrataría a más egresadas de Laboratoria Perú, agregan mucho valor a nuestra empresa” (Laboratoria, 2017b).

Anand Kulkarni, CEO Crowdbotics: “Tenemos una egresada de Laboratoria Perú trabajando con nosotros desde hace 5 meses: Annie, es fantástica, una de las mejores decisiones de reclutamiento que he hecho para nuestro equipo” (Laboratoria, 2017b).

De las alumnas graduadas en Laboratoria Perú en el 2017, el 80% obtuvo empleo, demostrando que se puede construir una educación que logra preparar a los jóvenes con las herramientas que el mercado necesita. Hoy, el salario promedio de una egresada de Laboratoria Perú a nivel regional es de más de \$800 dólares mensuales, algo comparativo a lo que ganan egresados de buenas universidades tras cinco años de estudio, este es un enorme logro para la organización (Costa, 2018).

#### **4.5.3. Síntesis general**

Si bien Laboratoria Perú no cuenta con una data exacta de su participación en el mercado de desarrolladores web, tiene conocimiento a través de las empresas empleadoras sobre el valor social que brindan a las mujeres en base a la enseñanza tech. Así también, cuenta con un reporte del 2017, donde se muestra en % cuantas egresadas han sido empleadas y cuantos son sus ingresos, generando así un impacto social y económico positivo en la vida de ellas. Coincidiendo con lo que nos expone el estudio “Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica” del Banco Interamericano de Desarrollo y Social Enterprise Knowledge Network(2006), cuando

expone que los términos de desempeño de los emprendimientos sociales deben radicar en evaluar el progreso realizado en pos al cumplimiento de la misión social, Laboratoria Perú tiene conocimiento del % que ofrece en el mercado de desarrolladoras web en la actualidad, haciendo un seguimiento minucioso del desarrollo de sus egresadas en el campo laboral, profesional y personal. En su desarrollo laboral, busca colocarlas en empresas reconocidas, muchas de ellas son también sus aliados estratégicos; en su desarrollo profesional, esta constantemente capacitándolas con cursos que salen en el mercado y que pueden ser de atracción para las empresas que buscan contratar a estas mujeres, este es el servicio de Bootcamp que ofrece Laboratoria Perú a sus egresadas. Y por ultimo, a nivel personal, Laboratoria Perú, les hace un seguimiento a psicológico para saber como se sienten con todo este desarrollo que están viviendo, ingresos economicos, reforzando sus habilidades blandas, dándoles retroalimentación costantemente (Austin & SEKN Team, 2006)..

#### **4.5.4. Conclusión**

En términos de desempeño de los emprendimientos sociales, radica en evaluar el progreso realizado en pos del cumplimiento de la misión social (Austin & SEKN Team, 2006). Los emprendimientos sociales están siendo evaluados por cuán efectiva y eficientemente satisfacen necesidades, a menudo cambiantes, de sus grupos de interés, beneficiarios directos y donantes, entre otros (Austin & SEKN Team, 2006).

Si bien Laboratoria Perú no tiene conocimiento de su medición de desempeño a nivel corporativo, cuentan con una los OkArts, los cuales reflejan indicadores simples y basicos a nivel de trabajador. Por otro lado, saben cuál es su nivel de empleabilidad en el mercado de desarrolladores web anualmente, pero no saben cuál es la participación que tienen como organización en ese sector, el cual limita de cierta forma saber el impacto del valor social que están teniendo en el mercado.

#### **4.5.5. Recomendación**

Es recomendable para las organizaciones del sector social, y también para Laboratoria Perú, la determinación y análisis de la participación en el mercado donde se encuentran trabajando.

Así como se habló en la variable Mercado, tener conocimiento de la participación del emprendimiento social en este, sería un indicador para su desarrollo como organización, además del conocimiento del impacto social que están generando, evaluar el progreso realizado en pos del cumplimiento de la misión social es un indicador de evaluación de desempeño organizacional, donde se analiza cuan efectivamente están siendo los emprendimientos sociales al cubrir las necesidades de sus grupos de intereses.

## **5. Objetivo específico 5: Analizar si el emprendimiento social Laboratoria Perú – Sede Lima analiza las fuerzas contextuales para su sostenibilidad**

Para las variables: Tecnología, sociales, económicas, políticas, ambientales, demográficas, las cuales conforman las fuerzas contextuales, se utilizaron como herramientas de investigación, entrevistas en profundidad y revisión documentaria.

Es importante hacer mención, que se analizará si Laboratoria tiene en cuenta estas variables para su sostenibilidad. Para un mayor detalle ver el anexo E.

### **5.1. Síntesis de entrevistas en profundidad**

Para Laboratoria Perú, la tecnología es la clave de la organización. A través de la tecnología la organización se da a conocer a sus beneficiarias, clientes corporativos, brinda publicidad, se comunican entre ellos. Laboratoria Perú tiene identificado estadísticas de tendencias demográficas, las cuales se consideran importantes para el negocio. Sin embargo, Laboratoria Perú no identifica las fuerzas contextuales correspondientes a sociales, económicas, políticas y ambientales.

### **5.2. Síntesis de la revisión documentaria**

La tecnología es un facilitador para diseñar experiencias trascendentales usando data del negocio, y aprovechando el talento que hay fuera de la organización, permitiendo seleccionar, entrenar e insertar a nuestras estudiantes de una manera efectiva y con excelencia (Marin, 2017).

### **5.3. Síntesis general de las variables 15,16,17,18,19 y 20**

Laboratoria Perú no tiene mapeada todas las fuerzas contextuales. Según las entrevistas en profundidad en la fase de campo de la investigación y la revisión documentaria de Laboratoria Perú, los entrevistados comentaron que la fuerza más importante que tienen es la tecnología, ya que además de ser el eje del giro del negocio, aporta en gran medida al cumplimiento y desarrollo de los objetivos organizacionales. Otra fuerza contextual que también comentaron fue la demográfica, indicando que saben a qué público objetivo se dirigen y la tasa de este.

### **5.4. Conclusión de las variables 15,16,17,18,19 y 20**

Las fuerzas contextuales que moldean el entorno de las organizaciones sociales en muchos países de América Latina tienden a crear un conjunto de desafíos y dinámicas diferentes de aquellos que se observan en los países más desarrollados del hemisferio norte. Los cambios políticos suelen ser abruptos y radicales. Las fluctuaciones y crisis económicas son frecuentes. Los niveles de riqueza son inferiores y la distribución del ingreso es muy desigual. Las normas culturales filantrópicas y la capacidad limitada restringen la movilización de recursos. Las

capacidades institucionales están subdesarrolladas y las fuentes de talentos son escasas como resultado de las limitaciones de los sistemas educativos (Austin & SEKN Team, 2006).

Laboratoria Perú no identifica todas las fuerzas contextuales propuestas por nosotros, las únicas fuerzas en las cuales ellos poseen gran interés es la de tecnología y demografía. Cada uno está considerado con relevancia, el primero por el motivo del rubro de la organización y la segunda para poder evaluar y seleccionar a las mujeres que tendrían la posibilidad de estudiar en Laboratoria Perú.

### **5.5. Recomendación para las variables 15,16,17,18,19 y 20**

Es recomendable para las organizaciones del sector determinar cuáles son las fuerzas contextuales. La mayoría de emprendimientos sociales, incluyendo a Laboratoria Perú, tienen conocimiento de pocas fuerzas contextuales, en su mayoría tecnológicas y demográficas, es necesario para la organización tener en consideración las demás fuerzas contextuales, sociales, económicas, políticas y ambientales, por la coyuntura que se vive en América Latina y, particularmente, en nuestro país. Tener mapeadas los hitos más importantes de cada fuerza contextual le ayudará al alcance de su sostenibilidad, pues estará al tanto de lo que está aconteciendo a su alrededor.

A continuación, se detallará el resumen de las recomendaciones en una tabla con acciones desagregadas.

**Tabla 7: Recomendaciones con acciones desagregadas**

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	RECOMENDACIONES CON ACCIONES DESAGREGADAS
Determinar el modelo organizacional de Laboratoria Perú – Sede Lima	Organización con fines sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campaña de identificación organizacional</li> <li>• Charlas con expertos en temas de emprendimientos sociales</li> <li>• Capacitaciones de identidad organizacional</li> </ul>
	Clientes/ Beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones semestrales de feedback con los clientes</li> <li>• Encuestas de satisfacción hacia los clientes / beneficiarios</li> <li>• Base de datos actualizada de los clientes / beneficiarios para un mejor mapeo</li> </ul>
	Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones estratégicas mensuales</li> <li>• Analisis de la participación de la organización en el mercado</li> <li>• Plan de seguimiento a posibles socios estratégicos</li> </ul>
	Flujo de servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan estratégico de mapeo de nuevos servicios / productos</li> <li>• Encuestas para conocer las necesidades del cliente</li> <li>• Seguimiento al desarrollo de los servicios / productos brindados</li> </ul>
	Flujo de Fondos financieros	
Analizar la creación de valor para la sostenibilidad el emprendimiento social Laboratoria Perú – Sede Lima	Creación de valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones estratégicas para la difusión de su misión y visión organizacional</li> <li>• Campañas de generación de recursos sociales y financieros</li> <li>• Medición del impacto social que generan</li> </ul>
Analizar los factores de integridad hacia la sostenibilidad en Laboratoria Perú – Sede Lima	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de desempeño (Medición de competencias y metas para cada trabajador)</li> <li>• Capacitaciones de liderazgo</li> <li>• Delegar proyectos a los colaboradores</li> </ul>
	Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de un plan estratégico</li> <li>• Estrategias innovadoras que generen rentabilidad y ayuden al impacto social</li> <li>• Seguimiento a las necesidades del cliente</li> </ul>
	Cultura y valores organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusión y campañas de prácticas de los valores organizacionales</li> <li>• Actividades integradoras que desarrollen la cultura organizacional</li> <li>• Difusión de los logros que generen orgullo en los colaboradores de la organización</li> </ul>

**Tabla 7: Recomendaciones con acciones desagregadas (continuación)**

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	RECOMENDACIONES CON ACCIONES DESAGREGADAS
Analizar los mecanismos de implementación para la sostenibilidad en Laboratoria Perú – Sede Lima	Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer la estructura organizacional basada en los objetivos organizacionales</li> </ul>
	Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones constantes al equipo</li> <li>• Actividades que generen un buen clima laboral</li> <li>• Establecer políticas para atraer y retener personal clave</li> <li>• Plan de línea de carrera profesional</li> </ul>
	Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan estratégico de mapeo de nuevos servicios / productos que generen ingresos</li> </ul>
	Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones mensuales con todo equipo</li> <li>• Establecer objetivos organizacionales</li> </ul>
	Medición de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La determinación y análisis de la participación en el mercado donde operan</li> <li>• Medición semestral del impacto social</li> </ul>
Analizar si el emprendimiento social Laboratoria Perú – Sede Lima analiza las fuerzas contextuales para su sostenibilidad	Tecnología, Sociales, Económicas, Políticas, Ambientales, Demográficas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de las fuerzas contextuales de la organización</li> <li>• Medición de influencia de las fuerzas contextuales en la toma de decisiones</li> <li>• Conocer el rol de las fuerzas contextuales en la organización</li> </ul>

## **CAPITULO 6: CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN**

Para concluir la presente investigación, el último capítulo se dedicará a exponer las conclusiones generales de la investigación, así como también se presentarán recomendaciones generales para el sujeto de estudio, Laboratoria Perú.

### **1. Conclusiones**

El objetivo general de la presente investigación es analizar los factores críticos de sostenibilidad del emprendimiento social Laboratoria Perú – Sede Lima. Por ello se establecieron objetivos específicos, los cuales construyeron el camino para poder entender y determinar dichos factores.

Para el primero objetivo específico se buscaba determinar el modelo organizacional de Laboratoria Perú – Sede Lima. Para ello era necesario definir a la organización como emprendimiento social de mercado, logrando así tener una determinación general del modelo organizacional para el posterior análisis de los factores establecidos por la teoría escogida en la investigación.

Laboratoria Perú, es un emprendimiento social de mercado, pues utilizan métodos empresariales para obtener ganancias o beneficios económicos, generando ingresos y cubriendo sus costes. Cumpliendo con los tres ejes básicos para su auto sostenibilidad: la creación de valor como objetivo principal, brindar servicios educativos tech a mujeres de bajos recursos que no tuvieron accesibilidad a educación superior, brindándoles así una herramienta educativa con la cual puedan desarrollarse en el campo laboral y así lograr un beneficio personal y profesional. Los dos ejes siguientes son el valor económico como objetivo necesario y la generación de estrategias con un enfoque empresarial. Las mujeres al egresar de Laboratoria Perú pagan un “fee” por la educación recibida, solo si son contratadas, con ello Laboratoria Perú tiene un retorno económico (valor económico) por el beneficio brindado; así también, este emprendimiento social brinda charlas de capacitación tech a nivel corporativo, utilizando estrategias con enfoque empresarial para su auto sostenibilidad.

Ahora bien, podemos establecer que el modelo organizacional del sujeto de estudio se asemeja al modelo operativo de asociación, agregando a este la característica principal de tener clientes beneficiarios de la base de la pirámide. En Laboratoria Perú se genera una especie de círculo virtuoso, donde se refleja a Laboratoria Perú como generadora de valor social, sus beneficiarios a la vez serán sus clientes generando valor económico a Laboratoria Perú. A su

vez los socios respaldan a Laboratoria Perú económicamente y Laboratoria Perú generando empleo a sus clientes/beneficiarios consigue insertar a estos en las entidades de sus socios. Es importante hacer hincapié en la determinación de los investigadores al establecer que la priorización de Laboratoria Perú es generar valor económico, a través de la oportunidad de generar valor social en las mujeres de bajos recursos sin acceso a educación superior.

El análisis y resultados de la presente investigación a partir de las miradas de expertos, profesores especialistas en temas de gestión social y emprendimientos sociales, nos dan a concluir que efectivamente hay una carencia de documentación sobre la sostenibilidad de los emprendimientos sociales y que ello retarda el conocimiento de cuáles son los factores primordiales que todo emprendimiento social debe tener en cuenta para su desarrollo organizacional teniendo como fin la auto sostenibilidad.

Con respecto a los siguientes cuatro objetivos específicos, los cuales se basan en el análisis de los cuatro grupos de factores de sostenibilidad que expone Hugo Céspedes, se logró determinar el último objetivo específico, la determinación de los factores críticos de sostenibilidad, planteando recomendaciones para la replicabilidad en el sector de emprendimientos en el Perú.

Cabe recalcar que para fines de la investigación se expondrán los factores de sostenibilidad críticos y no críticos, los cuales están determinados por el nivel de importancia que requiere el emprendimiento social Laboratoria Perú.

### **1.1. Factores de sostenibilidad críticos**

Se ha identificado los siguientes factores críticos en la investigación, en base a los hallazgos: La creación o propuesta de valor, el liderazgo, la estrategia, recursos humanos, financiamiento y medición de desempeño.

El primer factor crítico identificado es la creación de valor, debido a que todos los entrevistados, tanto actores claves de Laboratoria Perú, como expertos en la materia de emprendimientos sociales, coinciden que Laboratoria Perú tiene un impacto social considerable, alineando el valor social y el valor económico a través de una estrategia innovadora que pocos emprendimientos sociales emplean en el mercado en la actualidad: el cliente/ beneficiario. El valor generado por Laboratoria Perú se basa en el empoderamiento de mujeres de escasos recursos brindándole enseñanza en el rubro de programación y diseño web, teniendo un impacto social de más de 500 graduadas desde el 2014, logrando tener una tasa de empleabilidad del 77% en la actualidad.

El segundo factor crítico identificado es el liderazgo. Todos los entrevistados coinciden en que el rol que cumple Mariana Costa en Laboratoria Perú, es un factor fundamental para el desarrollo de la idea innovadora que reta el mercado laboral y profesional, brindando un curso completo de educación tech en 6 meses, para luego insertarlas al campo laboral para que se desarrollen como tal, a su vez dándoles las herramientas necesarias para que estas mujeres graduadas del programa pueden llegar a una estabilidad no solo económica, sino también profesional. Todos los colaboradores entrevistados concuerdan que Mariana Costa es una líder completa. Sin embargo, no todo se trata de Mariana como líder, sino también como ellos se desarrollan como líderes en sus diferentes áreas, ya que Mariana Costa delega su liderazgo a su equipo a través de proyectos, tareas, funciones, etc.

El tercer factor crítico identificado es la estrategia. Laboratoria Perú plantea una estrategia que gira entorno a la satisfacción de las necesidades sociales del mercado, ya que su estrategia no solo genera ingresos económicos, debido al fee que pagan sus egresadas una vez empleadas o a través de las capacitaciones a nivel corporativo, además de un impacto positivo en la relación con sus clientes (empresas empleadoras, que en la mayoría también son socios estratégicos), sino también esta misma estrategia genera valor social, empoderando mujeres en el mundo de desarrolladores web. Coincidiendo con los entrevistados de que la estrategia de Laboratoria Perú también se relaciona con la manera en que el emprendimiento se desarrolla en su mercado, adaptándose al mismo, tratando de anticipar cómo será en el futuro y tratando también, en la medida de lo posible, de influir sobre él, sabiendo la necesidad social de su mercado a un futuro, Laboratoria Perú tiene como meta para el 2020 de lanzar un promedio de 10 000 graduadas.

El cuarto factor crítico identificado es recursos humanos. Lo resaltante de Laboratoria Perú es que valora mucho a su equipo y lo potencia cada vez más generando capacitaciones y realizando un buen proceso de selección para poder obtener al mejor talento. Todos los entrevistados coinciden en que Laboratoria Perú cuenta con una política que sirve para atraer, retener y desarrollar un equipo sólido capaz de alcanzar un desempeño superior en función al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

El quinto factor crítico identificado, es el financiamiento, como hemos visto a lo largo de la investigación, este factor es trascendental para todos los entrevistados, tanto los actores claves de Laboratoria Perú, como los expertos en la materia de emprendimientos sociales concuerdan que no solo es cuestión de resolver un reto social, sino también se trata de innovaciones en la capacidad para organizar los recursos sociales y financieros, con los cuales se permitan generar ingresos y cubrir costes. En la variable de financiamiento se puede concluir

en que es la más importante para poder lograr la sostenibilidad de Laboratorio, ya que el emprendimiento social no es lo mismo que caridad y no necesariamente implica la ausencia de lucro, la creación de valor social sostenible es lo que diferencia al emprendimiento social de obras benéficas y, por lo tanto, debe tener en cuenta la sostenibilidad financiera (Rodríguez Moreno, 2016). Laboratorio, está por muy buen camino para la obtención un buen esquema financiero. La obtención de recursos económicos propios va en alza, hoy en día representa el 20%.

El sexto y último factor, es la medición de desempeño, tantos los actores claves como los entrevistados expertos en la materia coinciden en que Laboratorio Perú debe tener en cuenta la participación y el impacto que esta generando en el mercado. Se halló que Laboratorio Perú tiene conocimiento de la necesidad del mercado, contribuyendo de manera exponencial en él, brindando desde el 2014 aproximadamente 500 egresadas con el 77% de empleabilidad.

Por último, con respecto al último objetivo específico podemos concluir que existen factores más importantes o con más trascendencia que otros. Dentro de los cuatro grupos establecidos de factores, todos llegan a ser importantes y oportunos a considerar siempre y cuando uno este al principio, al medio o al final de un emprendimiento en general, teniendo mucha más relevancia en los emprendimientos sociales. Pero para fines de la investigación, determinamos que los factores de sostenibilidad críticos para Laboratorio Perú son los siguientes: Creación o propuesta de valor, liderazgo, estrategia, recursos humanos, financiamiento y medición de desempeño. Este grupo de factores, serán los relevantes y principales para la obtención del objetivo principal de dicha organización, ser auto sostenible. Ahora bien, para poder aspirar a la sostenibilidad organizacional, el factor principal es el contar con un mecanismo sólido de financiamiento. En este caso de estudio, Laboratorio Perú, está generando recursos económicos propios, los cuales cada año van creciendo. Hoy en día el 20 % son recursos económicos propios y el 80% son donaciones. Los excedentes obtenidos se guardan para necesidades futuras de la organización.

## **1.2. Factores de sostenibilidad no críticos**

Los factores no críticos son aquellos que no han sido identificados como más urgentes de concretar para alcanzar sostenibilidad del emprendimiento social o han generado confusión y discrepancia en las opiniones de los entrevistados. Es importante recalcar, que los factores no críticos ha mencionar, no quiere decir que son un grupo de factores menos importantes, sino que por nivel de urgencia los clasificamos en este grupo. Se ha identificado los siguientes factores no críticos en la investigación: La cultura y valores organizacionales, estructura organizacional, modelo de gobierno, y factores contextuales.

Con respecto al primero, la cultura y valores organizacionales en Laboratoria Perú, no poseen una gran difusión de los valores organizacionales, por más que Vania Zagasetta, People & Culture Manager, nos manifieste que esto se realiza de manera continua. En ese factor, se halla una gran discrepancia entre los actores claves de Laboratoria Perú, pues no todos estaban de acuerdo de cuantos o cuales eran estos valores organizacionales. Con respecto a la cultura organizacional, se identificó por parte de los investigadores, el patrón de cultura que ellos tienen, que es la excelencia en sus servicios y procesos, y el patrón interno a nivel corporativo, el cual es el trabajo en equipo. Estos patrones fueron identificados por parte de los investigadores, ya que los entrevistados solo brindaban alcances débiles de la cultura que tiene,

Por el lado de la estructura organizacional de Laboratoria Perú, el emprendimiento social posee una tendencia horizontal, donde los colaboradores desempeñan una polifuncionalidad. Esto es importante, ya que esto llevará a la práctica los objetivos de la organización en un mecanismo clave para el logro de un desempeño superior en la generación de valor social.

Por otro lado, no existe un modelo específico de gobierno establecido. Al preguntar sobre esta variable, los entrevistados de Laboratoria Perú exponieron que no tienen clara la variable; sin embargo, los investigadores pudieron identificar a Mariana Costa como la persona que ocupa la cabeza de la organización, desembolviéndose como el líder, quien dirige en tiempos de incertidumbre, en la toma de decisiones, y quien es representante de la organización.

Por último, con respecto a los factores de contextuales, Laboratoria Perú no identifica todas las fuerzas contextuales propuestas por parte de los investigadores, las únicas fuerzas en las cuales ellos poseen gran interés es la de tecnología y demografía. Cada uno está considerado con relevancia, el primero por el motivo del rubro de la organización y la segunda para poder evaluar y seleccionar a las mujeres que tendrían la posibilidad de estudiar en Laboratoria Perú.

Con respecto al primero, la tecnología, Laboratoria Perú se identifica como un emprendimiento social tech, a la vanguardia de aplicaciones tecnológicas que ayudan al desarrollo de sus estrategias, metas y objetivos organizacionales. Con respecto a la demografía, el crecimiento de alumnado, Laboratoria Perú, ha venido creciendo en los últimos años, teniendo en el 2016, 40 alumnas, y cerrando el 2017 con una promoción de 100 alumnas. Cabe resaltar que el índice de empleabilidad de Laboratoria Perú es del 77%.

## **2. Recomendaciones**

Dentro de una investigación tan ambiciosa e importante como lo fue éste, siempre se desea generar el “win to win” tanto para los investigadores y las ciencias de la gestión como para la organización elegida como caso de estudio. Por lo tanto, se generan diferentes

recomendaciones que generan aportes importantes. Estas recomendaciones para beneficios de los actores se agruparán por niveles de urgencia

### **2.1. 1º Nivel de Urgencia**

- Investigar más a fondo los tipos de emprendimientos sociales que existen y como estos dinamizan en el mercado. Teniendo en cuenta la definición de la identidad como organización.
- Establecer un lazo de comunidad entre los emprendimientos sociales en nuestro país, pues así se podrá contribuir con información de primera mano y data real.
- Investigar estadísticamente el porcentaje de emprendimientos sociales establecidos en Perú y su tasa de discontinuidad.
- Se recomienda tener en cuenta la determinación y realización del modelo organizacional del emprendimiento social Laboratoria Perú, elaborado por los investigadores, para su mejor entendimiento por parte de la misma organización y de las posteriores investigaciones que se llevarán a cabo por parte de organizaciones financieras o investigadores particulares. El modelo organizacional propuesto brinda de forma organizada y ordenada la lógica, los datos y otras evidencias que soportan una propuesta de valor para el cliente, y una estructura viable de ingresos y costos para la empresa que entrega ese valor.

### **2.2 2º Nivel de Urgencia**

- Enfatizar la investigación del sector social en temas de emprendimiento, lo cual generará un amplio abanico de opciones en fuentes secundarias para futuras investigaciones.
- El sector social debe tener en cuenta la coordinación, planificación y el establecimiento de un modelo de gobierno, que tengan en cuenta todos los stakeholders, los cuales se sienten beneficiados o amenazado por alguna acción empleada por la organización. Así también, obtener mayor información sobre los intereses de los stakeholders, esto tendrá como consecuencia una mayor armonía en la búsqueda de objetivos sin interferir en las pretensiones de los otros.
- El sector social debe tener en cuenta el análisis de las fuerzas contextuales para su gestión eficaz, pues en muchos países de América Latina se tiende a tener un alto grado de inestabilidad e incertidumbre que afecta de manera directa a la sostenibilidad de ellos.

## REFERENCIAS

- Austin, J. & SEKN Team (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales: lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Cambridge: Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de [https://publications.iadb.org/handle/11319/444?locale-attribute=es&scope=123456789/1&thumbnail=false&rpp=5&page=1&group\\_by=none&etal=0&filtertype\\_0=author&filter\\_0=Prado%252C+Andrea&filter\\_relational\\_operator\\_0=equals](https://publications.iadb.org/handle/11319/444?locale-attribute=es&scope=123456789/1&thumbnail=false&rpp=5&page=1&group_by=none&etal=0&filtertype_0=author&filter_0=Prado%252C+Andrea&filter_relational_operator_0=equals)
- Alter, K., & Banco Interamericano de Desarrollo. (2003). *Social enterprise: A typology of the field contextualized in Latin America*. Washington, DC: Inter-American Development Bank. Recuperado de <https://publications.iadb.org/handle/11319/2711>
- Afuah, A. (2004). *Business Models: A strategic Management Approach*. New York: McGraw – Hill Higher Education.
- Alesino, E. (2008). *Peru: Kingdom of the NGO? Donor Harmonisation: Between effectiveness and democratisation: Case Study III*. Madrid: FRIDE. Recuperado de [http://fride.org/download/WP49\\_NGOs\\_Peru\\_ENG\\_feb08.pdf](http://fride.org/download/WP49_NGOs_Peru_ENG_feb08.pdf)
- Alvarez, S., & Barney, J. (2014). Entrepreneurial Opportunities and Poverty Alleviation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 1-26. Recuperado de [http://www.effectuation.org/wp-content/uploads/2017/05/Alvarez\\_et\\_al-2014-Entrepreneurship\\_Theory\\_and\\_Practice-1.pdf](http://www.effectuation.org/wp-content/uploads/2017/05/Alvarez_et_al-2014-Entrepreneurship_Theory_and_Practice-1.pdf)
- Alvord, S., Brown, D. & Letts, C. (2004). Social Entrepreneurship Societal Transformation: An Exploratory Study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3), 260 - 282. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.321.8660&rep=rep1&type=pdf>
- Amat, C. & León, C. (2012). *El Perú nuestro de cada día: Nuevo ensayos para discutir y decidir*. (2ª ed.) Lima: Universidad del Pacifico.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, (22), pp. 493-520.
- Amorós, J. E. & Bosma, N. (2014). *Global Entrepreneurship Monitor 2013 Global Report*. Londres: Global Entrepreneurship Research Association (GERA). Recuperado de <https://www.gemconsortium.org/report>
- Austin, J.; Gutiérrez, R.; Ogliastrì, E. & Reficco. (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil iberoamericana*. Mexico: Planeta. Recupero de [https://publications.iadb.org/handle/11319/444?locale-attribute=es&scope=123456789/1&thumbnail=false&rpp=5&page=1&group\\_by=none&etal=0&filtertype\\_0=author&filter\\_0=Prado%252C+Andrea&filter\\_relational\\_operator\\_0=equals](https://publications.iadb.org/handle/11319/444?locale-attribute=es&scope=123456789/1&thumbnail=false&rpp=5&page=1&group_by=none&etal=0&filtertype_0=author&filter_0=Prado%252C+Andrea&filter_relational_operator_0=equals)

l=0&filtertype\_0=author&filter\_0=Prado%252C+Andrea&filter\_relational\_operator\_0=equals

- Avina (2007). *Definición y marco conceptual para el trabajo de Avina*. Recuperado de [http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/pdfs\\_web/JornadaSEKN/DefenicionNI-MarcoconceptualAVINA.pdf](http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/pdfs_web/JornadaSEKN/DefenicionNI-MarcoconceptualAVINA.pdf)
- Banco Interamericano de Desarrollo (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales : lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Cambridge: David Rockefeller Center for Latin American Studies.
- Barrera, E. (2007). La empresa social y su responsabilidad. *Innovar*, 30 (17), pp. 59-76. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-50512007000200005#6](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512007000200005#6)
- Barbour, R. (2007). *Doing Focus Group*. London: SAGE Publications.
- Bermejo, M., Rubio, I. & De la Vega, I. (1992). *La creación de la empresa propia*. España: MacGrawHill.
- Beaumont, M. (2016). *Gestión social: Estrategia y creación de valor*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Departamento de Ciencias de la Gestión. Recuperado de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/54214/Gesti%C3%B3n%20Social%20-%20M.%20Beaumont.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación (3ª ed.)*. Colombia: Pearson.
- Bloom, P. & Dees, G. (2008). Cultivate your Ecosystem. *Stanford social innovation review*, 6(1), 47-53. Recuperado de [https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/01/Article\\_Bloom\\_CultivateYourEcosystem\\_2008.pdf](https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/01/Article_Bloom_CultivateYourEcosystem_2008.pdf)
- Bryde, J.D. (2003). Modelling Project Management Performance. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(2), pp. 229 – 254. Recuperado de <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/02656710310456635>
- Buckland, H. & Murillo, D. (2014). La innovación social en América Latina. *ESADE & FOMIN*. Recuperado de <http://www20.iadb.org/intal/catalogo/PE/2015/15306.pdf>
- Bygrave, W. & Zacharakis, A. (2007). *Entrepreneurship (3ª ed.)*. New Jersey: Wiley.
- Campos, F. (2011). Las empresas de medios de comunicación revisan y amplían sus modelos de negocio. *Razón y palabra*, 15(74), pp. 1-25. Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/N/N74/VARIA74/16FreireV74.pdf>
- Casadesus - Masanell, R. (2004). Dinámica competitiva y modelos de negocio. *Universia Business Review*, 4 (12), pp. 8- 17. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/433/43300401.pdf>

- Casadesus - Masanell, R. & Ricart, J. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43 (2010), pp. 195-215. Recuperado de [http://www.businessmodelcommunity.com/fs/root/8oex1-casadesus\\_et\\_ricart.pdf](http://www.businessmodelcommunity.com/fs/root/8oex1-casadesus_et_ricart.pdf)
- Cassis, Y., & Minoglou, I. (2005). *Entrepreneurship in Theory and History. Business History Review*. New York: Palgrave macmillan.
- Castro, E. (2010). *El estudio de casos como metodología de la investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Cavazos, J. & Giuliani, C. (2017). Escalabilidad: Concepto, característica y retos desde el emprendimiento comercial y social. *Cuadernos del CIMBAGE*, (19), 27-41. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/462/46251257003.pdf>
- CEO-4. (2007). *Programa de las naciones unidas para el medio ambiente: Oficina regional para América Latina y El Caribe*. Nairobi: Medio Ambiente para el desarrollo.
- Cerda, H. (2000). *La investigación total*. Bogotá: Magisterio, Mesa Redonda.
- Céspedes, H. (2009). *Emprendimiento social y su sostenibilidad*. Santiago de Chile: HC Global Group.
- CERVI (2016). *Proyecto JES-Empleo*. Recuperado de <http://es.calameo.com/read/0015069247153cd528a1b>
- Chesbrough, H. & Rosenbloom, R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate Change*, 3(11), pp. 529-555. Recuperado de [http://www.sem.tsinghua.edu.cn/semcms\\_com\\_www/upload/home/store/2008/7/3/2969.pdf](http://www.sem.tsinghua.edu.cn/semcms_com_www/upload/home/store/2008/7/3/2969.pdf)
- Christensen, C., Baumann, H., Ruggles, R. & Sadtler, T. (2006). Disruptive Innovation for social Change. *Harvard Business review*, 12(84), pp. 1-8. Recuperado de [http://www.cnid.cl/wp-content/uploads/2015/10/Disruptive-Innovation-for-Social-Change\\_2006.pdf](http://www.cnid.cl/wp-content/uploads/2015/10/Disruptive-Innovation-for-Social-Change_2006.pdf)
- Cohen, E. (2010). *CRS for HR: A necessary partnership for advancing responsible business practices*. Sheffield: Greeleaf Publishing Limited.
- Costa, M. ( 4 de enero del 2018). Laboratoria: un año de retrospectiva. Recuperado de <https://medium.com/laboratoria/laboratoria-c8b499dcf793>
- COTEC . (2015). *Informe COTEC 2015. Tecnología e Innovación*. Madrid: Fundación COTEC. Recuperado de [http://informecotec.es/media/A20\\_Inf.15.pdf](http://informecotec.es/media/A20_Inf.15.pdf)
- Dees, J.G. (1998). *The Meaning of 'Social Entrepreneurship'*. Stanford University: Draft Report for the Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.
- Dees, G., Anderson, B. & Wei -Skillern, J. (2004). Scaling Social Impact. *Stanford Social Innovation Review*, 1(4), 24-33.

- Diaz - Espina, C. (2013). Modelos de negocio y medios online. Aproximación teórica a la cuestión. *Razon y palabra*, 83(18), pp. 1-18. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1995/199527531048.pdf>
- Dorado, S. (2005). Institutional Entrepreneurship, Partaking, and Covening. *Organization Studies*, 26(3), 385-414.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. (6ª ed). New york: Harper & Row.
- Farber, V., Caballero, S., Prialé, M.A., y Fuchs, R.M. (2015). Social Enterprises In Lima: Notions And Operating Models. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 1(1), 56-78. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2393957514554986>
- Forbes. (2017). *Mariana produce mujeres "tech" en su Laboratorio*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/mariana-produce-mujeres-tech-en-su-laboratoria/>
- Gatica, S., Larenas, J. P., Koljatic, M. & Miranda, P. (2012). *La innovación social en Chile y el rol del Estado en su desarrollo*. Santiago: Escuela de Administración, Pontificia Universidad Católica de Chile. Recuperado de [http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2012/05/170212\\_Informe-Final-Estudio-Innovacion-Social.pdf](http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2012/05/170212_Informe-Final-Estudio-Innovacion-Social.pdf)
- Galarza, E., Gómez, R. & Gonzales, L. (2002). *Ruta hacia el desarrollo sostenible del Perú*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP). Recuperado de <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1583>
- Gladwin, T., Kennelly, J. & Krause, T. (1995). Shifting Paradigms for Sustainable Development and Theory. *The Academy of Management Review*, 20(4), 874 - 907. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/e1a6/fb6476f22e8794912e9f3d614377a3c88dd0.pdf>
- Gregoire, D., Noël, M., Déry, R., & Béchar, J.P. (2006). Is there conceptual convergence in entrepreneurship research? A Co-Citation analysis of frontiers of entrepreneurship research, 1981 -2004. *Entrepreneurship: Theory and practice*, 30(3), pp.333-373. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/j.1540-6520.2006.00124.x>
- Guzmán, A., & Trujillo, M. (2008). Emprendimiento social - revisión de literatura. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 105-125. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S012359230870055X?via%3Dihub>
- Hernandez, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México: McGraw-Hill Education. Recuperado de [https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigacion%20de%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigacion%20de%20Edici%C3%B3n.pdf)
- Johnson, M., Christensen, C. & Kagerman, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 12(86), pp. 1- 11. Recuperado de <http://radio.shabanali.com/reinventing-your-business-model.pdf>

- Jiao, H. (2011) A conceptual model for social entrepreneurship directed toward social impact on society. *Social Enterprise Journal*, 2 (7), pp.130-149. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/170312333/A-Conceptual-Model-for-Social-Entrepreneurship-Directed-Toward-Social-Impact-on-Society>
- Laboratoria. (2017a). *Análisis interno de Laboratoria*. Lima: Laboratoria.
- Laboratoria. (2017b). *Código que transforma*. Recuperado de <http://www.laboratoria.la/>
- Laboratoria. (2017c). *Educacion Continua*. Recuperado de <http://educacioncontinua.laboratoria.la/bienvenidaec>
- Laboratoria. (2017d). *Laboratoria Fundraising Deck 2017*. Lima: Laboratoria
- Laboratoria. (2017e). *Nuestro programa Laboratoria*. Recuperado de <http://laboratoria.la/codeacademy/>
- Laboratoria. (2017f). *TalentFest Laboratoria*. Recuperado de <http://talentfest.laboratoria.la/lima>
- Laboratoria. (2017e). *Nuestro programa Laboratoria*. Recuperado de <http://laboratoria.la/codeacademy/>
- Laboratoria. (2017f). *TalentFest Laboratoria*. Recuperado de <http://talentfest.laboratoria.la/lima>
- Lecocq, X. & Demil, B. (2009). Evolución de los modelos de negocio: Hacia una visión de estrategia en terminos de coherencia dinámica. *Universia Business Review*, 23(2009), pp. 86-107. Recuperado de <https://ubr.universia.net/article/view/708/evolucion-modelos-negocio-vision-estrategia-terminos-coherencia-dinamica>
- Lepoutre, J., Justo, R., Terjesen, S. & Bosma, N. (2013). Designing a global standardized methodology for measuring social entrepreneurship activity: The global Entrepreneurship Monitor Social Entrepreneurship study. *Small Business Economic*, 40(3), 693-714. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/246547927\\_Designing\\_a\\_Global\\_Standardized\\_Methodology\\_for\\_Measuring\\_Social\\_Entrepreneurship\\_Activity\\_The\\_Global\\_Entrepreneurship\\_Monitor\\_Social\\_Entrepreneurship\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/246547927_Designing_a_Global_Standardized_Methodology_for_Measuring_Social_Entrepreneurship_Activity_The_Global_Entrepreneurship_Monitor_Social_Entrepreneurship_Study)
- Linder, J. & Cantrell, S. (2000). *Carved in water: Changing business models fluidly*. Accenture Institute for strategic change.
- Lynch, R & Jin, Z. (2016). Exploring the institutional perspective on international business expansion: towards a more detailed conceptual framework. *Journal of innovation & knowledge*, 1(2), pp.117-124. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X16000032>
- Magretta, J. (2012). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, (80), pp.86-92. Recuperado de <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>

- Mair, J. & Noboa, E. (2003). The emergence of social enterprises and their place in the new organizational landscape. *IESE Working Paper*, (523), pp. 1-12. Recuperado de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=462284](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=462284)
- Marin, H. (2017). *El ADN atrás del impacto de Laboratoria*. Recuperado de <https://medium.com/laboratoria/el-adn-atr%C3%A1s-del-impacto-de-laboratoria-5c63e11394bf>
- Martin, R. & Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: the case for a definition. *Stanford SocialInnovation Review*, 5(28), pp. 29-39. Recuperado de [https://ssir.org/articles/entry/social\\_entrepreneurship\\_the\\_case\\_for\\_definition](https://ssir.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition)
- Martínez, C. & Rubio, A. (2012). El emprendimiento social: Una comparativa entre España y países sudamericanos. *Revista FIR*, 1(1), pp. 38-47. Recuperado de [https://dialnet.unirioja.es/buscar/documentos?querysDismax.DOCUMENTAL\\_TODO=El+emprendimiento+social%3A+Una+comparativa+entre+Espa%C3%B1a+y+países+sudamericanos](https://dialnet.unirioja.es/buscar/documentos?querysDismax.DOCUMENTAL_TODO=El+emprendimiento+social%3A+Una+comparativa+entre+Espa%C3%B1a+y+países+sudamericanos)
- Mintzberg, H. (1994). *The fall and rise of strategic planning*. New York: Free press. Recuperado de <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>
- Moore, M. (2008). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona: Paidós.
- Murray, R., Caulier - Grice, J. & Mulgan, G. (2010). *The Open Book of Innovation*. London: NESTA. Recuperado de <https://www.nesta.org.uk/publications/open-book-social-innovation>
- Mutis, J. & Ricart, J. (2008). Understanding business models at the BoP. En P.,Kandachar, & M., Halme (eds). *Sustainability challenges and solutions at the base of the pyramid* (pp. 326-343). Sheffield: Greenleaf.
- Nicholls, A. (2009). We do good things, don't we?: Blended value accounting in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations and Society*, 34 (2009), pp. 755-769. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368209000440>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2005). *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos*. Recuperado de <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
- Ogliastri, E. (2003). Alianzas cívicas y la empresa social: Una introducción. *Revista Latinoamericana de Administración*, (31), pp. 5-13. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/26471119\\_Alianzas\\_civicas\\_y\\_la\\_empresa\\_social\\_una\\_introduccion\\_An\\_introduction\\_to\\_civic\\_alliances\\_and\\_social\\_enterprise](https://www.researchgate.net/publication/26471119_Alianzas_civicas_y_la_empresa_social_una_introduccion_An_introduction_to_civic_alliances_and_social_enterprise)
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. España: Deusto. Recuperado de <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>

- Pereira, Z. (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. *Revista electrónica Educare*, 1(15), pp. 15-29. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/1941/194118804003/>
- Pettit, E. (2007). La gerencia emprendedora innovadora como catalizador del emprendimiento económico. *Revista de Ciencias Sociales*, 3(13), pp.495-506. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011681010>
- Phills, J., Deiglmeier, K. & Miller, D. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 4 (6), pp.33-38. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/242511521\\_Rediscovering\\_Social\\_Innovation](https://www.researchgate.net/publication/242511521_Rediscovering_Social_Innovation)
- Ponce, F. & Pasco, M. (2015). *Guía de la investigación de gestión*. Lima: Pontificia universidad católica del Perú. Recuperado de [http://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/10202225/GUIiA-DE-INVESTIGACIOiN-EN-GESTIOiN\\_LISTO\\_2X2\\_16nov\\_f2.pdf](http://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/10202225/GUIiA-DE-INVESTIGACIOiN-EN-GESTIOiN_LISTO_2X2_16nov_f2.pdf)
- Portales, L. (2014). Los pobres como agentes de su desarrollo, la lucha contra la pobreza y la exclusión desde lo local. *Revue Interventions économiques*, 50(2014), pp. 1-21. Recuperado de <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/2172>
- Portales, L. & Arandia, O. (2015). Emprendimiento y empresa social como estrategia de desarrollo local. *Recherches en Sciences de Gestion*, 111(6), pp.137-160. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/310392185\\_Emprendimiento\\_y\\_Empresa\\_Social\\_Como\\_Estrategia\\_De\\_Desarrollo\\_Local](https://www.researchgate.net/publication/310392185_Emprendimiento_y_Empresa_Social_Como_Estrategia_De_Desarrollo_Local)
- Porter, M. (1998). Cúmulos y competencia. Nuevos objetivos para empresas, estados e instituciones. En M. Porter. *Ser competitivos. Nuevas aportaciones y conclusiones* (203-288). Bilbao: Deusto.
- Prahalad, C. (2005). *La oportunidad de negocios en la base de la pirámide. Un modelo de negocio rentable, que sirve a las comunidades más pobres*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Ras, P. & Vermeulen, W. (2009). Sustainable Production and the Performance of South African Entrepreneurs in a Global Supply Chain. The Case of South African Tale Grape Producers. *Sustainable Development*, 17(5), 325-340. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/227650841\\_Sustainable\\_Production\\_and\\_the\\_Performance\\_of\\_South\\_African\\_Entrepreneurs\\_in\\_a\\_Global\\_Supply\\_Chain\\_The\\_Case\\_of\\_South\\_African\\_Table\\_Grape\\_Producers](https://www.researchgate.net/publication/227650841_Sustainable_Production_and_the_Performance_of_South_African_Entrepreneurs_in_a_Global_Supply_Chain_The_Case_of_South_African_Table_Grape_Producers)
- Reinoso, J. & Uribe, M. (2013). *Emprendimiento y empresarismo: diferencias, conceptos, cultura emprendedora, idea y proyecto de empresa*. Bogotá: Ediciones de la U. Recuperado de <https://download.e-bookshelf.de/download/0003/5946/25/L-G-0003594625-0006935373.pdf>
- Rodríguez, A. & Ojeda, E. (2015). La innovación en los emprendimientos sociales: una tipología. *Debate IESA*, 4(20), pp. 26-30. Recuperado de <http://www.debatesiesa.com/debatesweb/wp-content/uploads/2016/09/03-Ojeda->

Rodríguez-La-innovación-en-emprendimientos-sociales-Debates-IESA-XX-4-Quién-lleva-las-riendas-de-la-innovación-oct-dic-2015.pdf

- Rodríguez, D. (2016). Emprendimiento sostenible, significado y dimensiones. *Katharsis*, (21), pp. 419-448. Recuperado de <http://revistas.iue.edu.co/index.php/katharsis/article/view/775>
- Santos, F., Barroso, M. & Guzmán, C. (2013). La economía global y los emprendimientos sociales. *Revista de economía mundial*, (35), pp.177-196. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/866/86629567010.pdf>
- Santos, F. (2012). A positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethic*, 111(2), pp. 335-351. Recuperado de <https://sites.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=41727>
- Scarborough, N. & Cornwall, J. (2016). *Essentials of entrepreneurship and small business management* (8ª ed.). Boston: Pearson. Recuperado de <http://202.74.245.22:8080/xmlui/handle/123456789/806>
- Schlange, L. (2009). Stakeholder Identification in Sustainability Entrepreneurship: The Role of Managerial and Organizational Cognition. *Greener Management International*, (55), pp. 13-32. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/263300615\\_Stakeholder\\_Identification\\_in\\_Sustainability\\_Entrepreneurship](https://www.researchgate.net/publication/263300615_Stakeholder_Identification_in_Sustainability_Entrepreneurship)
- Schumpeter, J. (1943). *Capitalism, Socialism and Democracy*. London and New York: Routledge. Recuperado de <http://cnqzu.com/library/Economics/marxian%20economics/Schumpeter,%20Joseph-Capitalism,%20Socialism%20and%20Democracy.pdf>
- Sepulveda, C. & Gutiérrez, R. (2016). Sostenibilidad de los emprendimientos: Un análisis de los factores determinantes. *Utopía Y Praxis Latinoamericana*, 21(73), pp. 33-49. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/290/29045347003.pdf>
- Serida, J., Alzamora, J., Guerrero, C., Borda, A. & Morales, O. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor, Perú 2015-2016*. Lima: Esan ediciones. Recuperado de [https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2016/12/15/reporte\\_GEM%202015-2016%20final.pdf](https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2016/12/15/reporte_GEM%202015-2016%20final.pdf)
- Serrano, M., Pérez, M., Palma, M., & López, M. (2016). Emprendimiento: visión actual como disciplina de investigación. Un análisis de los números especiales publicados durante 2011-2013. *Estudios Gerenciales*, 138 (32), pp.82-95. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592315000625>
- Sharma, P. & Salvato, C. (2011). Commentary: exploiting and exploring new opportunities over life cycle stages of family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 6(35), pp. 1177-1195. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6520.2011.00498.x>
- Silva, J. (2008). *Emprendedor: crear su propia empresa*. Mexico DF: Alfaomega.

- Simon, D. (1989). Sustainable development: Theoretical Constructor attainable goal? *Environmental Conservation*, 16(1), 41-48.
- Simon, V., Revuelto, L. & Medina, A. (2012). La influencia de la formación, la experiencia y la motivación para emprender en la supervivencia de las empresas de nueva creación. *Estudios Gerenciales*, (28), pp. 237-262. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28nspe/v28nspea13.pdf>
- Singer, S., Amorós, J. & Moska, D. (2015). *Global Entrepreneurship Monitor. 2014 Global Report*. México: Tecnológico de Monterrey. Recuperado de <http://www.babson.edu/Academics/centers/blank-center/global-research/gem/Documents/GEM%202014%20Global%20Report.pdf>
- Social Enterprise Knowledge Network (SEKN). (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales 2006. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University. Recuperado de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/444/Gesti%C3%B3n%20efectiva%20e%20emprendimientos%20sociales.pdf?sequence=1>
- Soriano, R. & Montoro, A. (2011). Introduction: The challenges of defining and studying contemporary entrepreneurship. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(3), pp. 297-301. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/cjas.217>
- Thamhain, H. (2013). Building a collaborative climate for multinational projects. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29(74), pp. 316-328. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813004357>
- Teece, D. (2010). Business Models, Business strategy and innovation. *Long Range Planning* 43(2010), pp. 172-194. Recuperado de <http://www.businessmodelcommunity.com/fs/root/8jig8-businessmodelsbusinessstrategy.pdf>
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 2(8), pp. 3-8. Recuperado de <http://peoi.org/Courses/Coursesen/emarket/Resources/Business%20Models%20for%20Electronic%20Markets.pdf>
- Vera, A., Prialé, M., Fuchs, R., Espinosa, A., Seminario, M. & Ninahuanca, E. (2016). Hacia una comprensión del ecosistema emprendedor social peruano: contexto y características del emprendimiento social en Lima. *Ciências Sociais Unisinos*, 3 (52), pp. 343-353. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=93849899006>
- Vernis, A. & Navarro, C. (2011). El concepto de ecosistema para el emprendimiento social. *Revista Española del Tercer Sector*, 17 (2011), pp. 67-86. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3652381>

- Veronese, M. & Guareschi, P. (2005). Possibilidades solidárias e emancipatórias do trabalho: Campo fértil para a prática da psicologia social crítica. *Psicologia & Sociedade*, 2 (7), pp.58-69. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/psoc/v17n2/27045.pdf>
- Weill, P., Malone, T., D'urso, V., Herman, G. & Woerner, S. (2005). Do Some Business Models Perform Better than Others? A study of the 1000 Largest US Firms. *MIT Center for Coordination Science Working Paper*, 226, pp. 1-39. Recuperado de <http://ccs.mit.edu/papers/pdf/wp226.pdf>
- Yunus, M. (2007). Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism. *Global urban development*, 2(4), pp. 1-19. Recuperado de <http://www.globalurban.org/GUDMag08Vol4Iss2/Yunus.pdf>
- Zott, C. & Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial Firms. *Organization science*, 18(2), pp.181-199. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/c4a8/c7d04246baff610f120675aa0661bbe76a93.pdf>



# ANEXO A: Organigrama Laboratoria Perú – Sede Lima

Figura A1: Organigrama Laboratoria Perú – Sede Lima (parte 1)

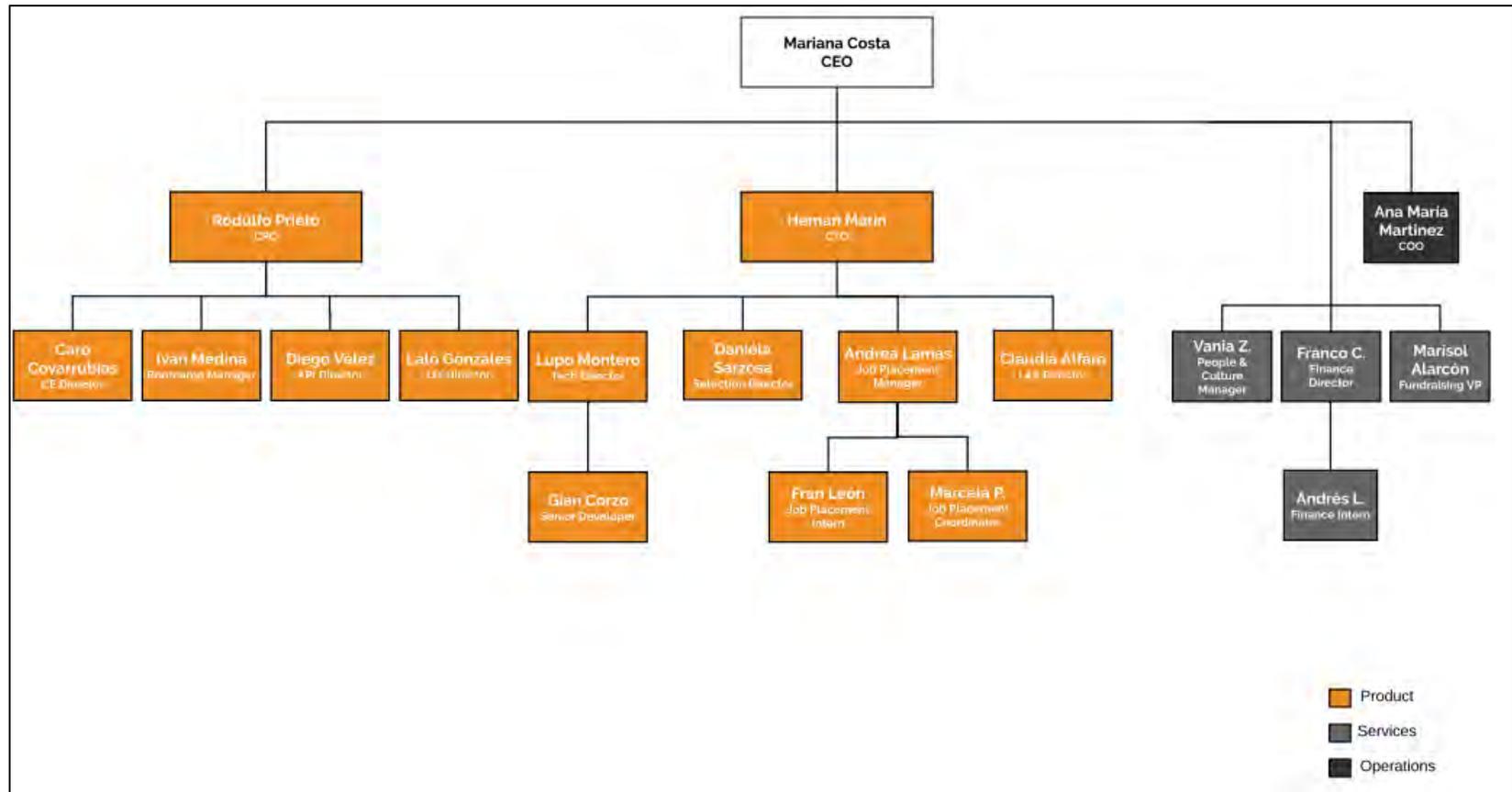
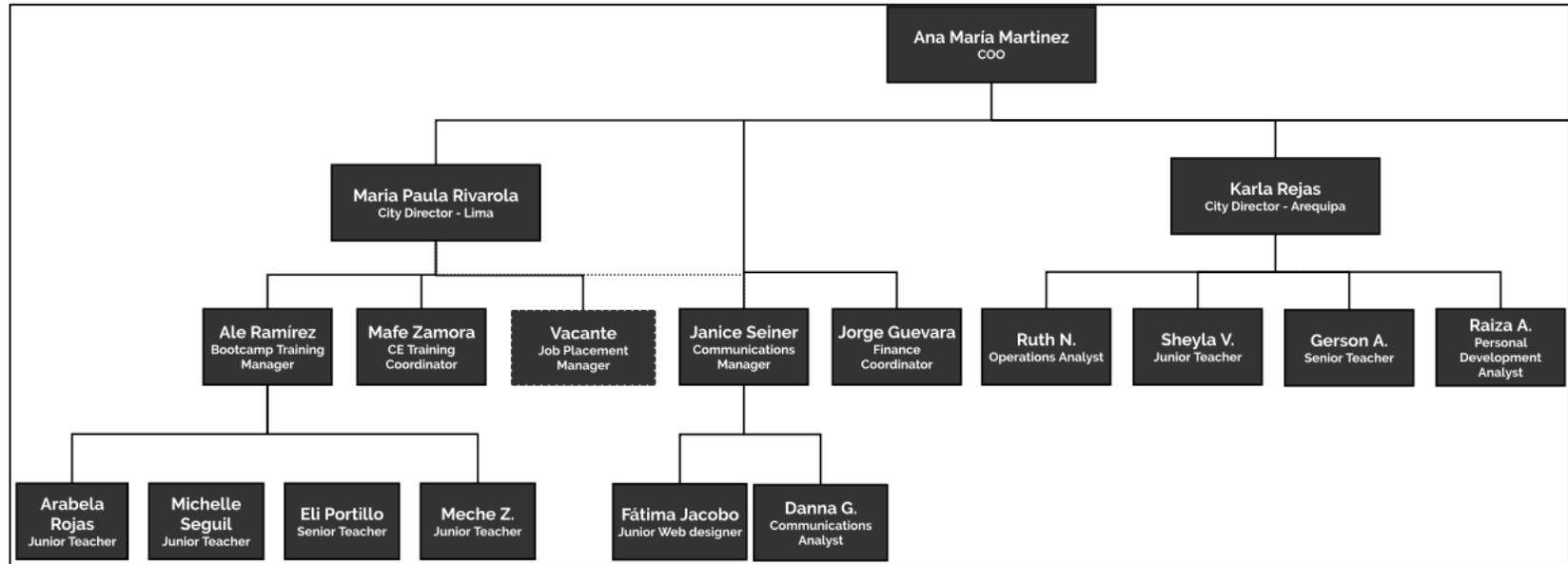


Figura A2: Organigrama Laboratoria Perú – Sede Lima (parte 2)



## ANEXO B: Proceso de convocatoria y selección

Figura B1: Proceso de convocatoria y selección

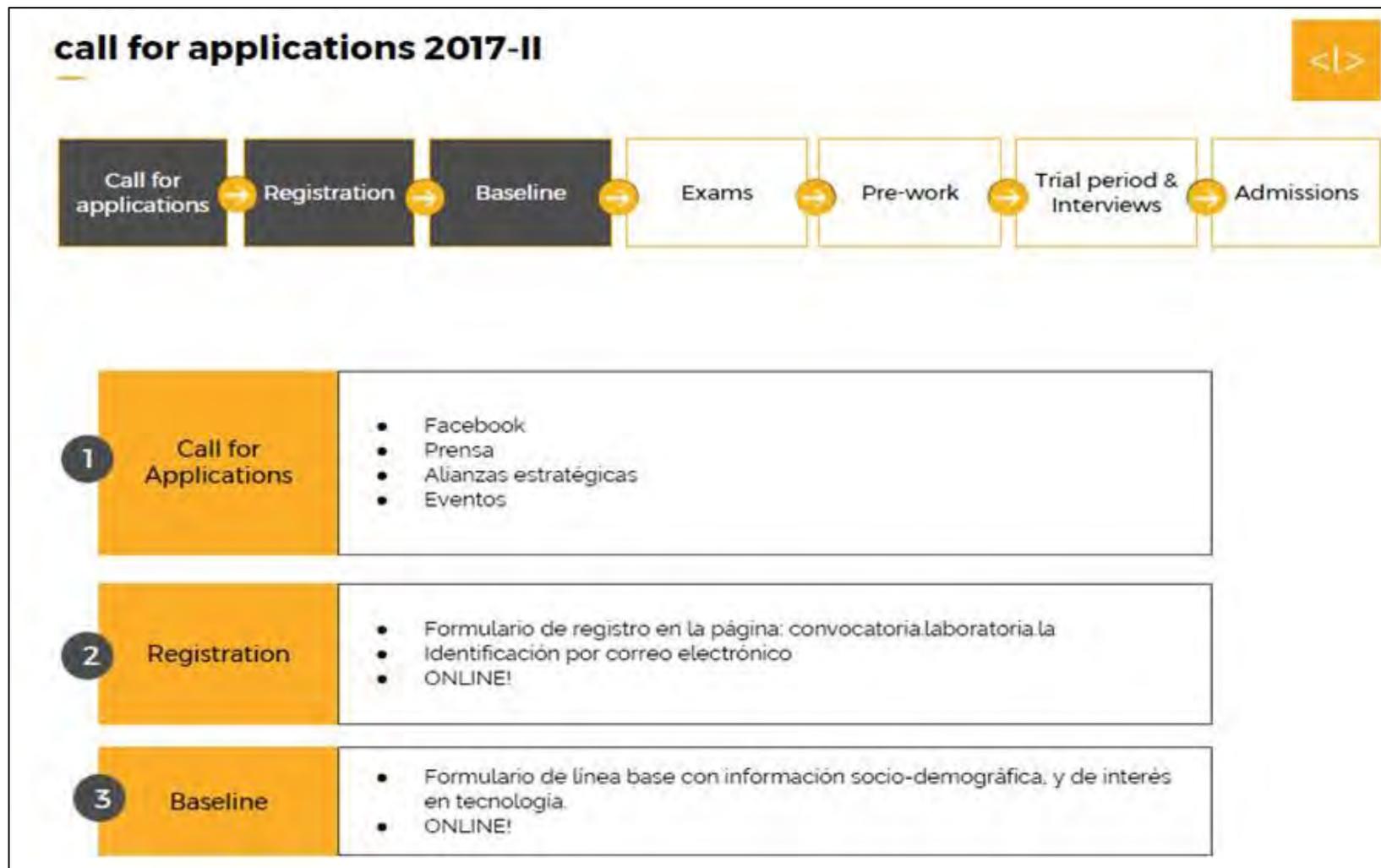
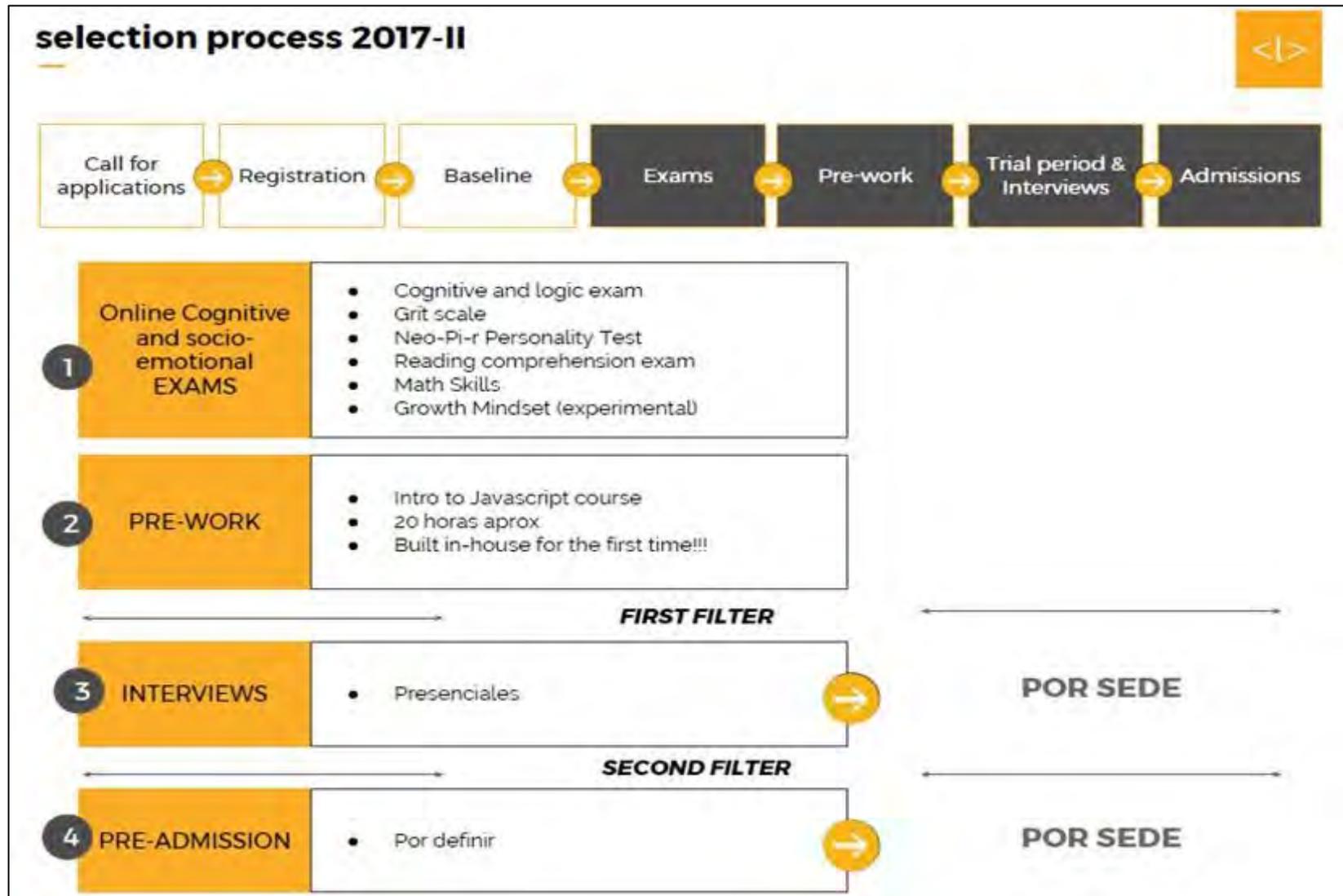


Figura B1: Proceso de convocatoria y selección (continuación)



## ANEXO C: Matriz de consistencia

Tabla C1: Matriz de consistencia

Pregunta General de Investigación	Objetivo General de Investigación
¿Cuáles son los factores críticos de sostenibilidad del emprendimiento social Laboratoria Perú?	Analizar los factores de sostenibilidad del emprendimiento social Laboratoria Perú.



**Tabla C1: Matriz de consistencia (continuación)**

Preguntas Específicas De Investigación	Objetivos Específicos De Investigación	VARIABLES	Indicadores	Informante Clave / Fuente De Información	Instrumentos	Metodología/ Fuente
¿Cuál es el modelo organizacional de Laboratorio Perú?	Determinar el modelo organizacional de Laboratorio Perú	Organización con fines sociales y económicos	Generación del valor social	Franco Chamochumbi (Finance Director) Maria Paula Rivarola (City Director - Lima) Baltazar Caravedo (Presidente de Empresas B) Diana Castañeda(Genral Manager Kunan)	1. Revisión de literatura (Sostenibilidad y sus factores relevantes). 2. Entrevistas semiestructuradas a actores claves de Laboratorio.	Cualitativa / Primaria y secundaria
			Generación del valor económico privado	Franco Chamochumbi (Finance Director) Maria Paula Rivarola (City Director - Lima) Mariana Alegre (Coordinadora de Gestión social) Diego Espeniza (Magister en Economía Ecológica)	1. Revisión de literatura (Sostenibilidad y sus factores relevantes). 2. Entrevistas semiestructuradas a actores claves de Laboratorio.	Cualitativa / Primaria y secundaria
		Cientes/Beneficiarios	Determinación de los clientes y beneficiarios	Andrea Lamas (Job Placement Manager) Claudia Alfaro (L4B Director) Baltazar Caravedo (Presidente de Empresas B) Diana Castañeda(Genral Manager Kunan)Mariana Alegre (Coordinadora de Gestión social) Diego Espeniza (Magister en Economía Ecológica)	1. Revisión de literatura (Sostenibilidad y sus factores relevantes). 2. Entrevistas semiestructuradas a actores claves de Laboratorio.	Cualitativa / Primaria y secundaria
		Mercado	Determinación del Mercado de Laboratorio	Franco Chamochumbi (Finance Director) Claudia Alfaro (L4B Director) Maria Paula Rivarola (City Director - Lima) Baltazar Caravedo (Presidente de Empresas B) Diana Castañeda(Genral Manager Kunan)	1. Revisión de literatura (Sostenibilidad y sus factores relevantes). 2. Entrevistas semiestructuradas a actores claves de Laboratorio.	Cualitativa / Primaria y secundaria
		Flujos de servicios	Determinación de los servicios brindados	Andrea Lamas (Job Placement Manager) Maria Paula Rivarola (City Director - Lima) Mafe Zamora (CE training Coordinator) Baltazar Caravedo (Presidente de Empresas B) Diana Castañeda(Genral Manager Kunan)	1. Revisión de literatura (Sostenibilidad y sus factores relevantes). 2. Entrevistas semiestructuradas a actores claves de Laboratorio.	Cualitativa / Primaria y secundaria
			Dinamismo del flujo de servicios	Andrea Lamas (Job Placement Manager) Maria Paula Rivarola (City Director - Lima) Mafe Zamora (CE training Coordinator) Baltazar Caravedo (Presidente de Empresas B) Diana Castañeda(Genral Manager Kunan)	1. Revisión de literatura (Sostenibilidad y sus factores relevantes). 2. Entrevistas semiestructuradas a actores claves de Laboratorio.	Cualitativa / Primaria y secundaria
		Flujo de fondos financieros	Determinación del flujo de fondos financiero	Franco Chamochumbi (Finance Director) Maria Paula Rivarola (City Director - Lima) Baltazar Caravedo (Presidente de Empresas B) Diana Castañeda(Genral Manager Kunan)	1. Revisión de literatura (Sostenibilidad y sus factores relevantes). 2. Entrevistas semiestructuradas a actores claves de Laboratorio.	Cualitativa / Primaria y secundaria
			Dinamismo del flujo de fondos	Franco Chamochumbi (Finance Director) Maria Paula Rivarola (City Director - Lima) Baltazar Caravedo (Presidente de Empresas B) Diana Castañeda(Genral Manager Kunan)	1. Revisión de literatura (Sostenibilidad y sus factores relevantes). 2. Entrevistas semiestructuradas a actores claves de Laboratorio.	Cualitativa / Primaria y secundaria

**Tabla C1: Matriz de consistencia (continuación)**

Objetivos Específicos de Investigación	Variables	Indicadores	Informante Clave / Fuente de Información	Instrumentos	Metodología/ Fuente
Analizar la creación de valor para la sostenibilidad el emprendimiento social Laboratoria Perú	Creación de valor	Definición del valor social	Franco Chamochumbi (Finance Director); Andrea Lamas (Job Placement Manager); Claudia Alfaro (L4B Director); Vania Z. (People & Culture Manager); Maria Paula Rivarola (City Director - Lima); Mafe Zamora (CE training Coordinator) / Coders egresadas/ Empresas empleadoras. Baltazar Caravedo (Presidente de Empresas B) Diana Castañeda(Genral Manager Kunan) Martín Beaumont (Decano de la Facultad de Gestión)	1. Revisión de literatura (Sostenibilidad y sus factores relevantes). 2. Focus Group a coders egresadas. 3. Entrevistas semiestructuradas a actores claves de Laboratoria.	Cualitativa / Primaria y secundaria
		Definición de valor económico	Franco Chamochumbi (Finance Director); Andrea Lamas (Job Placement Manager); Claudia Alfaro (L4B Director); Vania Z. (People & Culture Manager); Maria Paula Rivarola (City Director - Lima); Mafe Zamora (CE training Coordinator) / Coders egresadas/ Empresas empleadoras Baltazar Caravedo (Presidente de Empresas B) Diana Castañeda(Genral Manager Kunan)	1. Revisión de literatura (Sostenibilidad y sus factores relevantes). 2. Focus Group a coders egresadas. 3. Entrevistas semiestructuradas a actores claves de Laboratoria. 4. Entrevista semiestructurada a empresas empleadoras de coders de Laboratoria,	Cualitativa / Primaria y secundaria
		Priorización del valor social y económico	Franco Chamochumbi (Finance Director); Andrea Lamas (Job Placement Manager); Claudia Alfaro (L4B Director); Vania Z. (People & Culture Manager); Maria Paula Rivarola (City Director - Lima); Mafe Zamora (CE training Coordinator) / Coders egresadas/ Empresas empleadoras.	1. Revisión de literatura (Sostenibilidad y sus factores relevantes). 2. Focus Group a coders egresadas. 3. Entrevistas semiestructuradas a actores claves de Laboratoria. 4. Entrevista semiestructurada a empresas empleadoras de coders de Laboratoria,	Cualitativa / Primaria y secundaria

**Tabla C1: Matriz de consistencia (continuación)**

Objetivos Específicos de Investigación	Variables	Indicadores	Informante Clave / Fuente de Información	Instrumentos	Metodología/ Fuente	
Analizar los factores de integridad hacia la sostenibilidad en Laboratoria Perú	Liderazgo	Percepción de liderazgo de los colaboradores respecto a la CEO, Mariana Acosta.	Franco Chamochumbi (Finance Director); Andrea Lamas (Job Placement Manager); Alfaro (L4B Director); (People & Culture Manager); Paula Rivarola (City Director - Lima); Zamora (CE training Coordinator) Diego Espeniza (Magister en Economía Ecológica)	Claudia Vania Z. Maria Mafe	1. Revisión de literatura (Sostenibilidad y sus factores relevantes). 2. Entrevistas semiestructuradas a actores claves de Laboratoria.	Cualitativa / Primaria y secundaria
	Estrategia	Existencia (Si, no). Definición de la estrategia de Laboratoria Perú.	Franco Chamochumbi (Finance Director); Andrea Lamas (Job Placement Manager); Alfaro (L4B Director); (People & Culture Manager); Paula Rivarola (City Director - Lima); Zamora (CE training Coordinator) Baltazar Caravedo (Presidente de Empresas B) Diana Castañeda(Genral Manager Kunan)	Claudia Vania Z. Maria Mafe	1. Revisión de literatura (Sostenibilidad y sus factores relevantes). 2. Entrevistas semiestructuradas a actores claves de Laboratoria.	Cualitativa / Primaria y secundaria
		Nivel de relación con la misión de la organización (Bajo, medio, Alto).	Franco Chamochumbi (Finance Director); Andrea Lamas (Job Placement Manager); Alfaro (L4B Director); (People & Culture Manager); Paula Rivarola (City Director - Lima); Zamora (CE training Coordinator) Baltazar Caravedo (Presidente de Empresas B) Diana Castañeda(Genral Manager Kunan) Mariana Alegre (Coordinadora de Gestión Social))	Claudia Vania Z. Maria Mafe	1. Revisión de literatura (Sostenibilidad y sus factores relevantes). 2. Entrevistas semiestructuradas a actores claves de Laboratoria.	Cualitativa / Primaria y secundaria
	Cultura y valores organizacionales	Existencia (Si, No). Definición de los valores organizacionales.	Franco Chamochumbi (Finance Director); Andrea Lamas (Job Placement Manager); Alfaro (L4B Director); (People & Culture Manager); Paula Rivarola (City Director - Lima); Zamora (CE training Coordinator) Baltazar Caravedo (Presidente de Empresas B) Diana Castañeda(Genral Manager Kunan)	Claudia Vania Z. Maria Mafe	1. Revisión de literatura (Sostenibilidad y sus factores relevantes). 2. Entrevistas semiestructuradas a actores claves de Laboratoria.	Cualitativa / Primaria y secundaria
		Nivel de relación con la misión de la organización (Bajo, medio, Alto).	Franco Chamochumbi (Finance Director); Andrea Lamas (Job Placement Manager); Alfaro (L4B Director); (People & Culture Manager); Paula Rivarola (City Director - Lima); Zamora (CE training Coordinator) Baltazar Caravedo (Presidente de Empresas B) Diana Castañeda(Genral Manager Kunan)	Claudia Vania Z. Maria Mafe	1. Revisión de literatura (Sostenibilidad y sus factores relevantes). 2. Entrevistas semiestructuradas a actores claves de Laboratoria.	Cualitativa / Primaria y secundaria

**Tabla C1: Matriz de consistencia (continuación)**

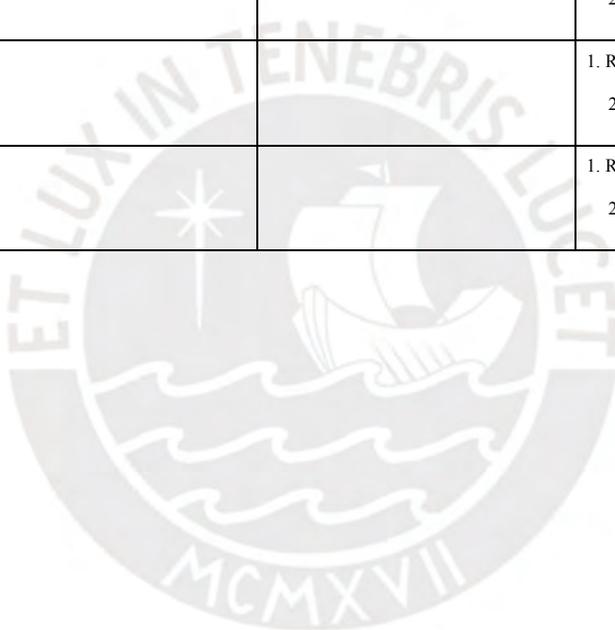
Objetivos Específicos de Investigación	VARIABLES	Indicadores	Informante Clave / Fuente de Información	Instrumentos	Metodología/ Fuente
Analizar los mecanismos de implementación para la sostenibilidad en Laboratorio Perú	Estructura organizacional	Existencia (Si, No). Definición de la estructura organizacional.	Maria Paula Rivarola (City Director-Lima) Baltazar Caravedo (Presidente de Empresas B) Diana Castañeda(Genral Manager Kunan) Mariana Alegre (Coordinadora de Gestión Social)	1. Revisión de literatura (Sostenibilidad y sus factores relevantes). 2. Entrevistas semiestructuradas a actores claves de Laboratorio.	Cualitativa / Primaria y secundaria
		Nivel de horizontalidad	Maria Paula Rivarola (City Director-Lima) Baltazar Caravedo (Presidente de Empresas B) Diana Castañeda(Genral Manager Kunan) Mariana Alegre (Coordinadora de Gestión Social)	1. Revisión de literatura (Sostenibilidad y sus factores relevantes). 2. Entrevistas semiestructuradas a actores claves de Laboratorio.	Cualitativa / Primaria y secundaria
		Capacidades tecnológicas para la eficiencia del organigrama.	Maria Paula Rivarola (City Director-Lima) Baltazar Caravedo (Presidente de Empresas B) Diana Castañeda(Genral Manager Kunan) Mariana Alegre (Coordinadora de Gestión Social)	1. Revisión de literatura (Sostenibilidad y sus factores relevantes). 2. Entrevistas semiestructuradas a actores claves de Laboratorio.	Cualitativa / Primaria y secundaria
	Recursos Humanos	Perfil del empleado de Laboratorio Perú	Andrea Lamas (Job placement manager)/Vania Z. (People & Culture Manager) Baltazar Caravedo (Presidente de Empresas B) Diana Castañeda(Genral Manager Kunan)	1. Revisión de literatura (Sostenibilidad y sus factores relevantes). 2. Entrevistas semiestructuradas a actores claves de Laboratorio.	Cualitativa / Primaria y secundaria
		Desempeño de empleados.	Andrea Lamas (Job placement manager)/Vania Z. (People & Culture Manager) Baltazar Caravedo (Presidente de Empresas B) Diana Castañeda(Genral Manager Kunan)	1. Revisión de literatura (Sostenibilidad y sus factores relevantes). 2. Entrevistas semiestructuradas a actores claves de Laboratorio.	Cualitativa / Primaria y secundaria
		Índice de rotación	Andrea Lamas (Job placement manager)/Vania Z. (People & Culture Manager) Baltazar Caravedo (Presidente de Empresas B) Diana Castañeda(Genral Manager Kunan).	1. Revisión de literatura (Sostenibilidad y sus factores relevantes). 2. Entrevistas semiestructuradas a actores claves de Laboratorio.	Cualitativa / Primaria y secundaria
	Financiamiento	Definición de mecanismos de financiamiento (Recursos propios y de terceros).	Franco Chamochumbi(Finance Director)/ Laboratorio Baltazar Caravedo (Presidente de Empresas B) Diana Castañeda(Genral Manager Kunan)	1. Revisión de literatura (Sostenibilidad y sus factores relevantes). 2. Entrevistas semiestructuradas a actores claves de Laboratorio.	Cualitativa / Primaria y secundaria
		Dependencia de Recursos Propios: % (R. F. propios/Total de R.F. x 100)	Franco Chamochumbi(Finance Director)/ Laboratorio Baltazar Caravedo (Presidente de Empresas B) Diana Castañeda(Genral Manager Kunan)	1. Revisión de literatura (Sostenibilidad y sus factores relevantes). 2. Entrevistas semiestructuradas a actores claves de Laboratorio.	Cualitativa / Primaria y secundaria
		Dependencia de Recursos de Terceros: % (R. F. Terceros/Total de R.F. x 100)	Franco Chamochumbi(Finance Director)/ Laboratorio Baltazar Caravedo (Presidente de Empresas B) Diana Castañeda(Genral Manager Kunan)	1. Revisión de literatura (Sostenibilidad y sus factores relevantes). 2. Entrevistas semiestructuradas a actores claves de Laboratorio.	Cualitativa / Primaria y secundaria
	Gobierno	Existencia (Si, No). Definición del modelo de gobierno	Vania Z. (People & Culture Manager /Laboratoria) Baltazar Caravedo (Presidente de Empresas B)	1. Revisión de literatura (Sostenibilidad y sus factores relevantes). 2. Entrevistas semiestructuradas a actores claves de Laboratorio.	Cualitativa / Primaria y secundaria
		Nivel de incorporación de intereses de los colaboradores, stakeholders y clientes/ beneficiarios.	Vania Z. (People & Culture Manager /Laboratoria) Baltazar Caravedo (Presidente de Empresas B)	1. Revisión de literatura (Sostenibilidad y sus factores relevantes). 2. Entrevistas semiestructuradas a actores claves de Laboratorio.	Cualitativa / Primaria y secundaria
	Medición de desempeño	Eficacia de la org: %(# de coders empleadas/ # de matriculadas x 100)	Maria Fernanda Zamora (CE Training coordinator) / Claudia Alfaro ( L4B Director) Baltazar Caravedo (Presidente de Empresas B) Mariana Alegre (Coordinadora de Gestión Social)	1. Revisión de literatura (Sostenibilidad y sus factores relevantes). 2. Entrevistas semiestructuradas a actores claves de Laboratorio.	Cualitativa / Primaria y secundaria
		Eficacia de los Job Placement Process	Maria Fernanda Zamora (CE Training coordinator) / Claudia Alfaro ( L4B Director) Baltazar Caravedo (Presidente de Empresas B) Mariana Alegre (Coordinadora de Gestión Social)	1. Revisión de literatura (Sostenibilidad y sus factores relevantes). 2. Entrevistas semiestructuradas a actores claves de Laboratorio.	Cualitativa / Primaria y secundaria

**Tabla C1: Matriz de consistencia (continuación)**

Objetivos Específicos de Investigación	Variables	Indicadores	Informante Clave / Fuente de Información	Instrumentos	Metodología/ Fuente
Analizar si el emprendimiento social Laboratoria Perú analiza las fuerzas contextuales para su sostenibilidad.	Tecnologías	Capacidades tecnológicas para la eficacia de la organización	Maria Paula Rivarola (City Director-Lima) / Franco Chamochumbi (Finance Director)/ Laboratoria Baltazar Caravedo (Presidente de Empresas B) Diana Castañeda(Genral Manager Kunan) Mariana Alegre (Coordinadora de Gestión Social)	1. Revisión de literatura (Factores de sostenibilidad). 2. Entrevistas semiestructuradas a actores Franco Chamochumbi (Finance Director).	Cualitativa/Primaria y secundaria
	Sociales	Determinar si Laboratoria tiene conocimiento de los factores sociales que influyen en la sostenibilidad	Maria Paula Rivarola (City Director-Lima) / Franco Chamochumbi (Finance Director)/ Laboratoria Baltazar Caravedo (Presidente de Empresas B) Diana Castañeda(Genral Manager Kunan) Mariana Alegre (Coordinadora de Gestión Social)	1. Revisión de literatura (Factores de sostenibilidad). 2. Entrevistas semiestructuradas a actores Franco Chamochumbi (Finance Director).	Cualitativa/Primaria y secundaria
	Económicas	Determinar si Laboratoria tiene conocimiento de los factores económicos que favorecen la sostenibilidad	Maria Paula Rivarola (City Director-Lima) / Franco Chamochumbi (Finance Director)/ Laboratoria Baltazar Caravedo (Presidente de Empresas B) Diana Castañeda(Genral Manager Kunan) Mariana Alegre (Coordinadora de Gestión Social)	1. Revisión de literatura (Factores de sostenibilidad). 2. Entrevistas semiestructuradas a actores Franco Chamochumbi (Finance Director).	Cualitativa/Primaria y secundaria
	Políticas	Determinar si Laboratoria tiene conocimiento de los factores políticos que favorecen la sostenibilidad	Maria Paula Rivarola (City Director-Lima) / Franco Chamochumbi (Finance Director)/ Laboratoria Baltazar Caravedo (Presidente de Empresas B) Diana Castañeda(Genral Manager Kunan) Mariana Alegre (Coordinadora de Gestión Social)	1. Revisión de literatura (Factores de sostenibilidad). 2. Entrevistas semiestructuradas a actores Franco Chamochumbi (Finance Director).	Cualitativa/Primaria y secundaria
	Ambientales	Adaptación del proceso productivo a los estándares ambientales	Maria Paula Rivarola (City Director-Lima) / Franco Chamochumbi (Finance Director)/ Laboratoria Baltazar Caravedo (Presidente de Empresas B) Diana Castañeda(Genral Manager Kunan) Mariana Alegre (Coordinadora de Gestión Social)	1. Revisión de literatura (Factores de sostenibilidad). 2. Entrevistas semiestructuradas a actores Franco Chamochumbi (Finance Director).	Cualitativa/Primaria y secundaria
	Demográficas	Tendencias demográficas (SI favorables /NO favorables)	Maria Paula Rivarola (City Director-Lima) / Franco Chamochumbi (Finance Director)/ Laboratoria Baltazar Caravedo (Presidente de Empresas B) Diana Castañeda(Genral Manager Kunan) Mariana Alegre (Coordinadora de Gestión Social)	1. Revisión de literatura (Factores de sostenibilidad). 2. Entrevistas semiestructuradas a actores Franco Chamochumbi (Finance Director).	Cualitativa/Primaria y secundaria

**Tabla C1: Matriz de consistencia (continuación)**

Objetivos Específicos de Investigación	Variables	Indicadores	Informante Clave / Fuente de Información	Instrumentos	Metodología/ Fuente
Determinar los factores críticos de sostenibilidad y plantear recomendaciones para la replicabilidad en el sector de emprendimientos en el Perú.	Creación de Valor			1. Revisión de literatura (Sostenibilidad y sus factores relevantes). 2. Entrevistas semiestructuradas a expertos en gestión social.	Cualitativa/Primaria y secundaria
	Factores de integración			1. Revisión de literatura (Sostenibilidad y sus factores relevantes). 2. Entrevistas semiestructuradas a expertos en gestión social.	Cualitativa/Primaria y secundaria
	Mecanismos de implementación			1. Revisión de literatura (Sostenibilidad y sus factores relevantes). 2. Entrevistas semiestructuradas a expertos en gestión social.	Cualitativa/Primaria y secundaria
	Fuerzas contextuales			1. Revisión de literatura (Sostenibilidad y sus factores relevantes). 2. Entrevistas semiestructuradas a expertos en gestión social.	Cualitativa/Primaria y secundaria



## ANEXO D: Guía de entrevistas

### Figura D1: Guía de entrevista a Franco Chamocho (Finance Manager)

Fecha: 04 de octubre del 2017

Hora: 4:00 pm

Lugar (ciudad y sitio específico): Oficinas de Laboratoria – Miraflores

Entrevistador(a): Gustavo Zevallos y Rossangel Chinchayán

Buenos días/tardes. Nosotros somos Gustavo Zevallos Ramos y Rossangel Chinchayán, somos alumnos de la Pontificia Universidad Católica del Perú, actualmente nos encontramos realizando un estudio sobre el análisis de los factores de sostenibilidad en el emprendimiento social, teniendo como caso de estudio a Laboratoria Perú – Sede Lima.

Por todo lo expuesto, es de importancia para la investigación a realizar, conocer su opinión como experto y colaborador del sujeto de estudio a investigar.

¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

Preguntas introductorias

1. ¿Cuál es su nombre completo?
2. ¿Cuál es el cargo que desempeña en la organización?
3. ¿Cuánto tiempo va laborando en la organización?

Preguntas:

1. ¿En qué consiste Laboratoria Perú? Explicar.
2. ¿Cuál es su misión y visión de Laboratoria Perú?
3. ¿Cómo es el modelo de negocio de Laboratoria Perú? ¿Cuáles son sus elementos?
4. Para usted, ¿qué elemento es el más importante y por qué?
5. Para usted, ¿cuál es el valor social de Laboratoria Perú?
6. ¿En qué consiste la estrategia de Laboratoria Perú?
7. ¿Existen objetivos estratégicos en la organización? ¿Cuáles son?
8. ¿Estos objetivos estratégicos guardan relación con la misión de la organización? Explicar.
9. Con respecto al ámbito financiero, usted siendo el director de finanzas de la organización. ¿Cuáles son sus mecanismos de financiamiento?
10. En porcentajes ¿cuál es la dependencia de recursos financieros propios?
11. En porcentajes ¿cuál es la dependencia de recursos financieros de terceros?
12. ¿Cómo fue la evolución de estos recursos financieros a lo largo de estos tres años?
13. ¿Qué proyección financiera posee la organización?
14. ¿Qué relación tiene con la CEO de la organización? (vertical/ horizontal) Explicar.
15. En porcentajes, ¿cuántas mujeres insertan al mercado laboral de programadores web al año?

**Figura D2: Guía de entrevista a Andrea Lamas (Job placement Manager) y Daniela Sarzosa (Selection Director)**

Fecha: 09 de octubre del 2017

Hora: 5:00 pm

Lugar (ciudad y sitio específico): Oficinas de Laboratoria - Miraflores

Entrevistador(a): Gustavo Zevallos y Rossangel Chinchayán

Buenos días/tardes. Nosotros somos Gustavo Zevallos Ramos y Rossangel Chinchayán, somos alumnos de la Pontificia Universidad Católica del Perú, actualmente nos encontramos realizando un estudio sobre el análisis de los factores de sostenibilidad en el emprendimiento social, teniendo como caso de estudio a Laboratoria Perú.

Por todo lo expuesto, es de importancia para la investigación a realizar, conocer su opinión como experto y colaborador del sujeto de estudio a investigar.

¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

Preguntas introductorias

1. ¿Cuál es su nombre completo?
2. ¿Cuál es el cargo que desempeña en la organización?
3. ¿Cuánto tiempo va ejerciendo en la organización?

Preguntas:

1. ¿En qué consiste Laboratoria Perú? Explicar.
2. ¿Cuál es su misión y visión de Laboratoria Perú?
3. ¿En qué consiste la estrategia de Laboratoria Perú?
4. ¿Existen objetivos estratégicos en la organización? ¿Cuáles son?
5. ¿Estos objetivos estratégicos guardan relación con la misión de la organización? Explicar.
6. ¿Cómo está constituido el organigrama de la organización? ¿Porque?
7. ¿Esta estructura está relacionado a la misión de la organización?
8. ¿Cuántas personas constituyen Laboratoria Perú?
9. ¿Cuál es el perfil que se busca en Laboratoria Perú?
10. ¿Cuál es la importancia de los recursos humanos en Laboratoria Perú?
11. ¿Poseen de algún indicador en esta área? Explicar.
12. ¿Como mide el desempeño de la organización? Explicar.
13. ¿Cuál es el índice de empleabilidad de Laboratoria Perú? ¿Cuál fue su evolución en el pasar de los años?
14. ¿Cuál es el número de clientes corporativos? ¿Cómo es la relación con ellos?

### Figura D3: Guía de entrevista a Claudia Alfaro (L4B Director)

Fecha: 23 de octubre del 2017

Hora: 4:00 pm

Lugar (ciudad y sitio específico): Oficinas de Laboratoria - Miraflores

Entrevistador(a): Gustavo Zevallos y Rossangel Chinchayán

Buenos días/tardes. Nosotros somos Gustavo Zevallos Ramos y Rossangel Chinchayán, somos alumnos de la Pontificia Universidad Católica del Perú, actualmente nos encontramos realizando un estudio sobre el análisis de los factores de sostenibilidad en el emprendimiento social, teniendo como caso de estudio a Laboratoria Perú.

Por todo lo expuesto, es de importancia para la investigación a realizar, conocer su opinión como experto y colaborador del sujeto de estudio a investigar.

¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

Preguntas introductorias

1. ¿Cuál es su nombre completo?
2. ¿Cuál es el cargo que desempeña en la organización?
3. ¿Cuánto tiempo va laborando en la organización?

Preguntas:

Estructura organizacional

¿La estructura organizacional de Laboratoria Perú es horizontal o vertical? ¿Por qué? Explicar.

Para usted, ¿Un factor importante en la estructura organizacional es la tecnología? ¿Por qué? Explicar.

¿Qué capacidad tecnológica posee la organización para la eficiencia de su estructura organizacional? Explicar.

Modelo de gobierno

¿Existe algún modelo de gobierno establecido en la organización?

¿Laboratoria Perú tiene identificado a sus stakeholders?

¿Cuáles son los más relevantes? ¿Qué relación guarda con ellos? Explicar.

¿Existe un grado de satisfacción identificado de sus stakeholders?

Medición de desempeño organizacional

¿Cuántas mujeres postulantes son admitidas en el Laboratoria Perú

¿Cuántas de estas ingresantes terminan siendo empleadas?

¿Cuántas mujeres empleadas siguen sus estudios como clientes en Laboratoria Perú?

¿Cuál es el índice de empleabilidad anual de Laboratoria Perú en sus tres años en el mercado?

¿Cuál es el número de clientes corporativos?

En porcentajes, ¿cuántas mujeres empleadas existen en cada uno de sus clientes corporativos?

¿Cómo miden el desempeño de la organización? Explicar.

#### Recursos Humanos

¿Considera usted que la tecnología es importante para el área de RRHH? ¿Por qué? Explicar

¿Cuál es el perfil que Laboratoria busca a la hora de reclutar a sus colaboradores?

¿Tienen algún rango de edad específico?

¿La organización cuenta con un proceso de evaluación de desempeño? Explicar.

¿Tienen un control y seguimiento de los indicadores de capacitación y desarrollo de sus colaboradores?

En porcentajes, ¿Cuántos ingresos de personal anual hay en la organización?

¿Cuál es el índice de rotación en la organización? Explicar.

¿Cómo hacen seguimiento al índice de rotación en la organización? Explicar.

#### Estrategia

¿Cómo es el modelo de negocio de Laboratoria Perú? ¿Cuáles son sus elementos?

Para usted, ¿qué elemento es el más importante y por qué?

Para usted, ¿Cuál es el valor social de Laboratoria Perú?

¿Actualmente existe una estrategia organizacional en Laboratoria Perú? ¿En qué consiste la estrategia de Laboratoria Perú? Explicar.

¿Existen objetivos estratégicos en la organización? ¿Cuáles son?

¿Estos objetivos estratégicos guardan relación con la misión de la organización? Explicar.

¿Cuáles son sus aliados estratégicos? ¿Qué papel desempeñan estos aliados? Explicar.

¿Qué interés poseen sus aliados estratégicos? Explicar.

#### Financiamiento

¿Cuáles son sus mecanismos de financiamiento?

De los recursos financieros de terceros ¿Qué porcentaje son donaciones y qué porcentaje es capital social?

¿Cómo fue la evolución de estos recursos financieros a lo largo de estos tres años?

¿Qué proyección financiera posee la organización?

#### Figura D4: Guía de entrevista a Vania Z. (People & Culture Manager /Laboratoria)

Fecha: 27 de octubre del 2017

Hora: 11:00 am

Lugar (ciudad y sitio específico): Oficinas de Laboratoria

Entrevistador(a): Gustavo Zevallos y Rossangel Chinchayán

Buenos días/tardes. Nosotros somos Gustavo Zevallos Ramos y Rossangel Chinchayán, somos alumnos de la Pontificia Universidad Católica del Perú, actualmente nos encontramos realizando un estudio sobre el análisis de los factores de sostenibilidad en el emprendimiento social, teniendo como caso de estudio a Laboratoria Perú.

Por todo lo expuesto, es de importancia para la investigación a realizar, conocer su opinión como experto y colaborador del sujeto de estudio a investigar.

¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

Preguntas introductorias:

1. ¿Cuál es su nombre completo?
2. ¿Cuál es el cargo que desempeña en la organización?
3. ¿Cuánto tiempo va laborando en la organización?

Preguntas:

1. ¿En qué consiste Laboratoria Perú? Explicar.
  2. ¿Cuál es su misión y visión de Laboratoria Perú?
  3. ¿Existen valores determinados por la organización? ¿Cuáles son?
  4. ¿Estos valores guardan relación con la estrategia de la organización?
  5. ¿Tienen indicadores para cada uno de ellos? ¿Cuál es el seguimiento que hacen para tener mapeados el cumplimiento de ellos?
  6. ¿Qué cultura organizacional posee Laboratoria Perú?
  7. ¿La cultura y valores organizacionales poseen relación con la misión de la organización?
  8. ¿Los colaboradores conocen los valores de la organización?
  9. ¿Existe algún modelo de gobierno establecido en la organización?
  10. ¿Laboratoria Perú tiene identificado a sus stakeholders?
  11. ¿Cuáles son los más relevantes? ¿Qué relación guarda con ellos? Explicar.
- ¿Existe un grado de satisfacción identificado de sus stakeholders?

**Figura D5: Guía de entrevista a Daniela Sarzosa (Selection Director /Laboratoria)**

Fecha: 31 de octubre del 2017

Hora: 3:00 pm

Lugar (ciudad y sitio específico): Oficinas de Laboratoria

Entrevistador(a): Gustavo Zevallos y Rossangel Chinchayán

Buenos días/tardes. Nosotros somos Gustavo Zevallos Ramos y Rossangel Chinchayán, somos alumnos de la Pontificia Universidad Católica del Perú, actualmente nos encontramos realizando un estudio sobre el análisis de los factores de sostenibilidad en el emprendimiento social, teniendo como caso de estudio a Laboratoria Perú.

Por todo lo expuesto, es de importancia para la investigación a realizar, conocer su opinión como experto y colaborador del sujeto de estudio a investigar.

¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

**Preguntas introductorias**

1. ¿Cuál es su nombre completo?
2. ¿Cuál es el cargo que desempeña en la organización?
3. ¿Cuánto tiempo va laborando en la organización?

**Preguntas:**

1. ¿En qué consiste Laboratoria Perú? Explicar.
2. ¿Cuál es su misión y visión de Laboratoria Perú?
3. ¿Existen valores determinados por la organización? ¿Cuáles son?
4. ¿Considera usted que la tecnología es importante para el área de RRHH? ¿Por qué?
5. ¿Cuál es el perfil que Laboratoria busca a la hora de reclutar a sus colaboradores?
6. ¿Tienen algún rango de edad específico?
7. ¿La organización cuenta con un proceso de evaluación de desempeño? Explicar.
8. ¿Tienen un control y seguimiento de los indicadores de capacitación y desarrollo de sus colaboradores?
9. ¿Cuál es el índice de rotación en la organización? Explicar.
10. ¿Cómo hacen seguimiento al índice de rotación en la organización? Explicar
11. En porcentajes, ¿Cuántos ingresos anuales hay en la organización?

¿Qué relación tiene con la CEO? (Vertical/horizontal) Explicar.

## ANEXO E: Matriz de resultados

**Tabla E1: Objetivo: Determinar el modelo organizacional de Laboratorio Perú – Variable: Organización con fines sociales**

Hallazgos de Entrevistas Estructuradas			Hallazgos de Revisión Documentaria		Hallazgos de Focus Group		Hallazgos generales	Conclusiones	Recomendación
Entrevistas Estructuradas a Actores claves de Laboratorio	Entrevistas Estructuradas a Expertos	Síntesis de entrevista	Revisión documental	Síntesis de Revisión documental	Focus Group	Síntesis	Síntesis general		
"Emprendimiento social, el cual prioriza el valor social generado directamente en las mujeres estudiantes." (Andrea Lamas, comunicación personal, 09 de octubre del 2017).	"Laboratoria es un emprendimiento social, el más reconocido en el Perú por su reconocimiento internacional, eso lo avala" (Baltazar Caravedo, comunicación personal, 03 de octubre del 2017).	Existe cierta discrepancia entre los entrevistados en el tipo de organización que es el caso de estudio. Para Andrea Lamas, Job Placement Manager, Laboratoria es un emprendimiento social, donde busca priorizar su valor social que genera directamente en las mujeres de escasos recursos. Sin embargo, para el Gerente de Finanzas, Franco Chamochumbi, Laboratoria Perú es una empresa, donde la meta es la sostenibilidad. Por otro lado, al entrevistar a expertos respecto al caso de estudio, su mayoría indico que este es un claro ejemplo de un emprendimiento social en desarrollo, para ellos no se podría hablar de Laboratoria como una empresa, pues no cumplen con ciertas características, como por ejemplo, distribución de excedentes	Laboratoria Perú, es un claro ejemplo de un emprendimiento social con innovación social (Laboratoria, Nuestro programa Laboratoria, 2017).	Laboratoria Perú, es un claro ejemplo de un emprendimiento social que utiliza la innovación social en su modelo de negocio, el cual genera valor a la sociedad y la organización. Este emprendimiento abre oportunidades a jóvenes mujeres con mucho potencial después de una convocatoria abierta y un riguroso proceso de selección, las jóvenes admitidas en Laboratoria reciben 6 meses de formación en desarrollo web y desarrollo personal. El resultado es una transformación de jóvenes listas para empezar su carrera en el sector digital, mejorando su futuro y el de sus familias, culminando con el reforzamiento y especialidad de los 18 meses de la segunda etapa del programa (Laboratoria, Nuestro programa Laboratoria, 2017).			Laboratoria se considera a sí misma como un emprendimiento social. Sin embargo, existe discrepancia en la priorización del valor social y el valor económico entre los colaboradores entrevistados, ellos exponen que a veces la organización piensa como ONG y a veces como una empresa, dejando entrever que para algunos es un emprendimiento social y para otros una empresa social.	A partir de la investigación teórica, existen modelos de organizaciones con fines sociales semejante al de Laboratoria. Podemos definir a Laboratoria Perú como un emprendimiento social de mercado, pues utilizan métodos empresariales para obtener ganancias o beneficios económicos, generando ingresos y cubriendo sus costos (Santos, De la o Barroso & Guzmán, 2013). Este tipo de emprendimiento retienen los tres ejes básicos para lograr su auto sostenibilidad: la creación de valor social como objetivo prioritario, de valor económico como objetivo necesario y la generación de estrategias con un enfoque empresarial (Ruiz Tafur, M., 2015). Así también, el modelo operativo más semejante es el de asociación, agregando a este la característica principal de tener clientes/beneficiarios de la base de la pirámide. En Laboratoria se genera una especie de círculo virtuoso, donde genera valor social, ya que sus beneficiarios a la vez también son sus clientes - generando así valor económico a Laboratoria. Por otro lado, los socios de Laboratoria también la respaldan económicamente, es en esta relación con los socios donde Laboratoria busca insertar a sus clientes/beneficiarios a insertarlas en el mercado laboral, trabajando para estas entidades.	Es recomendable para el sector, y en este caso, también para Laboratoria, la identificación del tipo de organización social que es. Compartir el tipo de organización entre los colaboradores, mediante charlas con expertos, capacitaciones, reuniones estratégicas, etc. Esto permitirá generar un pensamiento uniforme entre ellos aclarando los objetivos organizacionales, los cuales son de gran aporte cumplir para la sostenibilidad.
"Somos una empresa, no queremos que nos vean como una ONG, nuestra meta es ser rentables y auto sostenibles".(Franco Chamochumbi, comunicación personal, 06 de octubre del 2017).	"Uno de los emprendimientos sociales más reconocidos en el Perú es Laboratoria. Pero sólo será marketing o de verdad están haciendo las cosas bien" (Baltazar Caravedo, comunicación personal, 03 de octubre del 2017).								
"A veces no sabemos como actuar, como empresa o como ONG, eso debemos de mejorar. El director de Finanzas quiso aumentar las tarifas y todos se vinieron encima". (Vania Zagasetta, comunicación personal, 11 de diciembre del 2017).	"Laboratoria es un emprendimiento social que destaca por su innovación, el cual lo hará sostenible en el mediano plazo." (Diana Castañeda, comunicación personal, 11 de setiembre del 2017).								
"Nos definimos como emprendimiento social y no como empresa social."(Vania Zagasetta, comunicación personal, 11 de diciembre del 2017).	"Existen emprendimientos que se enfocan más en lo social y otros en lo económico, es dependiendo al fin que posee el CEO o el grupo" (Diana Castañeda, comunicación personal, 11 de setiembre del 2017).								
"Trabajamos con mujeres de escasos recursos, a ellas le generamos valor social directamente" (Mafe Zamora, comunicación personal, 12 de octubre del 2017).	"Se genera un espectro donde se establecen extremos donde se encuentran el valor social y el valor económico, al medio se encuentran los dos medidos con igual importancia. La pregunta es: ¿Dónde se encuentra Laboratoria?" (Diego Espinoza, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)								
"La propuesta de valor que generamos es el impacto social en el empoderamiento de mujeres en el rubro de educación tech" (Franco Chamochumbi, comunicación personal, 06 de octubre del 2017).	"Emprendimiento social o empresa social ¿Cómo se definen ellos? Se pueden definir como algo específico pero en el papel no lo son" (Mariana Alegre, comunicación personal, 14 de diciembre del 2017)								
"Nuestros ingresos son donaciones y recursos económicos propios" (Claudia Alfaro, comunicación personal, 12 de octubre del 2017)	"La sostenibilidad no sólo se basa en lo financiero sino en otros elementos como la estrategia y la creación de valor" (Martin Beaumont, comunicación personal, 06 de diciembre del 2017)								
"Laboratoria no es una subvención cruzada" (Franco Chamochumbi, comunicación personal, 06 de octubre del 2017)									
"El servicio brindado se basa en la capacitación y educación tech, esto se oferta a los clientes corporativos y a las coders" (Claudia Alfaro, comunicación personal, 12 de octubre del 2017).	"Laboratoria puede ser una subvención cruzada con clientes en la base de la pirámide" (Martin Beaumont, comunicación personal, 06 de diciembre del 2017).								
"Laboratoria no es un emprendimiento de subvenciones cruzadas, no tenemos definido aún nuestro tipo de modelo pero no somos subvención cruzada, eso lo tengo claro".(Franco Chamochumbi).									

**Tabla E2: Objetivo: Determinar el modelo organizacional de Laboratorio Perú – Variable: Clientes/Beneficiarios**

Hallazgos de Entrevistas Estructuradas			Hallazgos de Revisión Documentaria		Hallazgos de Focus Group		Hallazgos generales	Conclusiones	Recomendación
Entrevistas Estructuradas a Actores claves de Laboratorio	Entrevistas Estructuradas a Expertos	Síntesis de entrevista	Revisión documentaria	Síntesis de Revisión documentaria	Focus Group	Síntesis	Síntesis general		
"Los clientes corporativos son pocos hoy en día, pero irán incrementando con pasar del tiempo." (Claudia Alfaro, comunicación personal, 12 de octubre del 2017).	"Sus clientes pertenecen a la base de la pirámide pero esto no necesariamente es donde siempre van a atacar, ahora están viendo a las empresas, donde está el dinero" (Diana Castañeda, comunicación personal, 11 de setiembre del 2017).	Para las entrevistadas, Claudia Alfaro, LAB Director; Vania Zagasetta, People & Culture Manager y Mafe Zamora, CE training Coordinator; los clientes tienen que compartir la misión que	Laboratoria tiene dos clases de clientes: sus egresadas y las empresas que las contratan, que además adquieren cursos de capacitación tech para su personal (Laboratoria, TalentFest Laboratoria, 2017).	Laboratoria tiene dos clases de clientes: sus egresadas y las empresas que las contratan, que además adquieren cursos de capacitación tech para su personal. El bootcamp (educación continua de Laboratorio), es el espacio de formación para egresadas, donde las siguen capacitando con diferentes cursos a la vanguardia del mercado tech. Son cursos pagados como créditos de acuerdo al sueldo que tienen estas egresadas (Laboratoria, Educación Continua Laboratoria, 2017). El Talentfest, es una feria donde participan las empresas empleadoras y las egresadas, facilitando la identificación del talento tech de ellas.	"Lo que más me llamo la atención de Laboratorio es la misión de ayudar a mujeres, dándoles una profesión. En comparación a mis compañeros me siento a un 70%, aun debo seguir aprendiendo más programas, para llegar a un nivel más competitivo de trabajo" (Cynthia, 26 años, Mauri Pro Sailing).	Las clientes/beneficiarios elogian el trabajo realizado por Laboratorio, destacando el valor generado en ellas en el ámbito personal como una misión profesional.	Laboratoria posee clientes corporativos, los cuales son captados en los diferentes eventos que ofrecen para realizar a sus egresadas como talento tech. Estos clientes en su gran mayoría también cumplen el rol aliados estratégicos para la organización. Como rol de clientes/beneficiarios, se encuentran las alumnas de Laboratorio, así como explicaron las entrevistadas, esta información también se encontraba en sus documentos. Las egresadas al culminar la primera etapa de 6 meses, se entiende de beneficiarias, son empleadas y comienzan a pagar un fee, según los ingresos que tienen, para luego continuar el bootcamp, etapa de reforzamiento en cursos tech, rol de clientes.	El modelo de negocio de subvenciones cruzadas simples con clientes en la Base de la Pirámide (BDP), el cual tomamos como referente en nuestra investigación de modelos de negocio en emprendimientos sociales de mercado, consiste en que el emprendimiento vende productos y/o servicios a los clientes de la base de la pirámide y reserva un porcentaje del ingreso para los programas sociales. De esta manera, hace un producto y/o servicio asequible para sus clientes / beneficiarios y genera valor a través de su programa social. En ocasiones, los clientes/beneficiarios también pueden ser los beneficiarios del programa social (Farber, Caballero, Prialé y Fuchs, 2015). Los productos o servicios se venden a precios asequibles para los clientes que son, al mismo tiempo, beneficiarios (Farber, Caballero, Prialé y Fuchs, 2015). La relación cliente/beneficiario que cumple Laboratorio es buena, ya que vemos beneficiarios que a su misma vez son clientes, pues al egresar siguen continuando estudios en Laboratorio, donde les enseñan cursos complementarios a su carrera que tienen un impacto positivo tanto en su vida profesional, como personal. Estas mujeres están en el mercado por mérito propio y por la ayuda en conjunto con Laboratorio. Las clientes/beneficiarios elogian el trabajo realizado por Laboratorio, explicándonos el valor generado por Laboratorio en sus vidas.	Es recomendable para el sector que las organizaciones sociales identifiquen de manera correcta sus clientes/beneficiarios y que estos posean la misma misión que ellos. El compartir la misma misión que los clientes/beneficiarios es una estrategia clave para que más aliados estratégicos se sumen como clientes contribuyendo así a la sostenibilidad del emprendimiento social. Esto se puede ver reflejado en el sistema que utiliza nuestro caso de estudio.
"Los clientes corporativos en su mayoría son aliados estratégicos y en su totalidad persiguen el mismo fin social" (Claudia Alfaro, comunicación personal, 12 de octubre del 2017).	"Los clientes son la base de todo negocio, es aquel a quien vas a satisfacer, tienes que vivir para satisfacer a estos clientes o beneficiarios" (Baltazar Caravedo, comunicación personal, 03 de octubre del 2017).	Laboratoria propaga, el de empoderar mujeres de escasos recursos brindándoles las herramientas necesarias para su desarrollo no solo profesional, sino también personal. Además, explicaron que los clientes a nivel corporativo que en la actualidad cuenta Laboratorio, son grandes corporaciones, por el momento son contadas las empresas, pero cuentan con planes de ampliar la cartera. Es importante recalcar que la mayoría de sus clientes también cumplen el rol de aliados estratégicos para la organización.	El Talentfest, es una feria donde participan las empresas empleadoras y las egresadas, facilitando la identificación del talento tech de ellas.	El Talentfest, es una feria donde participan las empresas empleadoras y las egresadas, facilitando la identificación del talento tech de ellas en dos segmentos. El primero, el Hackaton, el cual es un evento de 36 horas donde cada empresa trabaja con un grupo de egresadas en un reto de negocio, el objetivo es que las empresas empleadoras identifiquen las capacidades y aptitudes de las alumnas. El segundo, Demo night, es un evento abierto, donde las empresas interesadas en contratar talento tech de Laboratorio asistente para conocer a las egresadas ganadoras del concurso Hackaton, primer evento, y alumnas destacadas del programa a punto de graduarse (Laboratoria, TalentFest Laboratoria, 2017).	"Si bien Laboratorio me ha brindado una buena enseñanza y ahora tengo un trabajo, en comparación a mis compañeros de trabajo siento que debo aprender más, el programa Bootcamp me ha ayudado parcialmente". (Yelitza, 25 años, Fintech).				
"Laboratoria posee clientes corporativos y estudiantes, las cuales a corto plazo, terminando la primera etapa de educación tech, pasa a ser clientes. Las estudiantes pasan a pagar el fee, que se cobra en la segunda etapa (Bootcamp), este pago es de acuerdo a sus ingresos mensuales" (Mafe Zamora, comunicación personal, 12 de octubre del 2017).	"No siempre el cliente es beneficiario o el beneficiario es cliente, debe de existir una gran diferencia" (Diego Espinosa, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)	Además, explicaron que los clientes a nivel corporativo que en la actualidad cuenta Laboratorio, son grandes corporaciones, por el momento son contadas las empresas, pero cuentan con planes de ampliar la cartera. Es importante recalcar que la mayoría de sus clientes también cumplen el rol de aliados estratégicos para la organización.	Las empresas empleadoras que participan en estos eventos son: Everis, BCP, BBVA, Inkafarma, Rimac seguros, ThoughtWorks, Interbank, Scotiabank, Aporta, Accenture, Urbaner, etc. (Laboratoria, TalentFest Laboratoria, 2017).	Las empresas empleadoras que participan en estos eventos son: Everis, BCP, BBVA, Inkafarma, Rimac seguros, ThoughtWorks, Interbank, Scotiabank, Aporta, Accenture, Urbaner, etc. (Laboratoria, TalentFest Laboratoria, 2017).	"En mi trabajo me siento capaz, siento que Laboratorio ha aportado tanto en mi vida, como en mi desarrollo profesional, soy la única UX designer en la start up donde trabajo". (Reina, 23 años, Business Data)				
"Nuestros clientes y beneficiarios poseen la misma visión que nosotros" (Vania Zagasetta, comunicación personal, 11 de diciembre del 2017).	"Existen diferentes estrategias para los clientes y una para los beneficiarios. Pueden ser similares pero nunca iguales" (Mariana Alegre, comunicación personal, 14 de diciembre del 2017)				"Laboratoria te brinda una excelente enseñanza, yo siento que se completa, porque no solo se preocupan de lo que puedas llegar aprender con ellos, sino también de tu estabilidad emocional". (Reina, 23 años, Business Data Solutions).				
					"Actualmente me siento competitiva, cada día aprendo más. Yo me encuentro laborando en Laboratorio y por las tardes voy al Bootcamp, donde vuelvo a ser alumna de nuevo, ahí sigo aprendiendo de más herramientas. (María Lourdes, 32 años, Laboratorio)				

**Tabla E3: Objetivo: Determinar el modelo organizacional de Laboratoria Perú – Variable: Mercado**

Hallazgos de Entrevistas Estructuradas			Hallazgos de Revisión Documentaria		Hallazgos de Focus Group		Hallazgos generales	Conclusiones	Recomendación	
Entrevistas Estructuradas a Actores claves de Laboratoria	Entrevistas Estructuradas a Expertos	Síntesis de entrevista	Revisión documental	Síntesis de Revisión documental	Focus Group	Síntesis	Síntesis general			
<p>"El mercado se basa en la educación tech, específicamente en el diseño y programación web"(Franco Chamochumbi, comunicación personal, 06 de octubre del 2017)</p> <p>"El mercado específico al cual atacamos es exclusivamente de educación tech en diseño y programación web a mujeres" (Claudia Alfaro, comunicación personal, 12 de octubre del 2017).</p> <p>"Hoy tenemos dos tipos de clientes en nuestro mercado, más adelante serán más dependiendo a la s demandas del mercado" (Claudia Alfaro, comunicación personal, 12 de octubre del 2017).</p>	<p>"Definir el mercado y enfocarte en atacarlo de la mejor manera es el reto. Muchos emprendimientos no analizan la demanda para poder generar más recursos económicos propios" (Diana Castañeda, comunicación personal, 11 de setiembre del 2017).</p>	<p>Existe un conocimiento claro del mercado donde se desarrollan por parte de los entrevistados. Ellos exponen que el mercado de Laboratoria se basa en la educación tech, específicamente en el diseño y programación web. Sin embargo, cuando se profundizó en el % de participación que tienen en él, desconocieron la cifra.</p>	<p>Laboratoria tiene una "curricula" que responde al mercado. Donde trabajan de cerca con las empresas top locales y empresas en Silicon Valley para enseñar lo que más pide el mercado (Laboratoria, Educación Continua Laboratoria, 2017).</p>	<p>Laboratoria está aportando el talento y la diversidad que el mercado tecnológico necesita para crecer, creando a su vez un movimiento de empoderamiento de mujeres y su transformación social (Laboratoria, Laboratoria Fundraising Deck 2017, 2017). Para el 2025, el mercado tech necesitará 1.2 miles de desarrolladores web, y el 10% de ellas serán mujeres (Laboratoria, Laboratoria Fundraising Deck 2017, 2017).</p>			<p>El mercado específico de Laboratoria es la educación tech. Se tiene un claro conocimiento por parte de los entrevistados y en los documentos de la organización, la magnitud del crecimiento del mercado en los próximos años y cuál sería el rol que tendrá Laboratoria en él. Se expone la calidad del impacto, mas no la cantidad y la participación que tiene la organización en el mercado, el cual es un objetivo a corto plazo que tiene mapeado Laboratoria.</p>	<p>Un emprendedor es alguien que identifica una necesidad en el mercado, toma decisiones sobre recursos humanos, financieros, materiales, también toma riesgos, todo esto es recompensado por beneficios económicos (Ras &amp; Vermeulen, 2009). Alcanzar resultados sociales deseables no alcanzados por el mercado, mediante la alineación del valor social con el económico (Gatica, S., Larenas, J. P., Koljatic, M. y Miranda, P., 2012) En otras palabras, no es solo una cuestión de resolver un reto social, sino que también "se trata de innovaciones en nuestra capacidad para organizar los recursos sociales y financieros, con el fin de lograr un impacto social a gran escala" (Eric Young, citado por Pearson, 2007).</p> <p>Laboratoria tiene bien definido su mercado, teniendo como objetivo generar valor social a segmentos específicos del mercado con sus servicios, para así obtener una retribución económica. Por otro lado, es importante recalcar que Laboratoria apunta a un mercado laboral muy poco abordado, brindando servicios de educación tech, específicamente en diseño y programación web, a mujeres de bajos recursos que no tuvieron la oportunidad de tener una educación superior y colocándolas en el mercado pasando los 6 meses de capacitación, es ahí donde generan su valor social. El valor económico para Laboratoria es el pago del "fee" por parte de las alumnas una vez terminado sus estudios, este pago se da solo si las egresadas se encuentran laborando.</p>	<p>Es recomendable que las organizaciones del sector social conozcan detalladamente el mercado donde se encuentran desarrollándose. Para ello, pueden planificar reuniones estratégicas con el fin de tener mapeado el mercado donde trabajan, y estén informados de la participación que tienen en él, este sería un indicador para su desarrollo como organización, además del conocimiento del impacto social que están generando, lo cual no solo enriquecerá su valor social, sino también atraerá a más socios estratégicos que serían de gran aporte para la sostenibilidad.</p>	
<p>"Laboratoria, tiene bien claro en que mercado se maneja, en la capacitación y educación en programación y diseño web" (Franco Chamochumbi, comunicación personal, 06 de octubre del 2017)</p>	<p>"El mercado hoy en día es cambiante y debes de acoplarte a esos cambios, eso es muy importante" (Baltazar Caravedo, comunicación personal, 03 de octubre del 2017).</p>		<p>La meta trazada por Laboratoria es formar a 10,000 mujeres como desarrolladoras web hacia 2020 y convertirse en la mejor fuente de talento tech femenino sostenible de América Latina al mundo. Según sus CEOs, Laboratoria es una solución para cerrar esta brecha entre la demanda y la oferta, así como para fomentar una mayor participación de las mujeres en este tipo de carreras (Laboratoria, Código que transforma, 2017).</p>							<p>Para el 2025, el mercado tech necesitará 1.2 miles de desarrolladores web, y el 10% de ellas serán mujeres (Laboratoria, Laboratoria Fundraising Deck 2017, 2017).</p>

**Tabla E4: Objetivo: Determinar el modelo organizacional de Laboratoria Perú – Variable: Flujo de servicios**

Hallazgos de Entrevistas Estructuradas			Hallazgos de Revisión Documentaria		Hallazgos de Focus Group		Hallazgos generales	Conclusiones	Recomendación
Entrevistas Estructuradas a Actores claves de Laboratoria	Entrevistas Estructuradas a Expertos	Síntesis de entrevista	Revisión documental	Síntesis de Revisión documental	Focus Group	Síntesis	Síntesis general		
<p>"Los servicios brindados en Laboratoria son las capacitaciones a empresas y educación tech, los cuales se basan en el diseño y programación web". (Claudia Alfaro, comunicación personal, 12 de octubre del 2017).</p>	<p>"El emprendimiento debe de tener en cuenta que lo más valioso que ofrece es el servicio o producto, el cual debe de saber venderlo y mejorarlo en la medida que pueda" (Diana Castañeda, comunicación personal, 11 de setiembre del 2017).</p>	<p>Los servicios que brinda laboratorio están enfocados a la educación tech, basado específicamente en el diseño y programación web; además, cuentan con capacitaciones tech que brindan a nivel corporativo. Estos servicios van evolucionando dependiendo de la demanda de los clientes, buscando siempre la retroalimentación para la mejora continua de estos.</p>	<p>Este emprendimiento social cuenta con tres fuentes de ingreso diferentes (a parte de los aliados estratégicos): El primero, las alumnas cancelan la primera etapa del programa, la cual dura 6 meses, una vez estando empleadas, las empresas empleadoras pagan un fee por el headhunting. El segundo, el programa de educación Tech continua donde las alumnas empleadas pueden fortalecer su conocimiento con la segunda etapa del programa, el cual dura 18 meses. El tercero, existe un programa de cursos de programación web dictado a nivel corporativo. (Laboratoria, Código que transforma, 2017).</p>	<p>Laboratoria ofrece 3 servicios en el mercado tech. El primero es la educación tech a mujeres de bajos recursos, donde con una formación de 6 meses salen al mercado laboral, teniendo una tasa de empleabilidad del 77% por promoción y triplicando los ingresos de ellas (Laboratoria, Nuestro programa Laboratoria, 2017). El segundo, la educación continua o Bootcamp, es un programa que se les brinda a las egresadas con el fin de prepararlas en diferentes cursos que están saliendo en el mundo de los desarrolladores web, reforzando y desarrollando su talento tech (Laboratoria, Educación Continua Laboratoria, 2017). El tercero, las capacitaciones a nivel corporativo, Laboratoria ofrece cursos para reforzar al personal de compañías en temas tecnológicos (Laboratoria, Laboratoria Fundraising Deck 2017, 2017).</p>			<p>En Laboratoria, los principales servicios que se brindan son la educación tech, basados en el diseño y programación web, y capacitaciones tech a empresas. Estos servicios van evolucionando de la demanda de los clientes. Laboratoria siempre busca generar un feedback por parte de los clientes, esto ayuda a seguir mejorando y desarrollando nuevas oportunidades de negocio. Por otro lado, el servicio brindado es netamente en la actualidad para mujeres, nicho que se piensa expandir en un futuro, siempre y cuando cumplan con uno de los objetivos que tienen, desaparecer la brecha de género en el mercado laboral de desarrolladores web.</p>	<p>Para Johnson y cols. (2008), el modelo de negocio consiste también en pensar en la proposición de valor que la empresa genera al cliente a través de sus productos y servicios por sí mismos, y cómo esos productos y servicios se comercializarán, así como pensar en su fórmula de beneficios (Johnson y cols., 2008). El emprendimiento social toma como base la inclusión de los grupos en situación de vulnerabilidad para lograr su objetivo social y económico; sea por medio de su involucramiento en la generación de productos o servicios que sean ofertados en los diferentes mercados – enfoque de economía social- o por la generación de productos y servicios orientados a satisfacer sus necesidades de una forma asequible -enfoques híbridos- o bien por medio del beneficio que la comercialización de productos o servicios genera en sus condiciones de vida-enfoque de economía capitalista (Portales, L., &amp; Arandia, O. , 2015). Teniendo en cuenta que la propuesta de valor generado por Laboratoria, es uno de los elementos más atractivos de su modelo, podemos concluir en el potencial de la transformación de su flujo de servicios para brindar al cliente un buen servicio en cuanto a la educación tech, teniendo como mira diferentes objetivos pensados en la necesidad del cliente.</p>	<p>Es recomendable para las organizaciones del sector brindar servicios o productos que satisfagan necesidades. Es por ello que es fundamental determinar un plan estratégico de servicios de acuerdo a la necesidad del cliente. El plan estratégico de mapear una gama de servicios de acuerdo a las necesidades del cliente, genera no solo como una gran oportunidad de abrir campo para diferentes clientes, sino también atrae a más socios estratégicos, lo cual sumado hace tener un flujo económico más llamativo, generando así un gran aporte financiero y estratégico a la sostenibilidad.</p>
<p>"Los servicios brindados van evolucionando dependiendo a la demanda de nuestros clientes, siempre se genera un feedback para poder satisfacerlos" (Mafe Zamora, comunicación personal, 12 de octubre del 2017).</p>	<p>Lo primordial es transformar los recursos en generar valor a los servicios brindados" (Baltazar Caravedo, comunicación personal, 03 de octubre del 2017).</p>		<p>Laboratoria Perú, tiene otro foco de cliente, donde se pronostica según análisis financiero de la empresa, ingresos de hasta 5% en las ventas totales. Este programa consiste en brindar cursos Tech a nivel corporativo, capacitando al personal sobre programación web y demás temas afines (Laboratoria, Código que transforma, 2017).</p>						
<p>"Este servicio no siempre serán para mujeres, pero primero la brecha de género debe de desaparecer en este rubro" (Claudia Alfaro, comunicación personal, 12 de octubre del 2017).</p>	<p>"Brindamos un servicio, el cual los primeros 6 meses son gratis y al culminar este, ya estudiante empleada comienza a pagar el resto de la educación en un aproximado de 18 meses". (Mafe Zamora, comunicación personal, 12 de octubre del 2017).</p>								

**Tabla E5: Objetivo: Determinar el modelo organizacional de Laboratoria Perú – Variable: Flujo de fondos financieros**

Hallazgos de Entrevistas Estructuradas			Hallazgos de Revisión Documentaria		Hallazgos de Focus Group		Hallazgos generales	Conclusiones	Recomendación
Entrevistas Estructuradas a Actores claves de Laboratoria	Entrevistas Estructuradas a Expertos	Síntesis de entrevista	Revisión documental	Síntesis de Revisión documental	Focus Group	Síntesis	Síntesis general		
<p>"Para nuestra sostenibilidad, debemos de generar ingresos propios cada vez más" (Franco Chamochumbi, comunicación personal, 06 de octubre del 2017)</p>	<p>"El financiamiento es clave para lograr la sostenibilidad y específicamente la generación de recursos económicos propios" (Diana Castañeda, comunicación personal, 11 de setiembre del 2017).</p>	<p>Para los entrevistados, el objetivo es uniforme, alcanzar la sostenibilidad de la organización. Para ello, son conscientes que se debe generar más ingresos propios, pues en la actualidad sus ingresos se destruyen en 80%, donaciones, y 20%, recursos financieros propios. Asimismo, expertos en temas de emprendimiento social indican que el flujo de financiamiento es una viable muy importante para la sostenibilidad de todo emprendimiento del sector social</p>	<p>Laboratoria se basa en tres estrategias, que les sirven como flujos de ingresos monetarios, desde la creación de valor que ofrece a sus alumnas, hasta los servicios a nivel corporativo (Laboratoria, Laboratoria Fundraising Deck 2017, 2017).</p>	<p>Según el Fundraising Deck 2017, Laboratoria se basa en tres estrategias, que les sirven como flujos de ingresos monetarios, desde la creación de valor que ofrece a sus alumnas, hasta los servicios a nivel corporativo (Laboratoria, Laboratoria Fundraising Deck 2017, 2017). - Pago del "fee" mensual de las graduadas: Las graduadas pagan a Laboratoria una cuota mensual por dos años después ser empleadas. Este "fee", incluye una cantidad fija y una cantidad variable, dependiendo de su salario, y les da derecho a continuar estudiando en el programa Bootcamp (Laboratoria, Laboratoria Fundraising Deck 2017, 2017). - Pago de las compañías empleadoras: Las diferentes compañías empleadoras pagan a Laboratoria una prima de colocación que incluye el acceso al evento TalentFest y a una plataforma virtual donde podrán revisar los perfiles detallados de las estudiantes (Laboratoria, Laboratoria Fundraising Deck 2017, 2017). - Capacitación a nivel corporativo: Laboratoria ofrece servicios de capacitación en temas tech a diferentes empresas, donde no solo orientan al personal de la compañía, sino también muestran cuán importante es contar con personal capacitado en esos temas tech, ofreciendo el talento egresado de Laboratoria, sus alumnas (Laboratoria, Laboratoria Fundraising Deck 2017, 2017).</p>			<p>Laboratoria tiene claro que en la actualidad sus fondos financieros son donaciones y recursos financieros propios, los cuales se distribuyen en 80% y 20% respectivamente, estructura que para el futuro no debe seguir existiendo, pues Laboratoria tiene miras de no seguir dependiendo de donaciones, buscando así desarrollar sus propias estrategias que contribuyan con ingresos monetarios, las cuales a la larga serán un gran aporte a su sostenibilidad.</p>	<p>Se concluye que la variable flujo de fondos financieros, es la más importante, pues es variable clave para la sostenibilidad de Laboratoria, ya que como se revisó en la documentación, emprendimiento social no quiere decir caridad y no necesariamente implica la ausencia de lucro. La creación de valor social sostenible es lo que diferencia al emprendimiento social de obras benéficas y, por lo tanto, debe tener en cuenta la sostenibilidad financiera (Rodríguez Moreno, 2016). Como exponen (Santos, De la o Barroso &amp; Guzmán, 2013), los "Emprendimientos Sociales de Mercado" (ESm), son los aquellos que utilizan métodos empresariales para obtener ganancias o beneficios económicos, generando ingresos y cubriendo sus costes, así Laboratoria, utiliza diferentes estrategias para generar ingresos. Laboratoria está por muy buen camino para la obtención de un esquema financiero sostenible. La obtención de recursos económicos propios va en alza, hoy en día representa el 20%, y tienen como objetivo para el 2018 tener 60% de ingresos propios.</p>	<p>Es recomendable para el sector, y también para Laboratoria, plantear un plan de proyectos que generen ingresos propios a las organizaciones. Por ejemplo, si bien Laboratoria sabe que para lograr su sostenibilidad debe dejar de depender de sus aliados estratégicos en cuanto a donaciones (80% en la actualidad y con miras a que sea 40% en el 2018), debe plantear un plan estratégico de proyectos que generen ingresos a la organización para lograrlo. Laboratoria actualmente trabaja con 12 compañías a las cuales le da capacitaciones tech (otro tipo de cliente), pero debe trabajar más en ello, mostrarse a más compañías que tengan la necesidad de que sus colaboradores estén capacitados en educación tech, trabajar en la fidelización de estos clientes para que así tengan un ingreso seguro para que así dejen de depender poco a poco de donaciones. Como habíamos hablado en la variable 4 Flujo de servicios, que va de la mano de la variable 5 Flujo de fondo financieros, el plantear un plan estratégico de proyectos, basados en servicios o productos, generará no solo una gran oportunidad de abrir campo para diferentes clientes, sino también atrae a más socios estratégicos, y por ende un flujo económico más estable, lo cual será de gran aporte al objetivo deseado, la sostenibilidad.</p>
<p>"No podemos depender considerablemente de las donaciones, por más que nuestros donantes poseen nuestra misma visión". (Claudia Alfaro, comunicación personal, 12 de octubre del 2017).</p>			<p>El pago del fee, incluye una cantidad fija y una cantidad variable, dependiendo de su salario, y les da derecho a continuar estudiando en el programa Bootcamp (Laboratoria, Laboratoria Fundraising Deck 2017, 2017)</p>						
<p>"Los fondos financieros son donaciones y recursos financieros propios, los cuales se distribuyen en 80% y 20% respectivamente" (Franco Chamochumbi, comunicación personal, 06 de octubre del 2017)</p>	<p>"Para alcanzar la sostenibilidad se debe de tener los recursos financieros necesarios para el funcionamiento de la organización" (Baltazar Caravedo, comunicación personal, 03 de octubre del 2017).</p>								

**Tabla E6: Objetivo: Analizar la creación de valor para la sostenibilidad el emprendimiento social Laboratoria Perú– Variable: Creación de valor**

Hallazgos de Entrevistas Estructuradas			Hallazgos de Revisión Documentaria		Hallazgos de Focus Group		Hallazgos generales	Conclusiones	Recomendación
Entrevistas Estructuradas a Actores claves de Laboratoria	Entrevistas Estructuradas a Expertos	Síntesis de entrevista	Revisión documental	Síntesis de Revisión documental	Focus Group	Síntesis	Síntesis general		
"Laboratoria prioriza mas el valor social que el economico" (Andrea Lamas, comunicación personal, 09 de octubre del 2017).	"Creación o propuesta de valor es lo que la organización brinda a sus beneficiarios o clientes" (Martin Beaumont, comunicación personal, 06 de diciembre del 2017).	"Para Vania Zagasetta, People & Culture Manager, y Claudia Alfaro, L4B Director, el valor que genera Laboratoria está basado en el empoderamiento de mujeres de escasos recursos brindándole enseñanza en el rubro de programación y diseño web. Como compañía, tienen claro el valor social del negocio" (Baltazar Caravado, comunicación personal, 03 de octubre del 2017).	La misión que posee Laboratoria es dar una carrera en el mundo tech a mujeres jóvenes de bajos ingresos transformando su futuro y el rostro de la industria digital que las recibe. Con respecto a la visión, Laboratoria establece, ser la fuente principal de talento femenino en tecnología de Latinoamérica para el mundo (Laboratoria, Código que transforma, 2017).	El propósito de Laboratoria es brindar educación tech a mujeres de bajos recursos, prepararlas en 6 meses y lanzarlas al mercado, dándoles así las herramientas necesarias para que incrementen sus ingresos, a la fecha cuentan con una tasa de empleabilidad de 77% y más de 500 graduadas desde el 2014 (Laboratoria, Código que transforma, 2017). En Laboratoria se identifican jóvenes mujeres con muchísimo potencial por medio de un proceso de selección con 680 puntos de medición. Luego usamos una metodología ágil de enseñanza para formarlas como Desarrolladoras Web o Diseñadoras UX. En nuestro bootcamp de 6 meses crean más de 40 productos web y desarrollan las habilidades técnicas y blandas necesarias para trabajar en equipos tecnológicos de alto rendimiento. El programa termina con un "Talent Fest", una hackathon, evento donde las empresas vienen a reclutar, con retos reales que las estudiantes resuelven en 36 horas. A la fecha, ya han colocado en más de 200 empresas a las alumnas egresadas, teniendo como tasa de satisfacción de los empleadores 4.5/5. (Laboratoria, Código que transforma, 2017).	"Laboratoria me ha permitido tener mejores y mayores oportunidades de trabajo; me ha hecho crecer en mi carácter personal, dándome las herramientas necesarias". (Cynthia, 26 años, Mauri Pro Sailing)	Un punto en común que se recogió en el focus con las 8 egresadas de Laboratoria y actualmente estudiantes del Bootcamp (programa de enseñanza continua), fue que Laboratoria llega a cubrir su valor social, pues el impacto que ha tenido en la vida de estas mujeres es positivo, ya que ellas afirman que Laboratoria les ha dado una oportunidad de crecimiento, no solo profesional, sino también personal, ayudándolas a desarrollar sus capacidades y brindándoles las herramientas necesarias para su crecimiento.	El valor generado por Laboratoria se basa en el empoderamiento o de mujeres de escasos recursos brindándole enseñanza en el rubro de programación y diseño web. Los entrevistados expresan que Laboratoria busca generar recursos propios para su sostenibilidad, y por ello algunos piensan que son una empresa que a veces piensa como ONG. Laboratoria tiene muy claro la creación de valor que realiza y como este se ve reflejado en el impacto que tiene en la vida de las egresadas y las empresas que las emplean.	Para (Santos, De la o Barroso & Guzmán, 2013) los "Emprendimientos Sociales de Mercado" (ESM) quienes utilizan métodos empresariales para obtener ganancias o beneficios económicos, generando ingresos y cubriendo sus costos. Este tipo de emprendimiento reúnen los tres ejes básicos para lograr su auto sostenibilidad: la creación de valor social como objetivo prioritario, de valor económico como objetivo necesario y la generación de estrategias con un enfoque empresarial (Ruiz Tafur, M., 2015). En otras palabras, no es solo una cuestión de resolver un reto social, sino que también "se trata de innovaciones en nuestra capacidad para organizar los recursos sociales y financieros, con el fin de lograr un impacto social a gran escala" (Eric Young, citado por Pearson, 2007). Alcanzar resultados sociales deseables no alcanzados por el mercado, mediante la alineación del valor social con el económico (Gatica, S., Larenas, J. P., Kojatic, M. y Miranda, P., 2012). "La creación de valor de Laboratoria, con respecto a los beneficiarios y clientes es positiva. Teniendo en cuenta las afirmaciones de las estudiantes en el focus group que Laboratoria les ha dado una oportunidad de desarrollar sus capacidades, brindándoles las herramientas necesarias para su crecimiento, se concluye que el empoderamiento generado por Laboratoria hacia las estudiantes genera resultados positivos en el ámbito personal como laboral. Como se explica en la variable de flujo de servicios, la calidad de propuesta que brinda Laboratoria es relevante	
"La creación del valor económico y social en Laboratoria van de la mano" (Franco Chamochumbi, comunicación personal, 06 de octubre del 2017)					"Laboratoria fue muy importante. No solo me ayudó a saber que puedo aprender muchas cosas por mi cuenta si es que le meto ganas (Sobre código, UX entre otras cosas), sino también me dio buenas amigas y compañeras que tenían las mismas metas y sueños que yo. Formar parte de este ambiente agradable me ayudó a afrontar mis dudas sobre si debería retirarme de la carrera, además de darme apoyo emocional. (Yelitza, 25 años, Fintech)				
"Nosotros queremos hacer dinero, somos empresa" (Franco Chamochumbi, comunicación personal, 06 de octubre del 2017)			Laboratoria Perú, es un claro ejemplo de un emprendimiento social que utiliza la innovación social en su modelo de negocio, el cual genera valor a la sociedad y la organización (Laboratoria, Código que transforma, 2017).		"No voy a negar que Laboratoria apornte en mi vida de gran manera, ahora cuento con un trabajo que cubre mis necesidades. En cuanto al bootcamp esperaba que sea más especializado, pero igual cubrió mis expectativas". (Melissa, 22 años, Rimac)				
"A veces pensamos como empresa y a veces nos da por pensar como ONG" (Vania Zagasetta, comunicación personal, 11 de diciembre del 2017).			Este emprendimiento abre oportunidades a jóvenes mujeres con mucho potencial después de una convocatoria abierta y un riguroso proceso de selección, las jóvenes admitidas en Laboratoria reciben 6 meses de formación en desarrollo web y desarrollo personal. El resultado es una transformación de jóvenes listas para empezar su carrera en el sector digital, mejorando su futuro y el de sus familias, culminando con el reforzamiento y especialidad de los 18 meses restantes de la segunda etapa del programa (Laboratoria, Código que transforma, 2017).		"Lo que más me gusto de Laboratoria fue la excelencia en su enseñanza, no solo se preocupan porque aprendas, sino también por cómo estas emocionalmente, eso fue el aporte más valioso para mi vida". (Reina, 23 años, Business Data Solutions).				
"Nosotros queremos generar recursos propios para nuestra sostenibilidad" (Claudia Alfaro, comunicación personal, 12 de octubre del 2017).					"Laboratoria apornte en alta medida a mi carrera y a mi vida, porque me otorgó visibilidad a la tecnología y una oportunidad laboral. No desde el punto de vista consumista sino de ser un ente generador y conocedor de tecnología y de ese modo solventarme independientemente". (María Lourdes, 32 años, Laboratoria)				
"El valor generado por Laboratoria se basa en el empoderamiento de mujeres de escasos recursos brindándole enseñanza en el rubro de programación y diseño web" (Mafe Zamora, comunicación personal, 12 de octubre del 2017).					"Laboratoria me ha ayudado en cantidad, ha sido el primer gran paso para comenzar mi carrera en el mundo de la programación, ahora quiero seguir desarrollándome profesionalmente." (Valery, 19 años, Laboratoria)				
					"Agradezco a Laboratoria por la oportunidad que me brindo para poder ser profesional tech, ahora soy una persona con un trabajo estable, algo que no sabía si podía ocurrir algunos años atrás, mi vida cambio" (Jimena, 26 años, Interbank)				
					"Mi motivo principal por el cual postule a Laboratoria fue el dinero, mi familia no podía costearme unos estudios superiores, y Laboratoria me brindo estudios rapido y con la posibilidad de ser empleada en un tiempo corto, y así fue, en menos de 1 mes conseguí trabajo." (Sofía, 21 años, crowdbotics)				

**Tabla E7: Objetivo: Analizar los factores de integridad hacia la sostenibilidad en Laboratorio Perú– Variable: Liderazgo**

Hallazgos de Entrevistas Estructuradas			Hallazgos de Revisión Documentaria		Hallazgos de Focus Group		Hallazgos generales	Conclusiones	Recomendación
Entrevistas Estructuradas a Actores claves de Laboratorio	Entrevistas Estructuradas a Expertos	Síntesis de entrevista	Revisión documental	Síntesis de Revisión documental	Focus Group	Síntesis	Síntesis general		
<p>“Tenemos muy claro quien es nuestra líder (Mariana Acosta - CEO) y consideramos que es una excelente líder” (Andrea Lamas, comunicación personal, 09 de octubre del 2017).</p>	<p>"El liderazgo no siempre es de la cabeza, esto se debe de aplicar en todos los niveles de la organización" (Diego Espinosa, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p>	<p>El liderazgo, es una de las variables más resaltantes en la organización. Los colaboradores tienen conocimiento de quién es su líder y cuáles son sus funciones, llegando a tener una relación amical con la mayoría de ellos. Si bien Mariana Costa cumple el rol de líder en la organización, ella también delega liderazgo a personas claves en la organización, como proyectos, personas, tareas, funciones, objetivos estratégicos, etc.</p>					<p>Los entrevistados tienen claro quién es la líder (Mariana Costa, CEO de Laboratorio), y el valor que ella tiene en la organización. Consideran que el liderazgo es muy importante para el equipo, ya que es uno de los factores en los cuales la organización resalta positivamente. Así también, resaltaron la gran labor que realiza en la organización y las diferentes actividades que Mariana realiza para fomentar el liderazgo entre el equipo, delegando proyectos a diferentes colaboradores.</p>	<p>El liderazgo en emprendimientos sociales se entenderá como la capacidad para hacer transformaciones y obtener resultados sobresalientes. Algunas de las derivaciones de la “Teoría carismática” son las que mejor explican el papel del liderazgo en los emprendimientos sociales (Austin &amp; SEKN Team, 2006). A lo largo de la vida de los emprendimientos sociales, es posible reconocer los distintos roles (tareas) que pueden desempeñar los líderes para alcanzar buenos resultados. Paralelamente, en cada momento del emprendimiento social se pueden identificar las habilidades deseables, o necesarias, que permiten al líder ejercer esos roles de manera efectiva (Austin &amp; SEKN Team, 2006). Se concluye que existe una relación muy directa entre los colaboradores y la CEO. Todos los colaboradores entrevistados concuerdan que Mariana Costa es una líder completa. Sin embargo, no todo se trata de Mariana como líder, sino también como ellos se desarrollan como líderes en sus diferentes áreas.</p>	<p>Es recomendable para las organizaciones del sector social, y en este caso también para Laboratorio, reforzar el liderazgo, no solo por parte del emprendedor social sino también por los colaboradores que son pieza esencial del emprendimiento. Hay varias formas de cómo lograr que el liderazgo se desarrolle de forma adecuada, anualmente se puede realizar una evaluación de desempeño, donde se buscará evaluar y analizar las metas y competencias de cada colaborador. Si bien la organización es todo horizontal, es importante medir los rendimientos de los colaboradores según los objetivos y metas que la organización tiene. El resultado de la evaluación ayudará a desarrollar mejor los potenciales de los colaboradores y plantear mejoras para aquellos que no van al ritmo de los demás.</p>
<p>" Si existe un liderazgo con los jefes directos y con la CEO". (Franco Chamochumbi, comunicación personal, 06 de octubre del 2017)</p>	<p>"El liderazgo y la representación no siempre será Mariana y ese mensaje hay que darlo desde la organización. La gente no quiere que vaya otra persona que no sea Mariana, sino no es atractivo. Eso no debe de pasar" (Diana Castañeda, comunicación personal, 11 de setiembre del 2017).</p>								
<p>"Mariana no sólo es nuestra líder, sino es nuestra amiga" (Claudia Alfaro, comunicación personal, 12 de octubre del 2017).</p>									
<p>"El liderazgo es muy importante para nuestro equipo, ya que es uno de los factores en los cuales nosotros resaltamos positivamente" (Vania Zagasetta, comunicación personal, 11 de diciembre del 2017).</p>	<p>"Toda organización, sea con fines sociales o no, necesitan liderazgo y el líder debe de trabajar en que todo su equipo vaya por el camino correcto y trazado" (Baltazar Caravedo, comunicación personal, 03 de octubre del 2017).</p>								

**Tabla E8: Objetivo: Analizar los factores de integridad hacia la sostenibilidad en Laboratoria Perú– Variable: Estrategia**

Hallazgos de Entrevistas Estructuradas			Hallazgos de Revisión Documentaria		Hallazgos de Focus Group		Hallazgos generales	Conclusiones	Recomendación
Entrevistas Estructuradas a Actores claves de Laboratoria	Entrevistas Estructuradas a Expertos	Síntesis de entrevista	Revisión documental	Síntesis de Revisión documental	Focus Group	Síntesis	Síntesis general		
Parte fundamental de nuestra estrategia general es la obtención y crecimiento de nuestros recursos propios y el impacto social conseguido" (Franco Chamochumbi, comunicación personal, 06 de octubre del 2017)	"La estrategias son diferentes para el cliente y para el beneficiarios, se atacan de diferente manera" (Mariana Alegre, comunicación personal, 14 de diciembre).	Parte fundamental de la estrategia general de Laboratoria es la obtención y crecimiento de sus recursos propios y su impacto social. Los socios estratégicos son muy importantes para la obtención del objetivo general y los objetivos específicos de la organización. Otro pilar que es considerado en la estrategia, es la ventaja competitiva que poseen en sus cursos de especializaciones y la constante implementación de los cursos con respecto a las necesidades de las empresas empleadores.	La estrategia de Laboratoria se basa en la premisa que sus egresadas, una vez que sean contratadas y obtienen una remuneración, tienen la capacidad de pagar el servicio de entrenamiento obtenido y la educación continua (Laboratoria, Analisis interno de Laboratoria, 2017).	La estrategia de Laboratoria se basa en la premisa que sus egresadas, una vez que sean contratadas y obtienen una remuneración, tienen la capacidad de pagar el servicio de entrenamiento obtenido y la educación continua (Laboratoria, Analisis interno de Laboratoria, 2017).			Laboratoria tiene muy bien definida las estrategias de su negocio. Cuentan con estrategias que involucran a sus socios, como empresas empleadoras y clientes corporativos; y a su vez, sus egresadas, que son sus beneficiarias y clientes una vez acabado el plan de estudios.	La estrategia en los emprendimientos sociales debe servir para garantizar la posibilidad de satisfacer necesidades sociales o de llevar a cabo transformaciones sociales al mismo tiempo que garantiza la viabilidad del emprendimiento u organización (Austin & SEKN Team, 2006). El objetivo de esta variable es garantizar la creación de valor social y de valor económico; algunas veces esto significa la sostenibilidad financiera, y otras, el refuerzo de la competitividad. La finalidad es identificar qué elementos del proceso estratégico contribuyen al mayor desempeño de los emprendimientos sociales (Austin & SEKN Team, 2006). La estrategia general planteada por Laboratoria genera no solo ingresos económicos, debido al fee que pagan sus egresadas una vez empleadas, y un impacto positivo en la relación con sus clientes (empresas empleadoras, que en la mayoría también son socios estratégicos), sino también esta misma estrategia genera valor social, empoderando mujeres en el mundo de desarrolladores web. Es así como los objetivos cumplidos en las estudiantes sirven para alcanzar los objetivos pertenecientes al equipo de producto y, estos a su vez, ayudan a seguir aportando al cumplimiento del objetivo organizacional principal, la sostenibilidad.	Es recomendable que las organizaciones del sector planifiquen estrategias que generen valor social y valor económico. La estrategia de los emprendimientos sociales no solo debe ser necesaria para cubrir una necesidad social, sino también que estas transformaciones sociales generen una sostenibilidad a la organización. Como se ha podido rescatar en toda la investigación, Laboratoria cuenta con una estrategia relevante, pues obtiene valor social y valor económico al brindar el servicio de educación tech a sus beneficiarias/clientes teniendo como objetivo su sostenibilidad.
"Nuestros socios son parte de la estrategia. Los socios estratégicos son muy importantes para nuestra obtención de objetivos específicos y el general." (Claudia Alfaro, comunicación personal, 12 de octubre del 2017).	"La estrategia general es la que se debe emplear tal y como se formuló, pero esto no quita que se puedan hacer cambios, hoy en día los cambios son pan de cada día, pero sin perder el horizonte". (Diana Castañeda, comunicación personal, 11 de setiembre del 2017).		Laboratoria ofrece talento en tecnología para las necesidades reales del mercado. Tiene alianzas estratégicas que le permiten anticiparse para formar el talento que requieren las empresas de manera flexible (Laboratoria, Analisis interno de Laboratoria, 2017)	El programa de dos años está dividido en un bootcamp (6 meses) y educación continua (18 meses aproximadamente), sin embargo, la cuota de pago aumenta o empieza a ser pagada cuando las alumnas ya están trabajando y aumentan sus ingresos (Laboratoria, Analisis interno de Laboratoria, 2017). La cuota mensual es el pago retroactivo del bootcamp y el pago actual por la educación continua. Esta cuota es variable y está directamente relacionada a los ingresos percibidos por las alumnas. Laboratoria ofrece talento en tecnología para las necesidades reales del mercado. Tiene alianzas estratégicas que le permiten anticiparse para formar el talento que requieren las empresas de manera flexible (Laboratoria, Analisis interno de Laboratoria, 2017). Teniendo como principales aliados estratégicos regionales: BID, Google, Omidyan Network, Draper Richards Kaplan Foundation, Microsoft y Citi Bank (Laboratoria, Código que transforma, 2017).					
"Otro pilar de nuestra estrategia es la ventaja competitiva que poseemos con nuestras especializaciones y la constante implementación de los cursos con respecto a las necesidades de las empresas empleadores". (Franco Chamochumbi, comunicación personal, 06 de octubre del 2017)									
"Lo peculiar dentro de nuestra estrategia se basa en que los objetivos cumplidos por las estudiantes sirven para el cumplimiento de los objetivos de los pertenecientes al equipo de producto y estos objetivos cumplidos a la vez ayudan al cumplimiento de los ejecutivos, por ende de la organización" (Claudia Alfaro, comunicación personal, 12 de octubre del 2017).	"Es muy importante, es el camino a conseguir tu o tus objetivos" (Baltazar Caravedo, comunicación personal, 03 de octubre del 2017).		Laboratoria Perú también cuenta con un número importante y relevante de socios estratégicos, los cuales aportan bienes a la organización para hacer posible la generación de valor. Los socios más relevantes son: Banco Interamericano de Desarrollo, Fondo Multilateral de Inversiones (Miembro del Grupo BID), Google, Citi Bank, Lenovo, Telefónica, Microsoft, Embajada de Estados Unidos, Química Suiza Omidyar Network y DRK (estos últimos son regionales), AT&T en México y Corfo en Chile (Laboratoria, Código que transforma, 2017). Esto se debe a su gran trabajo y resaltante Buena Práctica con sus aliados y empleadores como elemento importante de su modelo de negocio.						

**Tabla E9: Objetivo: Analizar los factores de integridad hacia la sostenibilidad en Laboratoria Perú– Variable: Cultura y valores organizacionales**

Hallazgos de Entrevistas Estructuradas			Hallazgos de Revisión Documentaria		Hallazgos de Focus Group		Hallazgos generales	Conclusiones	Recomendación
Entrevistas Estructuradas a Actores claves de Laboratoria	Entrevistas Estructuradas a Expertos	Síntesis de entrevista	Revisión documental	Síntesis de Revisión documental	Focus Group	Síntesis	Síntesis general		
<p>"Los valores establecidos son difundidos por los diferentes canales de comunicación, como por ejemplo: muros y portales" (Vania Zagasetta, comunicación personal, 11 de diciembre del 2017).</p> <p>"No todos tienen claro cuáles son los valores de la organización" (Andrea Lamas, comunicación personal, 09 de octubre del 2017).</p> <p>"Poseemos un clima laboral muy cordial y consideramos que tenemos una cultura basada en la excelencia" (Vania Zagasetta, comunicación personal, 11 de diciembre del 2017).</p>	<p>"La cultura debe ser difundida, los valores son parte de la cultura que desempeñan las organizaciones" (Diana Castañeda, comunicación personal, 11 de setiembre del 2017).</p> <p>"Establecer la cultura y que todos cumplan con lo establecido en la organización es sumamente importante" (Baltazar Caravedo, comunicación personal, 03 de octubre del 2017).</p>	<p>Se halló discrepancia en esta variable, pues para Vania Zagasetta, People &amp; Culture Manager, los valores establecidos en la organización son difundidos por los diferentes canales de comunicación, como por ejemplo: muros, portales web, correos, actividades organizacionales. Sin embargo, al hacer las preguntas sobre cuáles eran sus valores organizacionales a los demás colaboradores, no supieron cuáles y cuantos eran, solo nos brindaron ideas. Por otro lado, Laboratoria posee un buen clima laboral, basado en la cordialidad, amistad, trabajo en equipo, considerando a esta variable como un pilar basado en la excelencia.</p>	<p>Nuestros principales valores son 7 (Laboratoria, Analisis interno de Laboratoria, 2017).</p> <p>La cultura organizacional de Laboratoria, se construyó apuntando a la visión de la organización: ser la principal fuente de talento femenino tech en latinoamerica (Laboratoria, Analisis interno de Laboratoria, 2017).</p> <p>El trabajo en Laboratoria es con pasión, compromiso e integridad. Lean Startup es parte fundamental de la cultura de trabajo de Laboratoria. Esta metodología ayuda a evolucionar las iniciativas a través del aprendizaje continuo y el método científico de validación de hipótesis, también brinda un marco de trabajo para explorar ideas con alta incertidumbre, permitiendo optimizar el uso de recursos y la toma de decisiones (Marin, 2017).</p>	<p>La cultura organizacional de Laboratoria, se construyó apuntando a la visión de la organización: ser la principal fuente de talento femenino tech en latinoamerica (Laboratoria, Analisis interno de Laboratoria, 2017).</p> <p>Los principales valores de la organización, según el análisis interno realizado en el 2017, son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nos preocupamos por nuestras estudiantes dándoles el mejor servicio.</li> <li>- Buscamos la excelencia trabajando siempre excelente.</li> <li>- Tomamos riesgos de manera inteligente para convertirnos en la compañía más innovadora en educación.</li> <li>- Aprendemos constantemente retándonos para mejorar y generar cambios que nos permitan ser mejores.</li> <li>- Jugamos como equipo construyendo relaciones honestas y ayudamos a otros a que alcancen el éxito.</li> <li>- Trabajamos como dueños: con pasión, compromiso e integridad.</li> </ul> <p>Lean Startup es parte fundamental de la cultura de trabajo de Laboratoria. Esta metodología ayuda a evolucionar las iniciativas a través del aprendizaje continuo y el método científico de validación de hipótesis, también brinda un marco de trabajo para explorar ideas con alta incertidumbre, permitiendo optimizar el uso de recursos y la toma de decisiones (Marin, 2017).</p>			<p>Laboratoria tiene muy bien plasmado su cultura organizacional y valores organizacionales en documentos, como informes, análisis internos que realizan al final del año. Sin embargo, en el trabajo de campo, algunos de los entrevistados no tenían conocimiento de los valores organizacionales.</p>	<p>Se entiende por cultura de los emprendimientos sociales al conjunto de "patrones de conducta y desempeño" manifestados en diferentes dimensiones, que fueron desarrollados por sus miembros como forma de hacer frente a problemas de adaptación externa e integración interna, y que funcionaron lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y actuar en tales situaciones (Austin &amp; SEKN Team, 2006). Mediante el análisis de la misión, las estrategias y las políticas explicitadas en manuales, informes y documentos, es posible detectar patrones culturales que la organización expresa con facilidad e, inclusive, desea ver vinculados a su imagen institucional. (Austin &amp; SEKN Team, 2006). Se concluye en la variable "cultura y valores de la organización" que en Laboratoria no poseen una gran difusión de los valores organizacionales, por más que Vania Zagasetta, gerente de People &amp; Culture Manager, manifieste que esto se realiza de manera continua. Lo que sí es resaltante, es el compromiso que todos tienen con la organización, exponiendo y explicando muy bien la misión y visión de la organización. También es importante recalcar la cultura que poseen, la cual está basada en la excelencia.</p>	<p>Es recomendable para las organizaciones del sector social, y también para Laboratoria, la correcta interiorización de los valores organizacionales. La misión, la visión, y valores organizacionales cumplen un rol importante en la organización, pues son estos los que ayudan a generar a los colaboradores una identificación con la organización, generando así diferentes patrones de conducta y desempeño que ayudan a desarrollar la cultura organizacional. Esta relación puede ser alcanzada mediante actividades que fomenten el compañerismo, canales de comunicación que reflejen los valores organizacionales con ejemplos del día a día laboral, actividades donde se vean reflejados la misión y visión organizacional.</p>

**Tabla E10: Objetivo: Analizar los mecanismos de implementación para la sostenibilidad en Laboratorio Perú– Variable: Estructura organizacional**

Hallazgos de Entrevistas Estructuradas			Hallazgos de Revisión Documentaria		Hallazgos de Focus Group		Hallazgos generales	Conclusiones	Recomendación
Entrevistas Estructuradas a Actores claves de Laboratorio	Entrevistas Estructuradas a Expertos	Síntesis de entrevista	Revisión documental	Síntesis de Revisión documental	Focus Group	Síntesis	Síntesis general		
<p>"La estructura de Laboratorio es en gran medida horizontal, ya que existe aún una polifuncionalidad de algunos colaboradores de la organización" (Vania Zagasetta, comunicación personal, 11 de diciembre del 2017).</p>	<p>"La estructura es depende se establece e identifica la organización, algunas poseen una tendencia vertical otras más horizontales" (Baltazar Caravedo, comunicación personal, 03 de octubre del 2017).</p>	<p>La estructura de Laboratorio es horizontal, pues existe aún una polifuncionalidad de algunos colaboradores en la organización. Se encuentran separados por regiones y por grupos, servicios, producto y operaciones. La estructura depende de cómo se establece e identifica la organización, en el caso de Perú, la estructura es horizontal.</p>	<p>Laboratoria tiene una estructura organizacional que se adapta a los cambios del negocio (Marin, 2017). En Laboratorio se tiene tres grandes grupos de equipos: Servicios, Operaciones y Productos</p> <p>Servicios: Este grupo posee equipos que le brindan servicios de manera transversal a la organización. Aquí encontraremos equipos como Finanzas, RRHH, Growth, Marca, y Fundraising, los cuales trabajan bajo el formato de proyectos.</p>	<p>Laboratoria tiene una estructura organizacional que se adapta a los cambios del negocio (Marin, 2017). En Laboratorio se tiene tres grandes grupos de equipos: § Servicios: Este grupo posee equipos que le brindan servicios de manera transversal a la organización. Aquí encontraremos equipos como Finanzas, RRHH, Growth, Marca, y Fundraising, los cuales trabajan bajo el formato de proyectos. § Operaciones: Este grupo se encarga de ejecutar los productos en cada sede. De esta manera el programa tiene consistencia y calidad. Además de correr el programa, ellos tienen la responsabilidad de recolectar datos que se transforman en “insights” que ayudan a los equipos de productos a mejorar sus iniciativas. § Productos: Este grupo se encarga del diseño de las actividades que se ejecutan en cada sede por los equipos de operaciones. Su principal tarea es crear experiencias de mucho valor para nuestras estudiantes y empresas empleadoras con la ayuda de los “insights” que recolectan los equipos de operaciones en cada sede.</p>			<p>Laboratoria cuenta con una estructura organizacional basada en sus servicios y proyectos (productos y operaciones), cada grupo de la estructura es independiente, autónomo y multidisciplinario, los cuales poseen la capacidad de toma de decisiones. La estructura organizacional va ligada a los objetivos de la organización. La mayoría de los entrevistados en la fase de campo, alegaron que como organización la estructura es horizontal, hay un gran trabajo en equipo en cada área y van siguiendo el cumplimiento de los objetivos organizacionales.</p>	<p>La estructura que llevará a la práctica los objetivos del emprendimiento social es un mecanismo clave para el logro de un desempeño superior en la generación de valor social. Definidos los objetivos sociales de la organización y las acciones necesarias para cumplirlos, será necesario diseñar la forma en que se dividirán las tareas y, paralelamente, establecer los mecanismos de coordinación y de integración correctos para desarrollar un trabajo en equipo (Austin &amp; SEKN Team, 2006). Laboratorio posee una estructura organizacional con mayor tendencia horizontal, donde los colaboradores desempeñan una polifuncionalidad. Esto es importante, ya que llevará a la práctica los objetivos de la organización en un mecanismo clave para el logro de un desempeño superior en la generación de valor social.</p>	<p>Es recomendable para las organizaciones del sector social, tener una estructura organizacional muy bien definida y clave para el logro de un desempeño superior en la generación de valor social. A través del trabajo de campo Laboratorio ha demostrado que viene realizando un buen trabajo en dicha variable. Cuentan con una cultura “Agil” en su estructura organizacional, trabajan de manera horizontal entre ellos y eso les ha venido dando muy buen resultado en cuanto a generación de valor social se habla. También es importante adicionar que la estructura organizacional debe estar ligada a los objetivos organizacionales, para que se puedan definir claramente los grupos y secciones dentro de la organización.</p>
<p>"Se encuentran separados por regiones y por grupos, servicios, producto y operaciones" (Vania Zagasetta, comunicación personal, 11 de diciembre del 2017).</p>	<p>"La estructura organizacional puede ser relevante, pero no mucho para hablar temas de sostenibilidad" (Diana Castañeda, comunicación personal, 11 de setiembre del 2017).</p>		<p>Cada uno de los equipos que componen estos grupos son independientes, autónomos, multidisciplinarios, y poseen control end-to-end de sus iniciativas. Estas características le permiten a Laboratorio eliminar la burocracia en los procesos y brindarle la facilidad a la estructura de la organización a adaptarse rápidamente a los cambios que requiere el mercado (Marin, 2017).</p> <p>Para que estos equipos funcionen correctamente y puedan alinearse a los objetivos de la organización, el liderazgo de Laboratorio se enfoca en establecer objetivos trimestrales a través de los Objective &amp; Key Results (OKRs) (Marin, 2017).</p>						

**Tabla E11: Objetivo: Analizar los mecanismos de implementación para la sostenibilidad en Laboratoria Perú– Variable: Recursos humanos**

Hallazgos de Entrevistas Estructuradas			Hallazgos de Revisión Documentaria		Hallazgos de Focus Group		Hallazgos generales	Conclusiones	Recomendación
Entrevistas Estructuradas a Actores claves de Laboratoria	Entrevistas Estructuradas a Expertos	Síntesis de entrevista	Revisión documental	Síntesis de Revisión documental	Focus Group	Síntesis	Síntesis general		
<p>"No poseen índice de rotación" (Andrea Lamas, comunicación personal, 09 de octubre del 2017).</p> <p>"El perfil que buscamos debe de tener pasión por lo que realiza, excelencia y poseer el sentido de pertenencia" (Andrea Lamas, comunicación personal, 09 de octubre del 2017).</p> <p>"No poseemos índice de rotación" (Andrea Lamas, comunicación personal, 09 de octubre del 2017).</p> <p>"Hoy en día somos 60 en Laboratoria" (Andrea Lamas, comunicación personal, 09 de octubre del 2017).</p> <p>"Las contrataciones de personal están creciendo conforme crece el emprendimiento" (Andrea Lamas, comunicación personal, 09 de octubre del 2017).</p>	<p>"Siendo el principal recurso de la organización, es importante saber llevar a ese grupo de colaboradores y hacer que todos vayan por el mismo camino. Así podemos aspirar a ser sostenibles" (Diana Castañeda, comunicación personal, 11 de setiembre del 2017).</p> <p>"Los recursos humanos y claves son fundamentales para la organización, ya que son los que generarán valor desde el servicio hasta la parte operativa desde dentro de la organización" (Baltazar Caravedo, comunicación personal, 03 de octubre del 2017).</p>	<p>El perfil que busca Laboratoria en sus ingresos es el de una persona perseverante, apasionada por lo que realiza, que tenga excelencia en el servicio y, sobre todo, comparta la misma misión de la organización. Las contrataciones van de la mano con el crecimiento de la organización, se consideran un grupo joven que se destaca en trabajar motivado por ayudar y generar valor social.</p>	<p>El equipo de Laboratoria esta compuesto por Millennials y jóvenes de la generación Z, los cuales tienen características muy particulares (Marin, 2017).</p> <p>Ellos necesitan cosas diferentes como las que menciono a continuación:</p> <p>Trabajar en equipos diversos y multidisciplinarios. No los mueve el dinero, sino el propósito y la flexibilidad que les ofrecemos. Quieren innovar y crear cosas nuevas que impacten al mundo</p> <p>No es posible implementar las cuatro estrategias sin tener el talento adecuado que las ejecute. En Laboratoria reconocemos que hay varias tendencias que hoy influyen en la sociedad, y debido a esto es necesario entender qué necesita la fuerza laboral moderna para triunfar (Marin, 2017).</p>	<p>El equipo de Laboratoria está compuesto por un gran número de "millennials" y jóvenes de la generación Z. Ellos tienen tres características: Trabajan en equipos diversos y multidisciplinarios, no los mueve el dinero, sino el propósito y la flexibilidad que les ofrecemos, y buscan innovar creando cosas nuevas que impacten al mundo. Alinear estas necesidades es clave para desarrollar un ambiente adecuado que nos permita liberar el verdadero potencial del equipo de trabajo, y de esa manera alcanzar con los objetivos de la organización (Marin, 2017).</p>			<p>En Laboratoria son conscientes que su grupo de trabajo está conformado por un gran número de jóvenes, los cuales tienen características particulares. Por ello, Laboratoria busca un clima de inclusión donde los colaboradores desarrollen todo su potencial. Laboratoria busca personas con pasión, que trabajen con excelencia, contratando personal de acuerdo al crecimiento de la organización en pro de lograr los objetivos organizacionales.</p>	<p>Los emprendimientos sociales tienen que establecer políticas que sirvan para atraer, retener y desarrollar un equipo de recursos humanos capaz de alcanzar un desempeño superior en función de los objetivos estratégicos y la cultura de cada una de ellas. La calidad resultante del equipo gerencial constituye un factor determinante de la capacidad de la organización para moldear y aprender de su capital intelectual (Céspedes, H., 2009). Desde esta perspectiva, el personal es considerado fuente de un tipo de capital intangible de la organización, que incluye el valor del conocimiento, las habilidades y las capacidades que los individuos poseen, y del que la organización se sirve para el cumplimiento de sus objetivos (Austin &amp; SEKN Team, 2006). Se concluye que en el Laboratoria prima la buena gestión humana, tienen un proceso de selección que les permite contar con profesionales de alto talento, así también realiza constantemente capacitaciones y reuniones de integración. Poseen un clima laboral estable basado en la amistad y el trabajo en equipo. Hoy en día el equipo de Laboratoria Perú está conformado por 60 personas.</p>	<p>Es recomendable que las organizaciones del sector social desarrollen la variable recursos humanos en gran escala, pues para un emprendimiento social un factor determinante es contar con un equipo capacitado, para ello es necesario establecer políticas que estén ligadas a atraer, retener y desarrollar personal clave capaz de alcanzar los objetivos estratégicos de dicha organización. Así también es importante identificar el tipo de equipo que tienen, para que puedan desarrollar a través de capacitaciones el desempeño de ellos.</p>

**Tabla E12: Objetivo: Analizar los mecanismos de implementación para la sostenibilidad en Laboratorio Perú– Variable: Financiamiento**

Hallazgos de Entrevistas Estructuradas			Hallazgos de Revisión Documentaria		Hallazgos de Focus Group		Hallazgos generales	Conclusiones	Recomendación
Entrevistas Estructuradas a Actores claves de Laboratorio	Entrevistas Estructuradas a Expertos	Síntesis de entrevista	Revisión documental	Síntesis de Revisión documental	Focus Group	Síntesis	Síntesis general		
"Se genera excedentes, los cuales no son distribuidos y se quedan en la organización para las necesidades futuras" (Franco Chamochumbi, comunicación personal, 06 de octubre del 2017)	"El financiamiento es clave para lograr la sostenibilidad y específicamente la generación de recursos económicos propios" (Diana Castañeda, comunicación personal, 11 de setiembre del 2017).	Los recursos monetarios propios se basan en el servicio de capacitaciones tech a nivel corporativo y en el pago de un fee por parte de las egresadas en el programa Bootcamp (Programa de educación continua). Los recursos propios generados son 80 % por donaciones y 20% de ingresos propios. Por último, la organización genera excedentes, los cuales no son distribuidos y se quedan en la organización para las necesidades futuras.	Laboratoria cuenta con tres ingresos, los cuales van, desde la creación de valor que ofrece a sus alumnas, hasta los servicios a nivel corporativo (Laboratoria, Laboratorio Fundraising Deck 2017, 2017). Estos son: pago del "fee" mensual de las graduadas, pago de las compañías empleadoras, y capacitaciones a nivel corporativo (Laboratoria, Laboratorio Fundraising Deck 2017, 2017).	Como se explicó en la variable 5: Flujo de fondos financieros, Laboratorio cuenta con tres ingresos, los cuales van, desde la creación de valor que ofrece a sus alumnas, hasta los servicios a nivel corporativo (Laboratoria, Laboratorio Fundraising Deck 2017, 2017). Estos son: pago del "fee" mensual de las graduadas, pago de las compañías empleadoras, y capacitaciones a nivel corporativo (Laboratoria, Laboratorio Fundraising Deck 2017, 2017). Laboratorio teniendo en cuenta las subvenciones ya garantizadas y algunas que probablemente se concreten con el pasar del año, la cantidad de fondos que la organización necesita recaudar en subvenciones durante los próximos tres años es de US \$ 6,7 M. Este financiamiento apoyará al crecimiento y consolidación como una organización financieramente sostenible (Laboratoria, Laboratorio Fundraising Deck 2017, 2017).			Laboratoria tiene mapeado ingresos financieros para los próximos años, estos están apuntando a su objetivo principal, la sostenibilidad. Es claro que Laboratorio en la actualidad cuenta con tres ingresos financieros: el "fee" mensual pagado por las graduadas, pago de las compañías empleadoras, y las capacitaciones tech que brindan a nivel corporativo.	Ningún emprendimiento genera resultados sostenibles si no cuenta con mecanismos sólidos de financiamiento (Céspedes, H., 2009). En este sentido, como en cualquier actividad económica es necesaria también la obtención de una ganancia o beneficio, pero no con el objetivo de repartir dividendos, sino de posibilitar la reinversión que permita la mejora continua de la actividad y al mismo tiempo una autosuficiencia financiera que no la haga depender de ayudas públicas, resaltando que en los emprendimientos sociales ese beneficio necesario es un objetivo siempre de carácter secundario (Santos, De la o Barroso & Guzmán, 2013). En particular, Laboratorio está generando recursos propios, con proyecciones a que en los próximos años estos crezcan, como expresaron los entrevistados hoy en día el 20 % son recursos económicos propios y el 80% son donaciones y los excedentes obtenidos al año se guardan para necesidades futuras de la organización.	Tanto la variable financiamiento como la variable Flujo de financiamiento, hablan de la obtención de ingresos propios. Es por ello que se recomienda a las organizaciones del sector el plantear un plan de proyectos, ya sea brindando otros servicios o productos, que generará no sólo una gran oportunidad de abrir campo para diferentes clientes, sino también atraer socios estratégicos, y a su vez un financiamiento más estable, generando con el tiempo la sostenibilidad deseada.
"Del total de ingresos, poseemos un 80 % de ingresos y un 20% de recursos monetarios propios" (Franco Chamochumbi, comunicación personal, 06 de octubre del 2017).	"Es lo primordial, los otros elementos son importantes pero sin dinero no hacemos nada" (Baltazar Caravedo, comunicación personal, 03 de octubre del 2017).	Los recursos propios se basan en dar dinero, también comparten la misión y piden resultados de impacto. Uno de los objetivos principales de la organización es ser sostenibles, meta que piensan cumplir en el 2020. Para ello, tienen mapeado seguir desarrollando sus servicios enfocado a las necesidades del cliente y ampliando la plaza de las ingresantes al programa de Laboratorio, para luego ser empleadas.	la cantidad de fondos que la organización necesita recaudar en los próximos tres años es de US \$ 6,7 M. Este financiamiento apoyará al crecimiento y consolidación como una organización financieramente sostenible (Laboratoria, Laboratorio Fundraising Deck 2017, 2017).						
"Los recursos monetarios propios se basan en la venta de capacitaciones a las empresa y en el pago de la segunda etapa de educación por las coders" (Franco Chamochumbi, comunicación personal, 06 de octubre del 2017).	"El emprendedor no espera sentado, sino que sale a tocar puertas y generar ingresos, ya sea donaciones o ventas, etc" (Baltazar Caravedo, comunicación personal, 03 de octubre del 2017).								
"Estamos creciendo en la generación de recursos económicos propios y lo ideal es poder llegar a un 80%, hoy estamos en un 20 %" (Franco Chamochumbi, comunicación personal, 06 de octubre del 2017).									
"Nuestros socios estratégicos no sólo se basan en darnos dinero, también comparten nuestra misión y nos piden resultados de impacto" (Franco Chamochumbi, comunicación personal, 06 de octubre del 2017).	"Si quiero ser sostenible, debo de tener los recursos económicos para ello y eso es el dinero" (Diana Castañeda, comunicación personal, 11 de setiembre del 2017).								
"Nuestro objetivo es ser autosostenibles para el 2020, estamos en el camino, financieramente estamos avanzando" (Franco Chamochumbi, comunicación personal, 06 de octubre del 2017).									

**Tabla E13: Objetivo: Analizar los mecanismos de implementación para la sostenibilidad en Laboratorio Perú– Variable: Gobierno**

Hallazgos de Entrevistas Estructuradas			Hallazgos de Revisión Documentaria		Hallazgos de Focus Group		Hallazgos generales	Conclusiones	Recomendación
Entrevistas Estructuradas a Actores claves de Laboratorio	Entrevistas Estructuradas a Expertos	Síntesis de entrevista	Revisión documental	Síntesis de Revisión documental	Focus Group	Síntesis	Síntesis general		
<p>"Sabemos quienes son nuestros stakeholders y creemos que cumplimos con todos" (Vania Zagaseta, comunicación personal, 11 de diciembre del 2017).</p> <p>" Laboratorio no posee un modelo de gobierno establecido" (Vania Zagaseta, comunicación personal, 11 de diciembre del 2017).</p> <p>"Nuestro gobierno lo relacionamos al lider quien hace un excelente trabajo" (Vania Zagaseta, comunicación personal, 11 de diciembre del 2017).</p> <p>"Nuestros stakeholders están contentos con nuestro trabajo, siempre nos lo hacen saber" (Vania Zagaseta, comunicación personal, 11 de diciembre del 2017).</p>	<p>"Reconocer a tus grupos de interés y saber como satisfacerlos es muy importante para querer llegar a la sostenibilidad, ya que ellos desempeñan un papel importante en el entorno de la organización" (Baltazar Caravedo, comunicación personal, 03 de octubre del 2017).</p> <p>" La conducción del gobierno generado en los emprendimeitnos es un reto grande. Pocos lo toman en cuenta, pero puede pasarte factura más adelante si no lo tomas en cuenta" (Baltazar Caravedo, comunicación personal, 03 de octubre del 2017).</p>	<p>Laboratoria no posee un modelo de gobierno establecido; sin embargo, saben quiénes son los stakeholders, y creen cumplir con cada uno de ellos. Para Laboratorio el gobierno está relacionado con el líder, que para los colaboradores cumple un excelente rol. La organización sabe lo importante que es reconocer a los grupos de interés y satisfacerlos, pues desempeñan un papel importante en el entorno de ella, ayudando a cumplir con la sostenibilidad.</p>					<p>Laboratoria relaciona esta variable con el rol que su líder desempeña en la organización, ya sea como representante o al momento de la toma de decisiones. Así también mencionan las personas entrevistadas que tienen un claro panorama sobre quiénes son sus stakeholders. Sin embargo, no existe registro documental de lo que afirman, simplemente son perspectivas que tienen los entrevistados.</p>	<p>Teniendo en cuenta que el gobierno de un emprendimiento social se expresa en la distribución de autoridad formal e influencia real entre los participantes de la organización en relación con las decisiones fundamentales que se toman (Austin &amp; SEKN Team, 2006), se concluye que no hay un modelo específico de gobierno establecido. Sin embargo, tienen muy bien definidos sus stakeholders, enfatizando que cumplen con todos ellos para así lograr el objetivo principal del empoderamiento a mujeres y el crecimiento de la participación de las mujeres en el rubro del diseño y programación web.</p>	<p>Es recomendable para el sector que las organizaciones tengan muy bien definida la distribución de la autoridad en función a la toma de decisiones fundamentales. El gobierno es un atributo frecuente en emprendimientos sociales considerados exitosos, ya que dada la complejidad y creatividad que se requiere para generar valor social, resulta entendible que la continuidad de la autoridad sea un atributo valioso para la organización, pues permite la capitalizar el aprendizaje acumulado desde los inicios del emprendimiento social.</p>

**Tabla E14: Objetivo: Analizar los mecanismos de implementación para la sostenibilidad en Laboratoria Perú– Variable: Medición de desempeño**

Hallazgos de Entrevistas Estructuradas			Hallazgos de Revisión Documentaria		Hallazgos de Focus Group		Hallazgos generales	Conclusiones	Recomendación
Entrevistas Estructuradas a Actores claves de Laboratoria	Entrevistas Estructuradas a Expertos	Síntesis de entrevista	Revisión documental	Síntesis de Revisión documental	Focus Group	Síntesis	Síntesis general		
<p>"Laboratoria no posee un modelo específico de medición de desempeño a nivel corporativo. Por ahora sólo se basan en OKArts, los cuales reflejan los siguientes indicadores: de desempeño simples" a nivel trabajador (Vania Zagaseta, comunicación personal, 11 de diciembre del 2017).</p>	<p>"La medición de desempeño debe ser crucial en una organización pero dudo mucho que en Laboratoria se este generando una medición tan exhaustiva" (Diana Castañeda, comunicación personal, 11 de setiembre del 2017).</p>	<p>Actualmente Laboratoria no cuenta con la data exacta de cuanta es la participación en el mercado laboral de desarrolladores web. Es un objetivo que aún está pendiente, pues entiendo que es importante saber cuánto están aportando a la anulación de la brecha de género que existe en ese mercado.</p>	<p>De nuestras alumnas graduadas en el 2017, logramos conectar con empleos a cerca del 80%, demostrando que podemos construir una educación que logra preparar a los jóvenes con los skills que el mercado necesita. Hoy, el salario promedio de una egresada de Laboratoria a nivel regional es de más de \$800 dólares mensuales, algo comparativo a lo que ganan egresados de buenas universidades tras cinco años de estudio. Este es un enorme logro para nosotros. Nuestras egresadas casi triplican sus ingresos, impactando enormemente su vida y la de sus familias (Acosta, 2017).</p>	<p>Laboratoria cuenta con testimonios de empresas empleadoras. Por ejemplo: Mario Muñoz, Jefe de proyectos TI en Everis: "El proceso de adaptación de las egresadas de Laboratoria ha sido igual o incluso mejor que el promedio. Están mucho más abiertas a aprender. Han tomado desafíos muy importantes, aprendiendo de manera autodidacta y liderando. De todas maneras contrataría a más egresadas de Laboratoria, agregan mucho valor a nuestra empresa" (Laboratoria, Código que transforma, 2017). Anand Kulkarni, CEO Crowdbotics: "Tenemos una egresada de Laboratoria trabajando con nosotros desde hace 5 meses: Annie, es fantástica, una de las mejores decisiones de reclutamiento que he hecho para nuestro equipo." (Laboratoria, Código que transforma, 2017) De las alumnas graduadas en Laboratoria en el 2017, el 80% obtuvo empleo, demostrando que se puede construir una educación que logra preparar a los jóvenes con las herramientas que el mercado necesita. Hoy, el salario promedio de una egresada de Laboratoria a nivel regional es de más de \$800 dólares mensuales, algo comparativo a lo que ganan egresados de buenas universidades tras cinco años de estudio, este es un enorme logro para la organización (Costa, 2018).</p>			<p>Si bien Laboratoria no cuenta con una data exacta de su participación en el mercado de desarrolladores web, tiene conocimiento sobre el valor social que brindan a las mujeres en base a la enseñanza tech. Así también, cuenta con un reporte del 2017, donde se muestra en % cuantas egresadas han sido empleadas y cuantos son sus ingresos, generando así un impacto social y económico positivo en la vida de ellas.</p>	<p>En términos de desempeño de los emprendimientos sociales, radica en evaluar el progreso realizado en pos del cumplimiento de la misión social (Austin &amp; SEKN Team, 2006). Los emprendimientos sociales están siendo evaluados por cuán efectiva y eficientemente satisfacen necesidades, a menudo cambiantes, de sus grupos de interés, beneficiarios directos y donantes, entre otros (Austin &amp; SEKN Team, 2006). Si bien Laboratoria no tiene conocimiento de su medición de desempeño a nivel corporativo, cuentan con una los OkArts, los cuales reflejan indicadores simples y basicos a nivel de trabajador. Por otro lado, saben cuál es su nivel de empleabilidad en el mercado de desarrolladores web anualmente, pero no saben cuál es la participación que tienen como organización en ese sector, el cual limita de cierta forma saber el impacto del valor social que están teniendo en el mercado.</p>	<p>Es recomendable para las organizaciones del sector social, y también para Laboratoria, la determinación y análisis de la participación en el mercado donde se encuentran trabajando. Así como se habló en la variable Mercado, tener conocimiento de la participación del emprendimiento social en este, sería un indicador para su desarrollo como organización, además del conocimiento del impacto social que están generando, evaluar el progreso realizado en pos del cumplimiento de la misión social es un indicador de evaluación de desempeño organizacional, donde se analiza cuan efectivamente están siendo los emprendimientos sociales al cubrir las necesidades de sus grupos de intereses.</p>
<p>"Actualmente no contamos con la data exacta de cuanta es nuestra participación en el mercado laboral de desarrolladores web. Es un objetivo que lo tenemos pendiente, ya que nosotros queremos saber si estamos derribando la brecha de genero que existe en ese mercado." (Andrea Lamas, comunicación personal, 09 de octubre del 2017).</p>	<p>"Si todo mientras sea medible es mejor, debemos de medir siempre el desempeño a todo nivel" (Baltazar Caravedo, comunicación personal, 03 de octubre del 2017).</p>		<p>La incorporación de las egresadas de Laboratoria al mercado laboral de tecnología es un impulso enorme para reducir la brecha de género en la industria, asegurando que las mujeres somos parte también de construir las tecnologías que definirán nuestro futuro (Acosta, 2017)</p>						
<p>"A la fecha (Noviembre, 2017) sabemos que nuestro índice de empleabilidad es del 77%" (Mafe Zamora, comunicación personal, 12 de octubre del 2017).</p>	<p>"Se supone que Laboratoria debe saber su participación en la tasa de mujeres que inserta al mercado de desarrolladores web" (Mariana Alegre, comunicación personal, 14 de diciembre del 2017).</p>		<p>En Laboratoria, nuestras ambiciones son grandes. Queremos ser la principal fuente de talento femenino tech de América Latina para el mundo, y para ello, seguimos expandiendo nuestro impacto a más ciudades de la región. Este es tal vez uno de los riesgos más importantes que tomamos desde un inicio, y si bien gestionarlo no siempre ha sido fácil, solo nos ha pagado con creces. Hoy estamos ya en cuatro países, Perú, Chile, México y Brasil, consolidándonos como una pequeña empresa global con equipos multinacionales, donde la experiencia en cada ciudad contribuye a enriquecer cada uno de nuestros productos (Acosta, 2017)</p>						

**Tabla E15: Objetivo: Analizar si el emprendimiento social Laboratorio Perú – Sede Lima analiza las fuerzas contextuales para su sostenibilidad**

Variables	Hallazgos de Entrevistas Estructuradas			Hallazgos de Revisión Documentaria		Hallazgos de Focus Group		Hallazgos generales	Conclusiones	Recomendación
	Entrevistas Estructuradas a Actores claves de Laboratorio	Entrevistas Estructuradas a Expertos	Síntesis de entrevista	Revisión documental	Síntesis de Revisión documental	Focus Group	Síntesis	Síntesis general		
Tecnologías	"La tecnología es lo clave en Laboratorio, tratamos de estar siempre a la vanguardia de la tecnología, ya que es el servicio que nosotros brindamos, por ende es una de las fuerzas más importantes para la organización." (Franco Chamocho, comunicación personal, 06 de octubre del 2017).	"Los factores contextuales son importantes, ya que pertenecen al entorno de las organizaciones. Para la sostenibilidad de una organización, es indispensable identificar estos factores" (Baltazar Caravedo, comunicación personal, 03 de octubre del 2017).	Para Laboratorio, la tecnología es la clave de la organización. A través de la tecnología la organización se da a conocer a sus beneficiarias, clientes corporativos, brinda publicidad, se comunican entre ellos. Laboratorio tiene identificado estadísticas de tendencias demográficas, las cuales se consideran importantes para el negocio. Sin embargo, Laboratorio no identifica las fuerzas contextuales correspondientes a sociales, económicas, políticas y ambientales.	Ordenando la lista del Fortune 500 por valor de mercado (lo que vale una empresa según inversionistas), vemos que los primeros 4 puestos los ocupan empresas de tecnología: Apple, Alphabet (el holding de Google), Microsoft y Amazon. Sólo una empresa en el "top 5", la financiera de Warren Buffet— Berkshire Hathaway—no es del sector tech. Y para los que preguntan quién sigue en este ranking, es Facebook en el 6to lugar. (Prieto, 2018)	La tecnología es un facilitador para diseñar experiencias trascendentales usando data del negocio, y aprovechando el talento que hay fuera de la organización, permitiendo seleccionar, entrenar e insertar a nuestras estudiantes de una manera efectiva y con excelencia (Marín, 2017).			Laboratoria no tiene mapeada todas las fuerzas contextuales. Según las entrevistas en profundidad en la fase de campo de la investigación y la revisión documental de Laboratorio, los entrevistados comentaron que la fuerza más importante que tienen es la tecnología, ya que además de ser el eje del giro del negocio, aporta en gran medida al cumplimiento y desarrollo de los objetivos organizacionales. Otra fuerza contextual que también comentaron fue la demográfica, indicando que saben a qué público objetivo se dirigen y la tasa de este.	Las fuerzas contextuales que moldean el entorno de las organizaciones sociales en muchos países de América Latina tienden a crear un conjunto de desafíos y dinámicas diferentes de aquellos que se observan en los países más desarrollados del hemisferio norte. Los cambios políticos suelen ser abruptos y radicales. Las fluctuaciones y crisis económicas son frecuentes. Los niveles de riqueza son inferiores y la distribución del ingreso es muy desigual. Las normas culturales filantrópicas y la capacidad limitada restringen la movilización de recursos. Las capacidades institucionales están subdesarrolladas y las fuentes de talentos son escasas como resultado de las limitaciones de los sistemas educativos (Austin & SEKN Team, 2006). Laboratorio no identifica todas las fuerzas contextuales propuestas por nosotros, las únicas fuerzas en las cuales ellos poseen gran interés es la de tecnología y demografía. Cada una está considerado con relevancia, el primero por el motivo del rubro de la organización y la segunda para poder evaluar y seleccionar a las mujeres que tendrían la posibilidad de estudiar en Laboratorio.	Es recomendable para las organizaciones del sector determinar cuáles son las fuerzas contextuales. La mayoría de emprendimientos sociales, incluyendo a Laboratorio, tienen conocimiento de pocas fuerzas contextuales, en su mayoría tecnológicas y demográficas, es necesario para la organización tener en consideración las demás fuerzas contextuales, sociales, económicas, políticas y ambientales, por la coyuntura que se vive en América Latina y, particularmente, en nuestro país. Tener mapeadas los hitos más importantes de cada fuerza contextual le ayudará a dominio de su sostenibilidad, pues estará al tanto de lo que está aconteciendo a su alrededor.
Sociales	Laboratoria no identifica todas las fuerzas contextuales.	"Si siempre es importante tener el mapeo de tu entorno, ya que de alguna manera u otra te afecta, directamente o indirectamente" (Diana Castañeda, comunicación personal, 11 de setiembre del 2017).								
Económicas		"Las fuerzas contextuales son externas a la organización, son fuerzas distintas, las cuales pueden afectar a la organización". (Mariana Alegre, comunicación personal, 14 de diciembre del 2017).								
Políticas										
Ambientales										
Demográficas	"Laboratoria tiene identificado estadísticas de tendencias demográficas, las cuales se consideran importantes para el negocio". (Franco Chamocho, comunicación personal, 06 de octubre del 2017).			La primera decisión que tomamos en este camino de adaptar la tecnología a las cuatro estrategias, fue romper con la visión de tener un equipo de TI. Cambiamos su enfoque para convertirlo en un equipo de producto que genere valor para el resto de la organización a través de un API. (Marín, 2017)						

**Tabla E16: Objetivo: Determinar los factores críticos de sostenibilidad y plantear recomendaciones para la replicabilidad en el sector de emprendimientos en el Perú – Variable: Creación de Valor**

Hallazgos de Entrevistas Estructuradas			Hallazgos de Revisión Documentaria		Hallazgos de Focus Group		Hallazgos generales	Conclusiones	Recomendación
Entrevistas Estructuradas a Actores claves de Laboratorio	Entrevistas Estructuradas a Expertos	Síntesis de entrevista	Revisión documental	Síntesis de Revisión documental	Focus Group	Síntesis	Síntesis general		
			<p>La generación de valor es uno de los principales objetivos de cualquier emprendimiento (Austin &amp; SEKN Team, 2006).</p> <p>En el contexto de los emprendimientos sociales, la creación de valor implica alcanzar resultados sociales deseables que no están siendo generados en forma espontánea por los mercados (Austin &amp; SEKN Team, 2006).</p> <p>La proposición de valor es la piedra fundamental de cualquier emprendimiento social, ya que determina su foco estratégico y tiene implicaciones profundas para sus estructuras, procesos y asignación de recursos (Austin &amp; SEKN Team, 2006).</p>	<p>El propósito central de los emprendimientos sociales es producir mejoras en la sociedad. Generar valor social constituye el objetivo fundamental y todo lo demás debe estar alienado hacia la concreción de este objetivo. Sin embargo, también se ha hecho hincapié en los posibles beneficios derivados del alineamiento entre el valor social y el valor económico para los emprendimientos sociales. La premisa principal en este alineamiento es que parecen existir sinergias potenciales importantes entre la creación de valor económico y la creación de valor social. Con frecuencia, una contribuye a producir la otra. Si se capturan estas sinergias potenciales, la sostenibilidad del emprendimiento social se incrementa. Por el contrario, cuando existe un conflicto o un alineamiento deficiente entre ambos elementos, la fortaleza y la viabilidad del emprendimiento pueden quedar socavadas (Austin &amp; SEKN Team, 2006).</p>					

**Tabla E17: Objetivo: Determinar los factores críticos de sostenibilidad y plantear recomendaciones para la replicabilidad en el sector de emprendimientos en el Perú – Variable: Factores de integración**

Hallazgos de Entrevistas Estructuradas			Hallazgos de Revisión Documentaria		Hallazgos de Focus Group		Hallazgos generales	Conclusiones	Recomendación
Entrevistas Estructuradas a Actores claves de Laboratorio	Entrevistas Estructuradas a Expertos	Síntesis de entrevista	Revisión documental	Síntesis de Revisión documental	Focus Group	Síntesis	Síntesis general		
			El liderazgo en emprendimientos sociales se entenderá como la capacidad para hacer transformaciones y obtener resultados sobresalientes (Austin & SEKN Team, 2006).	El liderazgo en emprendimientos sociales se entenderá como la capacidad para hacer transformaciones y obtener resultados sobresalientes (Austin & SEKN Team, 2006).					
			La estrategia de un emprendimiento con fines sociales se puede definir como la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que le permite conseguir ventajas a través de la re-configuración de sus recursos en un entorno cambiante, a fin de hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los grupos de interés (Austin & SEKN Team, 2006).	La estrategia de un emprendimiento con fines sociales se puede definir como la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que le permite conseguir ventajas a través de la re-configuración de sus recursos en un entorno cambiante, a fin de hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los grupos de interés (Austin & SEKN Team, 2006).					
			Se entiende por cultura de los emprendimientos sociales al conjunto de “patrones de conducta y desempeño” manifestados en diferentes dimensiones, que fueron desarrollados por sus miembros como forma de hacer frente a problemas de adaptación externa e integración interna, y que funcionaron lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y actuar en tales situaciones (Austin & SEKN Team, 2006).	Se entiende por cultura de los emprendimientos sociales al conjunto de “patrones de conducta y desempeño” manifestados en diferentes dimensiones, que fueron desarrollados por sus miembros como forma de hacer frente a problemas de adaptación externa e integración interna, y que funcionaron lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y actuar en tales situaciones (Austin & SEKN Team, 2006).					

**Tabla E18: Objetivo: Determinar los factores críticos de sostenibilidad y plantear recomendaciones para la replicabilidad en el sector de emprendimientos en el Perú – Variable: Mecanismos de implementación**

Hallazgos de Entrevistas Estructuradas			Hallazgos de Revisión Documentaria		Hallazgos de Focus Group		Hallazgos generales	Conclusiones	Recomendación
Entrevistas Estructuradas a Actores claves de Laboratorio	Entrevistas Estructuradas a Expertos	Síntesis de entrevista	Revisión documental	Síntesis de Revisión documental	Focus Group	Síntesis	Síntesis general		
			<p>La estructura que llevará a la práctica los objetivos del emprendimiento social es un mecanismo clave para el logro de un desempeño superior en la generación de valor social. Definidos los objetivos sociales de la organización y las acciones necesarias para cumplirlos, será necesario diseñar la forma en que se dividirán las tareas y, paralelamente, establecer los mecanismos de coordinación y de integración correctos para desarrollar un trabajo en equipo (Austin &amp; SEKN Team, 2006).</p> <p>Los emprendimientos sociales tienen que establecer políticas que sirvan para atraer, retener y desarrollar un equipo de recursos humanos capaz de alcanzar un desempeño superior en función de los objetivos estratégicos y la cultura de cada una de ellas. La calidad resultante del equipo gerencial constituye un factor determinante de la capacidad de la organización para moldear y aprender de su capital intelectual (Céspedes, H., 2009)</p> <p>Ningún emprendimiento genera resultados sostenibles si no cuenta con mecanismos sólidos de financiamiento (Céspedes, H., 2009). En este sentido, como en cualquier actividad económica es necesaria también la obtención de una ganancia o beneficio, pero no con el objetivo de repartir dividendos, sino de posibilitar la reinversión que permita la mejora continua de la actividad y al mismo tiempo una autosuficiencia financiera que no la haga depender de ayudas públicas, resaltando que en los emprendimientos sociales ese beneficio necesario es un objetivo siempre de carácter secundario (Santos, De la o Barroso &amp; Guzmán, 2013).</p> <p>El gobierno de un emprendimiento social se expresa en la distribución de autoridad formal e influencia real entre los participantes de la organización en relación con las decisiones fundamentales que se toman (Austin &amp; SEKN Team, 2006).</p> <p>En términos de desempeño de los emprendimientos sociales, radica en evaluar el progreso realizado en pos del cumplimiento de la misión social (Austin &amp; SEKN Team, 2006). Los emprendimientos sociales están siendo evaluados por cuán efectiva y eficientemente satisfacen necesidades, a menudo cambiantes, de sus grupos de interés, beneficiarios directos y donantes, entre otros (Austin &amp; SEKN Team, 2006).</p>	<p>Las prácticas inteligentes en cinco áreas básicas de gestión resultaron vitales para la implementación efectiva de la estrategia de emprendimiento social: estructura y procesos organizacionales, recursos humanos, financiamiento, gobierno y medición del desempeño (Céspedes, H., 2009)</p>					

**Tabla E19: Objetivo: Determinar los factores críticos de sostenibilidad y plantear recomendaciones para la replicabilidad en el sector de emprendimientos en el Perú – Variable: Fuerzas contextuales**

Hallazgos de Entrevistas Estructuradas			Hallazgos de Revisión Documentaria		Hallazgos de Focus Group		Hallazgos generales	Conclusiones	Recomendación
Entrevistas Estructuradas a Actores claves de Laboratorio	Entrevistas Estructuradas a Expertos	Síntesis de entrevista	Revisión documental	Síntesis de Revisión documental	Focus Group	Síntesis	Síntesis general		
			<p>Las fuerzas contextuales que moldean el entorno de las organizaciones sociales en muchos países de América Latina tienden a crear un conjunto de desafíos y dinámicas diferentes de aquellos que se observan en los países más desarrollados del hemisferio norte. Los cambios políticos suelen ser abruptos y radicales. Las fluctuaciones y crisis económicas son frecuentes. Los niveles de riqueza son inferiores y la distribución del ingreso es muy desigual. Las normas culturales filantrópicas y la capacidad limitada restringen la movilización de recursos. Las capacidades institucionales están subdesarrolladas y las fuentes de talentos son escasas como resultado de las limitaciones de los sistemas educativos.</p> <p>El desempeño de los emprendimientos sociales depende de las acciones de numerosos grupos que afectan o se ven afectados por las organizaciones. Por lo tanto, la gestión de estas relaciones y sus dinámicas tiene una importancia considerable para la gestión eficaz de esos emprendimientos (Céspedes, H., 2009).</p>	<p>El contexto donde operan las organizaciones genera limitaciones y oportunidades. El desempeño de un emprendimiento social depende de la capacidad para comprender y adaptarse a la dinámica de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y demográficas (Céspedes, H., 2009)</p>					

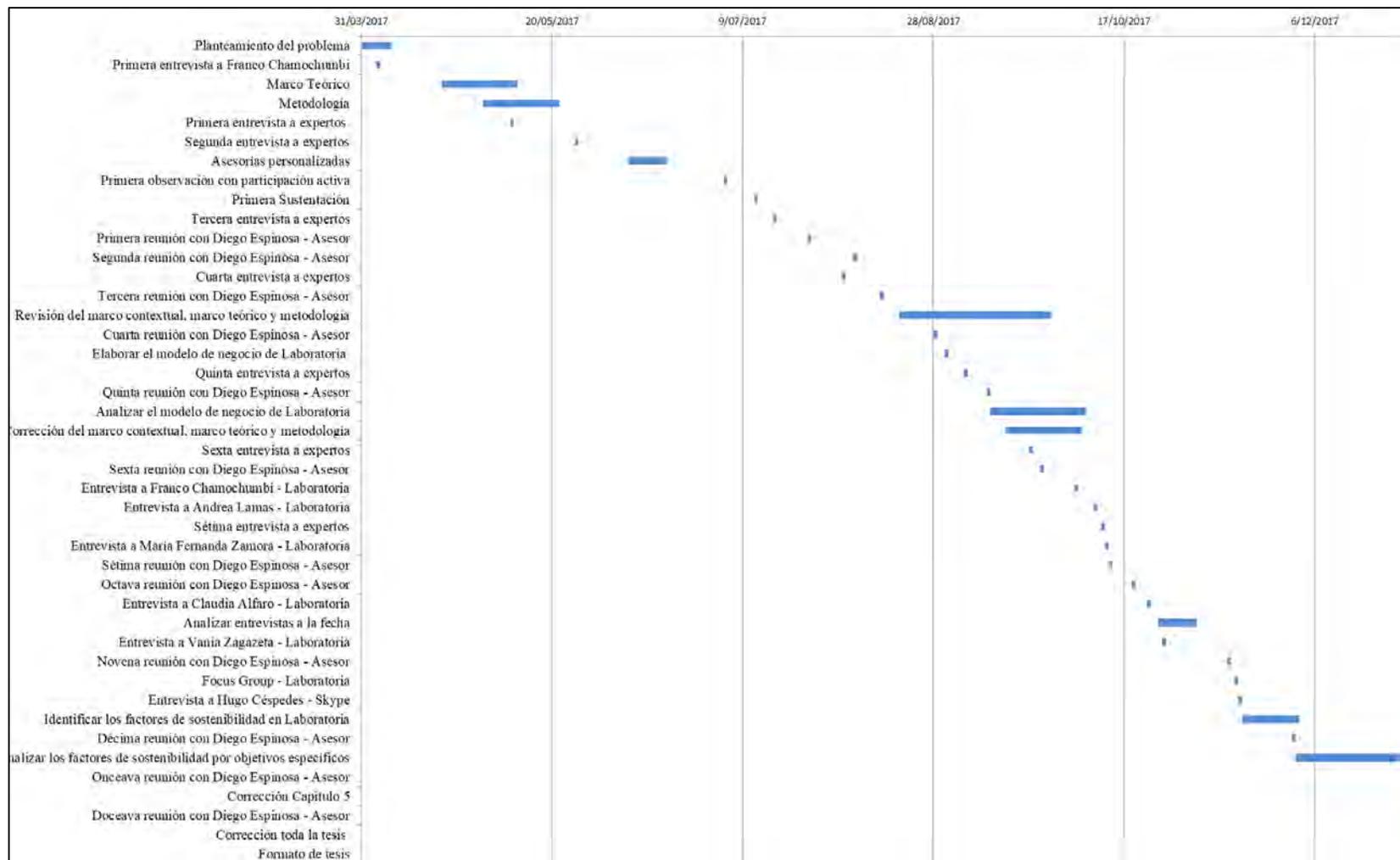
## ANEXO F: Cronograma

Figura F1: Cronograma

Actividad	Fecha de inicio	Duración	Fecha de terminación
Planteamiento del problema	31/03/2017	8	08/04/2017
Primera entrevista a Franco Chamochumbi	04/04/2017	1	05/04/2017
Marco Teórico	21/04/2017	20	11/05/2017
Metodología	02/05/2017	20	22/05/2017
Primera entrevista a expertos	09/05/2017	1	10/05/2017
Segunda entrevista a expertos	26/05/2017	1	27/05/2017
Asesorías personalizadas	09/06/2017	10	19/06/2017
Primera observación con participación activa	04/07/2017	1	05/07/2017
Primera Sustentación	12/07/2017	1	13/07/2017
Tercera entrevista a expertos	17/07/2017	1	18/07/2017
Primera reunión con Diego Espinosa - Asesor	26/07/2017	1	27/07/2017
Segunda reunión con Diego Espinosa - Asesor	07/08/2017	1	08/08/2017
Cuarta entrevista a expertos	04/08/2017	1	05/08/2017
Tercera reunión con Diego Espinosa - Asesor	14/08/2017	1	15/08/2017
Revisión del marco contextual, marco teórico y metodología	19/08/2017	40	28/09/2017
Cuarta reunión con Diego Espinosa - Asesor	28/08/2017	1	29/08/2017
Elaborar el modelo de negocio de Laboratorio	31/08/2017	1	01/09/2017
Quinta entrevista a expertos	05/09/2017	1	06/09/2017
Quinta reunión con Diego Espinosa - Asesor	11/09/2017	1	12/09/2017
Analizar el modelo de negocio de Laboratorio	12/09/2017	25	07/10/2017
Corrección del marco contextual, marco teórico y metodología	16/09/2017	20	06/10/2017
Sexta entrevista a expertos	22/09/2017	1	23/09/2017
Sexta reunión con Diego Espinosa - Asesor	25/09/2017	1	26/09/2017
Entrevista a Franco Chamochumbi - Laboratorio	04/10/2017	1	05/10/2017
Entrevista a Andrea Lamas - Laboratorio	09/10/2017	1	10/10/2017
Sétima entrevista a expertos	11/10/2017	1	12/10/2017
Entrevista a María Fernanda Zamora - Laboratorio	12/10/2017	1	13/10/2017
Sétima reunión con Diego Espinosa - Asesor	13/10/2017	1	14/10/2017
Octava reunión con Diego Espinosa - Asesor	19/10/2017	1	20/10/2017
Entrevista a Claudia Alfaro - Laboratorio	23/10/2017	1	24/10/2017
Analizar entrevistas a la fecha	26/10/2017	10	05/11/2017
Entrevista a Vania Zagazeta - Laboratorio	27/10/2017	1	28/10/2017
Novena reunión con Diego Espinosa - Asesor	13/11/2017	1	14/11/2017
Focus Group - Laboratorio	15/11/2017	1	16/11/2017
Entrevista a Hugo Céspedes - Skype	16/11/2017	1	17/11/2017
Identificar los factores de sostenibilidad en Laboratorio	17/11/2017	15	02/12/2017
Décima reunión con Diego Espinosa - Asesor	30/11/2017	1	01/12/2017
Analizar los factores de sostenibilidad por objetivos específicos	01/12/2017	30	31/12/2017
Onceava reunión con Diego Espinosa - Asesor	08/01/2018	1	09/01/2018
Corrección Capítulo 5	08/01/2018	20	28/01/2018
Doceava reunión con Diego Espinosa - Asesor	15/01/2018	1	16/01/2018
Corrección toda la tesis	15/01/2018	20	04/02/2018
Formato de tesis	15/01/2018	15	30/01/2018

# ANEXO G: Diagrama de Gantt

Figura G4: Diagrama de Gantt



## ANEXO H: Guia de focus group

### GUÍA DE FOCUS GROUP PARA LAS CODERS EGRESADAS PERTENECIENTES A LA SOCIAL: ESTUDIO DE CASO LABORATORIA PERÚ –SEDE LIMA

El presente ETAPA DE “EDUCACIÓN CONTINUA” DE LABORATORIA PERÚ

TEMA: “ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE SOSTENIBILIDAD EN UN EMPRENDIMIENTO focus group busca conocer el impacto del valor social que tiene Laboratoria en la vida personal y laboral de las coders, egresadas de Laboratoria Perú.

Para esta investigación es esencial realizar un focus group donde las egresadas nos hagan conocer sus perspectivas en tres puntos: valor social, programa bootcamp y por último, la empleabilidad.

#### 1. Segmento a Investigar:

Chicas entre 20 y 25 años de edad, graduadas de Laboratoria, de nivel socioeconómico C y D, que viven en el departamento de Lima.

#### 2. Muestra:

Se llevará a cabo el Focus Group, el cual fue realizado en una de las salas de Laboratoria - Miraflores. La muestra estará conformada por 8 personas, las cuales serán seleccionadas según su disponibilidad.

Fecha:

Hora:

Lugar (ciudad y sitio específico):

Entrevistador(a):

Observador(a) y moderador(a):

Participantes:

GUIA DEL MODERADOR

#### 1. Presentación

- Presentación de la Moderadora.
- Motivo del focus group. Se explicará brevemente el porqué del focus group
- Presentación de los integrantes.
- Tiempo de duración: 50 minutos.

#### 2. Explicación introductoria para el Focus Group

- Escriban su nombre en los papeles y póngalos delante de ustedes
- Por favor que hable una sola persona a la vez levante la mano ara indicar que desea hablar.
- Si usted tiene una opción diferente a las demás personas del grupo, es importante que nos la haga saber.
- ¿Tienen alguna pregunta?

### 3. Rompimiento del hielo

- a. ¿Cómo se llaman y como les gusta que las llamen?
- b. ¿Cuántos años tienen?
- c. ¿Dónde se encuentran laborando?
- d. ¿Cuánto tiempo se encuentran laborado ahí?

### 4. Preguntas específicas

#### A. Percepción del valor social de Laboratoria

- ¿Siempre les gusto la tecnología?
- ¿el dinero fue un motivo para postular a Laboratoria? ¿Por qué?
- ¿En qué medida sienten que Laboratoria ha sido un ente importante en sus vidas?
- Para ustedes, ¿Qué debería cambiar Laboratoria para mejorar?
- ¿Sienten que Laboratoria les ha dado las herramientas necesarias para salir al mercado laboral?

#### B. Percepción del programa Bootcamp

- ¿Cuántos meses tienen en el programa?
- ¿Sienten que el programa Bootcamp es un buen soporte de capacitación luego de egresar en Laboratoria?
- ¿Cuántos de los cursos dictados han sido aportes de ustedes?

#### C. Percepción de la empleabilidad de Laboratoria

- ¿Cuánto tiempo se demoraron en ser empleadas? ¿Qué opinan de ese tiempo?
- ¿Cómo se sienten en el lugar donde laboran?
- ¿Sienten que la preparación que recibieron en Laboratoria ha sido de gran aporte para el mundo laboral? ¿Por qué? ¿Les ayudo la metodología empleada en Laboratoria?
- ¿Qué programa tech les faltó aprender en Laboratoria que les hizo falta en el mundo laboral?
- ¿Ese programa se está dictando en el bootcamp?
- ¿Qué opinan de las empresas empleadoras?
- ¿Cómo se sienten en cuanto a preparación académica en comparación a sus compañeros de trabajo?

#### D. Sugerencias

- Para finalizar, ¿qué sugerencias le haría al programa de Laboratoria?
- Comentarios generales.

### 5. Agradecimiento por la participación

Se les agradecerá a las chicas por su participación y por la calidad de sus respuestas que se obtendrán en las preguntas. A cada chica se le obsequiará una bolsita que contendrá un refresco, galletas y chocolates.

## ANEXO I: Consentimiento informado de empresa

Figura I1: Consentimiento informado de empresa

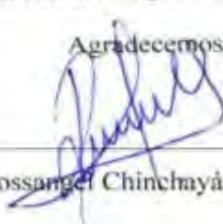
**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

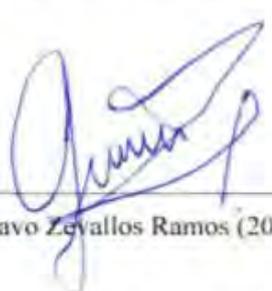
La presente investigación, "Análisis de los factores de sostenibilidad en un emprendimiento social: Estudio de caso Laboratoria Perú", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Diego Espinosa Winder.

El objetivo de contar con la información solicitada es el analizar de los factores que favorecerían a la sostenibilidad de Laboratoria Perú. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

  
\_\_\_\_\_  
Rossangel Chinchayán Oliva (20093053)

  
\_\_\_\_\_  
Gustavo Zevallos Ramos (20081147)

Yo Franco Chamocho Chumbi, representante de Laboratoria Perú, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Análisis de los factores de sostenibilidad en un emprendimiento social: Estudio de caso Laboratoria Perú". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

  
\_\_\_\_\_  
Franco Chamocho Chumbi Chávez  
Director de Finanzas  
DNI: 46781778

## ANEXO J: Guías de validación

Figura J1: Guía de validación – Hugo Céspedes

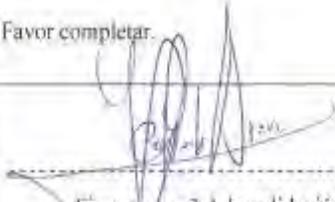
GUIA DE VALIDACIÓN DE HALLAZGOS	
Tesis: El análisis de los factores de sostenibilidad en un emprendimiento social: Estudio de caso Laboratoria sede Lima - Perú	
Estimado profesional,	
<p>Mediante esta Guía de Validación de Hallazgos, quisiéramos agradecerle todo el tiempo y el compromiso que nos otorgó a lo largo de la presente investigación. Como es de su conocimiento el objetivo general de nuestra investigación es analizar los factores de sostenibilidad en un emprendimiento social: Estudio de caso Laboratoria Sede Lima -Perú. El estudio está facilitando una mejor comprensión de ellos y proporcionando recomendaciones factibles sobre algunos aspectos de interés.</p> <p>Como parte de la investigación, mediante este documento solicitamos la validación de los hallazgos expuestos en la presente investigación sobre el análisis de los factores de sostenibilidad en un emprendimiento social. Es importante resaltar que garantizaremos que su participación solo será utilizada con el fin de la investigación.</p> <p>De antemano, le agradecemos por el tiempo dedicado al desarrollo de esta investigación, siendo usted pieza importante de ello.</p>	
Favor completar	
 Firmar en señal de validación	Lunes 07, Mayo, 2019 Fecha (dd/mm/aa)
Hugo Andrés Céspedes Aravena / MBA / Fundador Tech Startup / Mentor Startup / Asesor Empresas Nombre completo / Grado Académico / Cargo actual	

Figura J2: Guía de validación – Baltazar Caravedo

GUIA DE VALIDACIÓN DE HALLAZGOS	
Tesis: El análisis de los factores de sostenibilidad en un emprendimiento social: Estudio de caso Laboratoria sede Lima - Perú	
Estimado profesional,	
Mediante esta Guía de Validación de Hallazgos, quisiéramos agradecerle todo el tiempo y el compromiso que nos otorgó a lo largo de la presente investigación. Como es de su conocimiento el objetivo general de nuestra investigación es analizar los factores de sostenibilidad en un emprendimiento social: Estudio de caso Laboratoria Sede Lima -Perú. El estudio está facilitando una mejor comprensión de ellos y proporcionando recomendaciones factibles sobre algunos aspectos de interés.	
Como parte de la investigación, mediante este documento solicitamos la validación de los hallazgos expuestos en la presente investigación sobre el análisis de los factores de sostenibilidad en un emprendimiento social. Es importante resaltar que garantizaremos que su participación solo será utilizada con el fin de la investigación.	
De antemano, le agradecemos por el tiempo dedicado al desarrollo de esta investigación, siendo usted pieza importante de ello.	
Favor completar.	
 Firmar en señal de validación	04/05/2018 Fecha (dd/mm/aa)
BALTABAR CARAVEDO MCINARI / Doctor / Profesor Presidente EMPRESAS B PERU Nombre completo / Grado Académico / Cargo actual	

## ANEXO K: Consentimientos informados

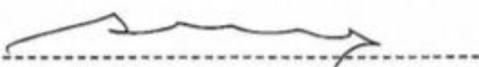
Figura K1: Consentimiento informado – Hugo Céspedes

Consentimiento informado	
Tesis: El análisis de los factores de sostenibilidad en un emprendimiento social: Estudio de caso Laboratoria Perú	
Estimado profesional:	
Es de nuestro aprecio nos conceda unos minutos de su tiempo para contribuir a nuestra investigación de tesis que estamos realizando, mediante la absolución de cuestionarios preparados para este fin.	
El objetivo general de nuestra investigación es analizar los factores de sostenibilidad en un emprendimiento social. El estudio facilitará una mejor comprensión de ellos y podrá proporcionar recomendaciones factibles sobre algunos aspectos de interés.	
Es importante resaltar que garantizaremos que su participación y sus respuestas solo serán utilizadas con el fin de la investigación.	
De antemano, les agradecemos por el tiempo dedicado al desarrollo de esta investigación, siendo usted pieza importante para ello.	
Cordialmente,	
El equipo de investigación:	
Rossangel Chinchayán Oliva	
Gustavo Zevallos Ramos	
Favor completar:	
 Firmar en señal de consentimiento	11/12/2017 Fecha (dd/mm/aa)
hacespedes@gmail.com Dirección electrónica	

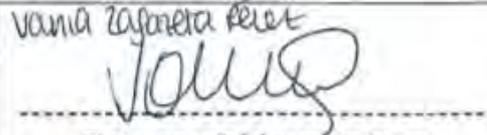
**Figura K2: Consentimiento informado – Franco Chambochumbi**

<b>Consentimiento informado</b>	
Tesis: Análisis de los factores de sostenibilidad en un emprendimiento social: Estudio de caso Laboratoria Perú	
Estimado profesional:	
Es de nuestro aprecio nos conceda unos minutos de su tiempo para contribuir a nuestra investigación de tesis que estamos realizando, mediante la absolución de cuestionarios preparados para este fin.	
El objetivo general de nuestra investigación es analizar los factores de sostenibilidad en un emprendimiento social. El estudio facilitará una mejor comprensión de ellos y podrá proporcionar recomendaciones factibles sobre algunos aspectos de interés.	
Es importante resaltar que garantizaremos que su participación y respuestas serán de carácter confidencial, las cuales serán solo utilizadas con el fin de la investigación.	
De antemano, le agradecemos por el tiempo dedicado al desarrollo de esta investigación, siendo usted pieza importante para ello.	
Cordialmente,	
El equipo de investigación:	
Rossangel Chinchayán Oliva	
Gustavo Zevallos Ramos	
<b>Favor completar:</b>	
 ----- Firmar en señal de consentimiento	06/10/2012 ----- Fecha (dd/mm/aa)
----- Franco@laboratoria.pe ----- Dirección electrónica	

**Figura K3: Consentimiento informado – Baltazar Caravedo**

<b>Consentimiento informado</b>	
Tesis: El análisis de los factores de sostenibilidad en un emprendimiento social: Estudio de caso Laboratoria Perú	
Estimado profesional:	
Es de nuestro aprecio nos conceda unos minutos de su tiempo para contribuir a nuestra investigación de tesis que estamos realizando, mediante la absolución de cuestionarios preparados para este fin.	
El objetivo general de nuestra investigación es analizar los factores de sostenibilidad en un emprendimiento social. El estudio facilitará una mejor comprensión de ellos y podrá proporcionar recomendaciones factibles sobre algunos aspectos de interés.	
Es importante resaltar que garantizaremos que su participación y sus respuestas solo serán utilizadas con el fin de la investigación.	
De antemano, les agradecemos por el tiempo dedicado al desarrollo de esta investigación, siendo usted pieza importante para ello.	
Cordialmente,	
El equipo de investigación:	
Rossangel Chinchayán Oliva	
Gustavo Zevallos Ramos	
Favor completar:	
<i>Baltazar Caravedo</i>  Firmar en señal de consentimiento	<i>03/10/17</i> Fecha (dd/mm/aa)
<i>bcaravedo@pucp.edu.pe</i> Dirección electrónica	

**Figura K4: Consentimiento informado – Vania Zagazeta**

<b>Consentimiento informado</b>	
Tesis: El análisis de los factores de sostenibilidad en un emprendimiento social: Estudio de caso Laboratoria Perú	
Estimado profesional:	
Es de nuestro aprecio nos conceda unos minutos de su tiempo para contribuir a nuestra investigación de tesis que estamos realizando, mediante la absolución de cuestionarios preparados para este fin.	
El objetivo general de nuestra investigación es analizar los factores de sostenibilidad en un emprendimiento social. El estudio facilitará una mejor comprensión de ellos y podrá proporcionar recomendaciones factibles sobre algunos aspectos de interés.	
Es importante resaltar que garantizaremos que su participación y sus respuestas solo serán utilizadas con el fin de la investigación.	
De antemano, les agradecemos por el tiempo dedicado al desarrollo de esta investigación, siendo usted pieza importante para ello.	
Cordialmente,	
El equipo de investigación:	
Rossangel Chinchayán Oliva	
Gustavo Zevallos Ramos	
Favor completar:	
 Firmar en señal de consentimiento	11/12/2017 Fecha (dd/mm/aa)
vania@laboratoria.1a Dirección electrónica	

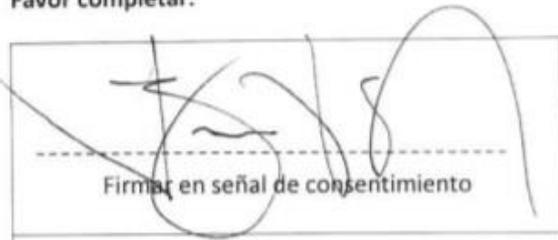
**Figura K5: Consentimiento informado – Andrea Lamas**

<b>Consentimiento informado</b>	
Tesis: Análisis de los factores de sostenibilidad en un emprendimiento social: Estudio de caso Laboratoria Perú	
Estimado profesional:	
Es de nuestro aprecio nos conceda unos minutos de su tiempo para contribuir a nuestra investigación de tesis que estamos realizando, mediante la absolución de cuestionarios preparados para este fin.	
El objetivo general de nuestra investigación es analizar los factores de sostenibilidad en un emprendimiento social. El estudio facilitará una mejor comprensión de ellos y podrá proporcionar recomendaciones factibles sobre algunos aspectos de interés.	
Es importante resaltar que garantizaremos que su participación y respuestas serán de carácter confidencial, las cuales serán solo utilizadas con el fin de la investigación.	
De antemano, le agradecemos por el tiempo dedicado al desarrollo de esta investigación, siendo usted pieza importante para ello.	
Cordialmente,	
El equipo de investigación:	
Rossangel Chinchayán Oliva	
Gustavo Zevallos Ramos	
Favor completar:	
 ----- Firmar en señal de consentimiento	09/10/17 ----- Fecha (dd/mm/aa)
andreamariana.lm@gmail.com ----- Dirección electrónica	

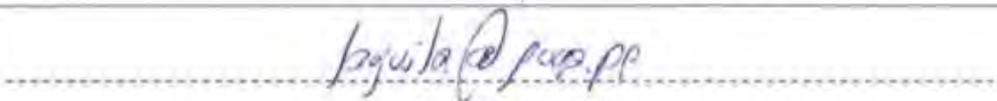
**Figura K6: Consentimiento informado – Claudia Alfaro**

<b>Consentimiento informado</b>	
Tesis: El análisis de los factores de sostenibilidad en un emprendimiento social: Estudio de caso Laboratoria Perú	
Estimado profesional:	
Es de nuestro aprecio nos conceda unos minutos de su tiempo para contribuir a nuestra investigación de tesis que estamos realizando, mediante la absolución de cuestionarios preparados para este fin.	
El objetivo general de nuestra investigación es analizar los factores de sostenibilidad en un emprendimiento social. El estudio facilitará una mejor comprensión de ellos y podrá proporcionar recomendaciones factibles sobre algunos aspectos de interés.	
Es importante resaltar que garantizaremos que su participación y sus respuestas serán de carácter confidencial y que solo serán utilizadas con el fin de la investigación.	
De antemano, le agradecemos por el tiempo dedicado al desarrollo de esta investigación, siendo ustedes pieza importante para ello.	
Cordialmente,	
El equipo de investigación:	
Rossangel Chinchayán Oliva	
Gustavo Zevallos Ramos	
<b>Favor completar:</b>	
 ----- Firmar en señal de consentimiento	12/10/17 ----- Fecha (dd/mm/aa)
----- Dirección electrónica	

**Figura K7: Consentimiento informado – Martín Beaumont**

<b>Consentimiento informado</b>	
Tesis: El análisis de los factores de sostenibilidad en un emprendimiento social: Estudio de caso Laboratoria Perú	
Estimado profesional:	
Es de nuestro aprecio nos conceda unos minutos de su tiempo para contribuir a nuestra investigación de tesis que estamos realizando, mediante la absolución de cuestionarios preparados para este fin.	
El objetivo general de nuestra investigación es analizar los factores de sostenibilidad en un emprendimiento social. El estudio facilitará una mejor comprensión de ellos y podrá proporcionar recomendaciones factibles sobre algunos aspectos de interés.	
Es importante resaltar que garantizaremos que su participación y sus respuestas solo serán utilizadas con el fin de la investigación.	
De antemano, les agradecemos por el tiempo dedicado al desarrollo de esta investigación, siendo usted pieza importante para ello.	
Cordialmente,	
El equipo de investigación:	
Rossangel Chinchayán Oliva	
Gustavo Zevallos Ramos	
<b>Favor completar:</b>	
 Firmar en señal de consentimiento	06/12/17 Fecha (dd/mm/aa)
mbeaumont@pucp.pe Dirección electrónica	

**Figura K8: Consentimiento informado – Levy Del Aguila**

<b>Consentimiento informado</b>	
Tesis: El análisis de los factores de sostenibilidad en un emprendimiento social: Estudio de caso Laboratoria Perú	
Estimado profesional:	
Es de nuestro aprecio nos conceda unos minutos de su tiempo para contribuir a nuestra investigación de tesis que estamos realizando, mediante la absolución de cuestionarios preparados para este fin.	
El objetivo general de nuestra investigación es analizar los factores de sostenibilidad en un emprendimiento social. El estudio facilitará una mejor comprensión de ellos y podrá proporcionar recomendaciones factibles sobre algunos aspectos de interés.	
Es importante resaltar que garantizaremos que su participación y sus respuestas solo serán utilizadas con el fin de la investigación.	
De antemano, les agradecemos por el tiempo dedicado al desarrollo de esta investigación, siendo usted pieza importante para ello.	
Cordialmente,	
El equipo de investigación:	
Rossangel Chinchayán Oliva	
Gustavo Zevallos Ramos	
<b>Favor completar:</b>	
 Firmar en señal de consentimiento	06-11-2017 Fecha (dd/mm/aa)
 Dirección electrónica	

**Figura K9: Consentimiento informado – Diana Castañeda**

<p style="text-align: center;"><b>Consentimiento Informado para Participantes de Investigación</b></p> <p>Nombre del Participante: Diana Castañeda Herrera. Empresa/Cargo: General Manager/Kunan. Fecha: 11 de septiembre de 2017</p> <p>El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.</p> <p>La presente investigación es conducida por Gustavo Zevallos Ramos y Rossangel Chinchayán Oliva, de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es obtener la licenciatura de los conductores de la investigación en la especialidad de Gestión empresarial de la universidad ya mencionada.</p> <p>Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente treinta minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.</p> <p>La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, las grabaciones se eliminadas.</p> <p>Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.</p> <p>Desde ya le agradecemos su participación.</p>
--

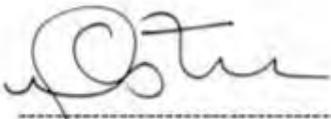
**Figura K10: Consentimiento informado – Diana Castañeda (parte 2)**

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Gustavo Zevallos Ramos. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es obtener la licenciatura de los conductores de la investigación en la especialidad de Gestión empresarial de la universidad ya mencionada.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente treinta minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Gustavo Zevallos Ramos al teléfono N° 976317403.

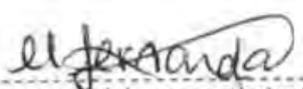
Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Gustavo Zevallos Ramos al teléfono anteriormente mencionado.



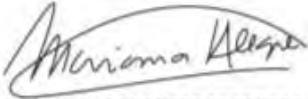
---

Firma del Participante  
Diana Castañeda Herrera  
DNI 07536166

**Figura K11: Consentimiento informado – Mafe Zamora**

Consentimiento informado	
Tesis: El análisis de los factores de sostenibilidad en un emprendimiento social: Estudio de caso Laboratoria Perú	
Estimado profesional:	
Es de nuestro aprecio nos conceda unos minutos de su tiempo para contribuir a nuestra investigación de tesis que estamos realizando, mediante la absolución de cuestionarios preparados para este fin.	
El objetivo general de nuestra investigación es analizar los factores de sostenibilidad en un emprendimiento social. El estudio facilitará una mejor comprensión de ellos y podrá proporcionar recomendaciones factibles sobre algunos aspectos de interés.	
Es importante resaltar que garantizaremos que su participación y sus respuestas serán de carácter confidencial y que solo serán utilizadas con el fin de la investigación.	
De antemano, le agradecemos por el tiempo dedicado al desarrollo de esta investigación, siendo ustedes pieza importante para ello.	
Cordialmente,	
El equipo de investigación:	
Rossangel Chinchayán Oliva	
Gustavo Zevallos Ramos	
Favor completar:	
 Firmar en señal de consentimiento	12/10/2017 Fecha (dd/mm/aa)
mafe@laboratoria.la Dirección electrónica	

**Figura K12: Consentimiento informado – Mariana Alegre**

<b>Consentimiento informado</b>	
Tesis: El análisis de los factores de sostenibilidad en un emprendimiento social: Estudio de caso Laboratoria Perú	
Estimado profesional:	
Es de nuestro aprecio nos conceda unos minutos de su tiempo para contribuir a nuestra investigación de tesis que estamos realizando, mediante la absolución de cuestionarios preparados para este fin.	
El objetivo general de nuestra investigación es analizar los factores de sostenibilidad en un emprendimiento social. El estudio facilitará una mejor comprensión de ellos y podrá proporcionar recomendaciones factibles sobre algunos aspectos de interés.	
Es importante resaltar que garantizaremos que su participación y sus respuestas solo serán utilizadas con el fin de la investigación.	
De antemano, les agradecemos por el tiempo dedicado al desarrollo de esta investigación, siendo usted pieza importante para ello.	
Cordialmente,	
El equipo de investigación:	
Rossangel Chinchayán Oliva	
Gustavo Zevallos Ramos	
<b>Favor completar:</b>	
 ----- Firmar en señal de consentimiento	14 de diciembre del 2017 ----- Fecha (dd/mm/aa)
----- malegre@limacomovamos.org ----- Dirección electrónica	