

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

## Facultad de Gestión y Alta Dirección



Análisis de las competencias de los emprendedores sociales  
en el Perú

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con  
mención en Gestión Social que presenta:

*Jean Pierre Sauñe Ramírez*

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con  
mención en Gestión Social que presenta:

*Valeria Abril Vega Sovero*

Asesor:

*Hellen Del Rocío López Valladares*

Lima, 2025

La tesis:

**Análisis de las competencias de los emprendedores sociales en el Perú**

ha sido aprobada por:

---

Mgtr. Manuel Alejandro Díaz Gamarra  
[Presidente del Jurado]

---

Mgtr. Hellen Del Rocio López Valladares  
[Asesor Jurado]

---

Mgtr. William Abelardo Campbell Falconi  
[Tercer Jurado]




## INFORME DE SIMILITUD

Yo, Hellen López Valladares, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis titulada Análisis de las competencias de los emprendedores sociales, de los autores Jean Pierre Sauñe Rampirez y Valeria Abril Vega Sovero, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 13%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 04/06/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 04 de junio del 2025

Apellidos y nombres: López Valladares Hellen del Rocío	
DNI: 43347321	Firma: 
ORCID: 0000-0002-5977-9966	

## RESUMEN

La presente investigación analiza las competencias de diez emprendedores sociales en el Perú con la finalidad de identificar los comportamientos que ejemplifican dichas competencias. A través de este ejercicio se identifican patrones de comportamiento que tienen en común y diferencias con respecto al modelo teórico propuesto bajo el cual se estructura la investigación. Finalmente establece un marco de referencia empírico para futuras investigaciones o análisis similares que deseen ahondar en las competencias que posee dicho sujeto de investigación en un contexto como el peruano.

Palabras clave: emprendimiento social, emprendedores sociales, competencias, comportamientos



## INDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1. Problema de investigación .....	2
2. Pregunta de investigación .....	4
2.1 Preguntas específicas .....	4
3. Objetivo de la investigación.....	4
3.1 Objetivos específicos.....	4
4. Justificación .....	5
5. Viabilidad.....	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	7
1. Emprendimiento social .....	7
1.1 Tipos de emprendimientos sociales.....	8
2. Emprendedor social.....	9
3. Competencias.....	12
4. Modelo de competencias.....	13
4.1 Modelo de competencias del Iceberg de Spencer y Spencer .....	14
4.2 Modelo de EMPRETEC.....	15
4.3 Modelo de desarrollo de competencias del emprendedor social .....	17
4.4 Modelo de Competencias de los Emprendedores Sociales .....	19
5. Constructo teórico.....	22
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	24
1. Datos sociodemográficos del emprendedor social .....	24
2. Contexto de emprendimientos sociales .....	25
3. Tipos de emprendimientos sociales .....	29
4. Análisis PESAL de los emprendimientos sociales.....	30
5. Actores del ecosistema.....	36
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO .....	39
1. Alcance, enfoque y estrategia de la investigación .....	39
2. Sujeto de estudio .....	39
2.1 Criterios de selección .....	40

2.2 Descripción de emprendimientos .....	40
3. Técnicas de recolección .....	42
4. Procesamiento y análisis de la información .....	44
5. Operacionalización de variables .....	45
6. Secuencia metodológica.....	48
7. Confidencialidad .....	49
<b>CAPÍTULO 5: RESULTADOS Y ANÁLISIS .....</b>	<b>50</b>
1. Resultados por clusters de competencias .....	50
1.1 Conocimientos .....	50
1.2. Habilidades .....	53
1.3. Autoconcepto .....	57
1.4. Motivación.....	66
1.5. Rasgos.....	67
2. Resultados por indicadores y comportamientos de los emprendedores.....	70
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>81</b>
1. Conclusiones .....	81
2. Recomendaciones.....	83
2.1 Aplicación del modelo de competencias de emprendedores sociales del Perú .....	83
2.2 Futuras investigaciones.....	84
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>85</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>91</b>
ANEXO A: Matriz de indicadores de comportamiento .....	91
ANEXO B: Guías de entrevista .....	99
ANEXO C: Acuerdo de confidencialidad.....	102
ANEXO D: Sociedades de Constitución de empresas en el Perú.....	103
ANEXO E: Validación de herramientas de investigación por expertos .....	104
ANEXO F: Análisis deductivo de citas de las entrevistas.....	106

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como finalidad analizar las competencias de los emprendedores sociales del Perú, asimilando la caracterización particular que el sector social requiere para identificar los patrones de comportamiento comunes entre 10 sujetos de estudio.

El primer capítulo, se destinará a la delimitación de los aspectos claves a ser abordados en la investigación. Los objetivos seleccionados guardarán relación con la problemática identificada referida a la escasez de investigaciones empíricas referidas a las competencias de emprendedores sociales y su relevancia para establecer modelos formativos que aumenten su probabilidad de éxito. A continuación, en el segundo capítulo, se explorará la definición de aspectos clave para la investigación, como lo son: emprendimiento social, emprendedor social y competencias. En ese capítulo, también se explicará el modelo de competencias en el cual se basará el análisis de los emprendedores sociales. En el tercer capítulo, se presentará la contextualización del ecosistema de emprendimiento social en el Perú y los datos sociodemográficos del emprendedor para comprender de forma más precisa los hallazgos de la entrevista y las menciones a actores clave locales. Durante el cuarto capítulo, se explicará la metodología aplicada para la recolección de información de los emprendedores sociales y la herramienta de recojo de información sobre competencias.

Finalmente, en el quinto capítulo, se discutirán los hallazgos por cada competencia evaluada en base al modelo para poder concluir si se ha logrado identificar un patrón de comportamiento que evidencie la presunción de una competencia en los emprendedores sociales. Con ello, se dará paso a las conclusiones que resolverá la necesidad de un enfoque empírico en el análisis de las competencias evaluadas junto a recomendaciones para el desarrollo de futuras investigaciones vinculadas al mismo tema.

# **CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se desarrollará la problemática en torno a los emprendimientos sociales en el Perú y el modo en que la participación de sus emprendedores tiene incidencia en su desarrollo o crecimiento. La justificación de dicho problema se sustentará en aspectos socioeconómicos, organizacionales y académicos, para finalmente detallar las preguntas y objetivos de la investigación además de la viabilidad del mismo por el acceso a la información y expertos como recursos para el trabajo.

## **1. Problema de investigación**

En la iniciativa empresarial para el desarrollo sostenible de la Asamblea de las Naciones Unidas (2020) se reconoce que los emprendedores desarrollan soluciones en torno a desafíos del desarrollo sostenible, y es el emprendimiento social, tanto cooperativas como empresas sociales, las que pueden ayudar a aliviar la pobreza y aumentar la capacidad productiva de grupos vulnerables mediante la transformación social. El abordaje de estas problemáticas sobre poblaciones vulnerables implica un mayor nivel de innovación en las soluciones que las atienden. De este modo, los emprendimientos sociales crean productos y/o servicios que atienden necesidades humanas básicas no satisfechas por las instituciones sociales (Seelos & Mair, 2005) o públicas existentes.

En base a una revisión epistemológica del término, los emprendimientos sociales pueden ser definidos como “una innovación socialmente orientada a la misión que busca cambio social transformador beneficioso mediante la creatividad y el reconocimiento de las oportunidades sociales en cualquier sector” (Forouharfar et al., 2018, p. 33). Dicha definición resalta la misión de este fenómeno hacia el cambio social en respuesta a las necesidades insatisfechas mencionadas anteriormente. Para Dees (1998), el emprendimiento social es un proceso que consiste en crear un cambio social, buscar constantemente oportunidades de este cambio, comprometerse con innovar, rechazar las limitaciones en recursos y rendir cuentas a la sociedad. De este modo, al emprendimiento social, se le añade la connotación de proceso para sobrellevar limitaciones en la obtención de recursos. En la misma línea, los emprendedores sociales, quienes dirigen estas organizaciones, tienen como rol el de identificar y explotar oportunidades de mercado, que permitan abastecerse de los recursos necesarios para cumplir con su misión social (Tracey & Jarvis, 2007).

Los emprendedores sociales se enfrentan a distintos retos en la gestión de las organizaciones que lideran. Según Cavazos-Arroyo y Giuliani (2017), entre los principales

retos se encuentran el asegurar la funcionalidad del modelo de negocios para generar un escalamiento gradual del volumen de ventas, la búsqueda de recursos financieros adicionales que contribuyan a apalancar el crecimiento durante la replicación del modelo de negocios, el aprovechamiento del capital humano de la organización durante la etapa de crecimiento y la generación de alianzas y cooperación con socios no tradicionales. Dichos retos se traducen en competencias que deberá aplicar el emprendedor social para una gestión efectiva y exitosa del emprendimiento.

Como desarrollan Ames y Grados (2020), el fundador necesita, en primer lugar, enfocarse en un problema social o ambiental; en segundo lugar, identificar correctamente cómo conectarlo con el modelo de negocio; en tercer lugar, saber medir el impacto de sus actividades. Todas estas características están relacionadas con las competencias en los distintos niveles que necesita desarrollar un emprendedor social. Las competencias, según Boyatzis (2008), se definen como una capacidad, un conjunto de comportamientos relacionados y organizados en relación a la manifestación de un objetivo dependiendo de la situación o tiempo en el que se encuentre. Schneider & Albornoz (2018) señalan dos niveles de competencias clave para emprendedores, que consisten en el reconocimiento de oportunidades existentes y en producir oportunidades que antes no existían. Estos niveles se evidencian en la necesidad de los emprendedores por identificar problemas y producir soluciones mediante un modelo de negocio.

Abordar el emprendimiento social desde la perspectiva de las competencias permite incluir el tema en programas educacionales que ayuden a fomentar este fenómeno (Orhei et al., 2015). De acuerdo a Miller et al.(2012), la demanda por educación en temas sobre emprendimientos sociales se ha incrementado en las universidades a nivel mundial. Sin embargo, a pesar del interés creciente, aún existen pocos trabajos empíricos que aborden un estudio de las competencias del emprendedor social puesto que mayoritariamente se realizan sobre el dominio empresarial o comercial, mas no sobre las competencias relacionadas a emprendimientos sociales (Guritno et al., 2019; Orhei et al., 2015; Miller et al. 2012). Por tales motivos, ante la carencia de estudios sobre las competencias de emprendedores sociales a nivel empírico, se espera que el presente estudio contribuya al desarrollo de este análisis en el contexto peruano.

Desde 1997, con financiamientos de NEST, la promoción de emprendimientos sociales con concursos de Kunan desde el 2013, incluso con la llegada de la certificación de Sistema B en el 2016 (Fundación Ecología y Desarrollo, 2016), los emprendimientos sociales en el Perú han intentado satisfacer las necesidades de poblaciones vulnerables en territorio

nacional. Este estudio intentará recolectar información de los emprendedores sociales de emprendimientos peruanos, para analizar las competencias que tienen desde su rol como directores de sus organizaciones en el contexto peruano, buscando cubrir la brecha de información evidenciada en párrafos anteriores. Por tales motivos el problema de investigación se concentra en identificar cuáles son las competencias que requiere un emprendedor social para gestionar un emprendimiento social en el contexto peruano.

## **2. Pregunta de investigación**

¿Cómo son las competencias del emprendedor social que dirige emprendimientos sociales en diez distintos emprendimientos sociales en el Perú?

### **2.1 Preguntas específicas**

- ¿Cuáles son los conceptos, enfoques y modelos existentes en torno a las competencias de los emprendedores sociales?
- ¿Cuáles son las principales características y el entorno en el que están sujetos los emprendedores sociales en el Perú?
- ¿Cuáles son los comportamientos que caracterizan el perfil de los emprendedores sociales de emprendimientos seleccionados?
- ¿Qué coincidencias o patrones de comportamiento poseen los emprendedores sociales de los emprendimientos seleccionados?
- ¿Cuáles son las diferencias entre los comportamientos de los emprendedores seleccionados y los indicadores de las competencias del modelo?

## **3. Objetivo de la investigación**

Analizar las principales competencias de los emprendedores sociales que conducen los diez emprendimientos sociales seleccionados en el Perú

### **3.1 Objetivos específicos**

- Definir los conceptos, enfoques y modelos existentes en torno a las competencias de los emprendedores sociales.
- Identificar el perfil del emprendedor social peruano y las características en el entorno peruano.
- Identificar los comportamientos que caracterizan el perfil de los emprendedores sociales de emprendimientos seleccionados.

- Analizar las coincidencias o patrones de comportamiento que poseen los emprendedores sociales de los emprendimientos seleccionados.
- Analizar las diferencias entre los comportamientos de los emprendedores seleccionados y los indicadores de las competencias del modelo.

#### **4. Justificación**

El presente estudio halló que los estudios existentes principalmente se encuentran enfocados en identificar los motivadores de los emprendedores sociales mas no en sus competencias. La Fundación Ecología y Desarrollo (2016) en su estudio por emprendimientos e innovación social menciona cómo en el caso peruano se ha desarrollado más contenido académico que en otros países de latinoamérica. Sin embargo, a pesar del interés creciente, hay una carencia de trabajos empíricos que aborden un estudio de las competencias y las relaciones con cierto nivel de éxito en los emprendedores sociales. (Guritno et al.,2019; Orhei et al.,2015; Miller et al.,2012) Esto limita la formación de futuros emprendedores sociales en el desarrollo de competencias que sean accionables para el desempeño de sus emprendimientos. Según el estudio de De la Garza et al.(2019), el fracaso de emprendimientos sociales puede generarse por la ausencia de capacidades y habilidades por parte del emprendedor social para afrontar problemas al momento de gestionar su organización, generando inseguridad en él debido al miedo a fracasar.

Por ello, esta investigación se centrará en el eje de gestión de personas, y el análisis empírico de las competencias del emprendedor social que puedan ser determinantes para el desempeño de la organización. De este modo, la presente investigación es útil dado que se proveerá de herramientas de desarrollo humano a emprendedores sociales, útiles para interpretar a nivel empírico su desempeño en base a competencias específicas relacionadas con emprendedores sociales locales con experiencia. Asimismo, el análisis del perfil de estos emprendedores permite orientar a la academia a generar programas desde la gestión de personas que formen emprendedores sociales. De este modo, aquellas organizaciones dedicadas a la promoción del emprendimiento social podrán desarrollar políticas o programas que integren competencias pertinentes para el contexto peruano que permitan a los emprendimientos sociales continuar siendo un medio para la reducción de brechas sociales.

## 5. Viabilidad

Para la presente investigación se tomará como referencia el directorio de emprendimientos sociales de la Red Kunan, al cuál se obtuvo acceso mediante referencias internas e información de contacto disponible en internet. Asimismo, puesto que el modelo aplicativo es cualitativo se elaborará una guía de entrevista reducida que permita ser abarcada en 40 minutos o menos que permita abordar la mayor cantidad de entrevistados con datos relevantes. Para el marco teórico tanto como conceptual se ha consultado a especialistas en temas de emprendimiento, gestión de personas, evaluación por competencias y metodologías de análisis cualitativo.



## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se desarrollarán los conceptos de emprendimiento social, emprendedor social y competencias desde distintos enfoques según la revisión bibliográfica sobre estos. Además se presentarán distintos modelos de evaluación por competencias para emprendedores, evidenciando las relaciones y diferencias entre estos para seleccionar finalmente el modelo que será desarrollado para esta investigación.

### 1. Emprendimiento social

El emprendimiento social según Dees (1998) es un proceso compuesto por la creación de un cambio social sostenible, la búsqueda constante de oportunidades, apuesta constante por la innovación y el rechazo a estar limitado por los recursos y la rendición de cuentas. En esta definición se evidencia la relación que existe entre los emprendimientos y las oportunidades y recursos con los que cuenta. Asimismo, Yunus define el fenómeno como “cualquier iniciativa innovadora para ayudar a las personas puede describirse como emprendimiento social, puede ser económicos o no económicos, lucrativos o no lucrativos” (2008). Esta definición aún siendo muy amplia permite una conceptualización a nivel macro de lo que puede abarcar el emprendimiento social. Se han encontrado otras definiciones sobre el tema, una de ellas dice que “el emprendimiento social crea nuevos modelos de productos y servicios que atienden directamente a las necesidades humanas básicas que no son satisfechas por las instituciones sociales” (Seelos & Mair, 2005), mostrando a los emprendimientos sociales como alternativas de innovación.

En ese sentido, para Alegre, Kislenko y Berbegal-Mirabent, “el emprendimiento social es una actividad que explora las oportunidades para crear, sostener, distribuir y diseminar valor social y/o ambiental, a través de innovación social” (2017), una definición basada en explorar oportunidades en torno a la generación de valor social mediante innovación. Finalmente, los comportamientos clave en un emprendimiento social se encuentran en dos niveles: en un primer nivel, el reconocimiento de oportunidades existentes en el contexto y su aprovechamiento, en un segundo nivel, la generación de nuevas oportunidades inexistentes en el contexto desde una perspectiva de transformación de la sociedad (Schneider & Albornoz, 2018). Estos comportamientos clave son el punto de partida para la conformación de emprendimientos sociales.

## 1.1 Tipos de emprendimientos sociales

Según Defourny y Nyssens (2023) los emprendimientos sociales pueden categorizarse en seis especies: corporaciones comerciales con fines de lucro, empresas sociales, cooperativas sociales, organizaciones comerciales sin fines de lucro, asociaciones público-privadas e híbridos.

- Corporaciones comerciales con fines de lucro: Desarrollan programas de responsabilidad social corporativa, en los que los objetivos sociales juegan un papel estratégico.
- Empresas sociales: Resultan de un movimiento hacia la mercantilización de los servicios públicos, que abarca las empresas derivadas del sector público, buscan un equilibrio explícito entre impacto social y éxito comercial.
- Cooperativas sociales: Buscan maximizar el bienestar de sus miembros al igual que el beneficio público, implementar formas democráticas y participativas de gobierno.
- Organizaciones empresariales sin fines de lucro: Impulsadas por su misión social, desarrollan cualquier tipo de negocio con ingresos devengados en apoyo de su misión social.
- Asociaciones público-privadas: Impulsan proyectos de interés público en cooperación entre organizaciones privadas e instituciones públicas gubernamentales.
- Híbridos: Una fusión entre las distintas especies antes mencionadas.

Estas son las formas en las que los emprendimientos sociales pueden desempeñarse y el marco de referencia que se tomará al momento de trabajar con la clasificación de los emprendimientos sociales. Esta tipología integra las denominaciones que se les dan a las organizaciones para la presente investigación, de forma que se entienda a un emprendimiento social por los actores involucrados, ya sea el sujeto de estudio, expertos o bibliografía que calce con la descripción de alguno de estos tipos.

A nivel local, en el Perú, los modelos de negocio de emprendimientos sociales estudiados se han catalogado en siete tipologías según sus operaciones: modelo asociativo cooperativo, modelo de inclusión laboral, modelo de pago por servicio, modelo de puente, modelo de responsabilidad social delegada, modelo de subsidio cruzado y modelo de donaciones de entidades privadas. Estos modelos fueron desarrollados por Vera et al (2016) definiendo cada uno de ellos:

1. Modelo asociativo cooperativo: Organización que genera ingresos por medio del trabajo en conjunto de los mismos beneficiarios, tales como asociaciones de pequeños empresarios, agricultores, productores.
2. Modelo de inclusión laboral: Organizaciones que generan valor social mediante la incorporación de colectivos en riesgo de exclusión del mercado laboral. Se busca generar mayores ingresos económicos para esta población a través del comercio.
3. Modelo de pago por servicio: Organizaciones cuya propuesta de valor incluye servicios y productos que en sí mismos atienden una necesidad básica no cubierta por el Estado, a precio accesible. Los productos o servicios pueden ser eventos culturales, actividades artísticas, educativas, servicios financieros, de salud, saneamiento y venta de productos o servicios con carácter ecológico.
4. Modelo de puente: Organizaciones que concentran sus acciones en el comercio, tecnología, consultoría y banca. Su propuesta de valor es la conexión de proveedores del segmento de bajos ingresos con sus potenciales clientes.
5. Modelo de responsabilidad social delegada: Organizaciones que prestan servicios en los programas de responsabilidad social empresarial de organizaciones privadas, las que pagan a los emprendimientos sociales por el desarrollo de acciones de inversión social a nombre de la empresa privada.
6. Modelo de subsidio cruzado: Organizaciones que tienen una actividad comercial que genera ingresos suficientes para cubrir gastos operativos de producción y venta así como el costo de las iniciativas sociales de la organización. En este modelo encajan actividades de consultoría, investigación, educación y promoción cultural.
7. Modelo de donaciones de entidades privadas: Organizaciones que obtienen recursos mayoritariamente por donativos, el voluntariado y la acción comunitaria y gestionan estos recursos externos, no autogenerados, que subsidian sus proyectos.

Estas tipologías según el modelo de negocio permiten evaluar las actividades realizadas por los emprendimientos y la distinción que hay entre sus operaciones dependiendo del negocio principal. Tanto la diferenciación por especies de Defourny y Nyssens, como la de modelos por operaciones de Vera et al., serán utilizados en la presente investigación.

## **2. Emprendedor social**

La figura principal de los emprendimientos sociales son los fundadores de las mismas, llamados emprendedores sociales, quienes identifican las oportunidades y amenazas al momento de iniciar y durante la vida de sus emprendimientos independientemente de la clasificación que estos tengan. Tracey y Jarvis (2007) mencionan que se requiere de

emprendedores que exploten las oportunidades del mercado y reúnan los recursos necesarios para ejecutar sus productos o servicios a la vez que generan lucro del proyecto como emprendimiento social. Entonces, estos emprendedores son uno o más actores que persiguen estas oportunidades. Se dice que “el emprendimiento social se ejerce cuando alguna persona o grupo tiene como objetivo: (1) crear valor social; (2) reconocer y aprovechar oportunidades de crear ese valor; (3) emplear la innovación; (4) toma riesgos en la creación y difusión de valor social; y (5) es ingenioso y no se deja intimidar por la escasez de activos a la hora de llevar a cabo su empresa” (Peredo & Mclean, 2006).

En una definición más aspiracional sobre el emprendedor social, los autores Martin y Osberg (2007) lo definen como quien busca el equilibrio en una situación de marginación mediante su inspiración y creatividad o quien busca un beneficio permanente para el grupo objetivo y la sociedad en general. Este equilibrio social no solo se puede gestionar con la creatividad de la figura del emprendedor dado que los autores Groot y Dankbaar (2014) agregan a estas definiciones la necesidad de recaudación al definir a los emprendedores sociales como personas que apuntan a generar cambios en la sociedad hacia un desarrollo sostenible mediante la generación de ingreso que cubran los costos y permitan la independencia financiera de la organización. Similar a esta definición, Boschee y Mclurg (2003) plantean que un emprendedor social es aquella persona que emplea una estrategia de generación de ingresos para alcanzar un objetivo social.

Los emprendedores sociales son calificados como “mission-driven”, es decir, individuos con la misión, con la dedicación de entregar valor social a públicos vulnerables actuando dentro de organizaciones abiertas a la innovación, financieramente independientes de otras (Abu-Saifan, 2012). Es así como se han identificado cinco dimensiones o características del emprendedor social, según Koe Hwee Nga y Shamuganathan (2010), visión social, apreciación por prácticas sostenibles, habilidad para el desarrollo de redes sociales, capacidad de innovación y habilidad de generar retornos financieros. A continuación, se detallarán las características mencionadas.

- Visión social: sentido de responsabilidad y conexión emocional de pelear por una causa social o ambiental considerada justa.
- Aprecio por prácticas sostenibles: foco en encontrar un balance entre los intereses económicos, sociales y ambientales para mejorar el planeta y sociedad en general.
- Habilidad para el desarrollo de redes sociales: relación formal o informal positiva con personas de un ambiente y lo que pueden lograr con su apoyo.

- Capacidad de innovación: urgencia por generar cambios sociales buscando soluciones innovadoras a sus metas
- Habilidad de generar retornos financieros: capacidad de generar retornos financieros y garantizar la sostenibilidad de la organización.

Cabe mencionar que el concepto de emprendedor social ha causado debate en las distinciones que se le atribuye al emprendedor tradicional. Groot y Dankbaar (2014), por ejemplo, afirman que un emprendedor tradicional puede ser también un emprendedor social, ya que la diferencia se encuentra en la declaración del interés del emprendedor y el tipo de beneficio que generan en la población usuaria. Según Boschee y Mclurg (2003) existen dos diferencias puntuales: el enfoque de responsabilidad social versus la misión social y la evaluación de resultados financieros versus los de impacto social. Por un lado, aunque los emprendedores tradicionales pueden esforzarse por dirigir sus presupuestos a realizar actividades de responsabilidad social, los emprendedores sociales por lo general dirigen sus esfuerzos vinculados indirectamente a algún problema social; por otro lado, los emprendedores tradicionales son evaluados de acuerdo a los resultados financieros que obtienen, en cambio los emprendedores sociales desarrollan estrategias de generación de ingresos directamente para cumplir un objetivo social y, aunque la rentabilidad persiste como una de sus metas, este no es la única, ya que la reinversión se destina a cumplir su misión social (Boschee y Mclurg, 2003). Estos conceptos están sintetizados en la tabla N° 1.

**Tabla N° 1: Cuadro comparativo de emprendedor tradicional y social**

Emprendedor tradicional	Emprendedor social
Enfoque de responsabilidad social empresarial	Enfoque bajo misión social
Alineados al propósito del emprendimiento comercial como creadores de operaciones rentables que den como resultado un beneficio privado.	Alineados al propósito del emprendimiento social como creadores de valor social para el bien público.
Evaluación de resultados financieros	Evaluación de resultados de impacto social
Dirigir sus presupuestos a realizar actividades de responsabilidad social	Dirigir esfuerzos hacia un problema social
Evaluación de actividades según estados financieros	Desarrollo de estrategias para generar ingresos orientados a un objetivo social

Adaptado de Groot y Dankbaar (2014) y Boschee y Mclurg (2003).

Un estudio fenomenológico cualitativo encontró seis factores de motivación de los emprendedores sociales: el altruismo o enfoque no monetario, realización personal,

orientación al logro, el estado de alerta frente a nuevas oportunidades, compasión y compromiso con la sociedad y cercanía con el problema social por experiencias previas (Martin, 2018). Cabe resaltar que es el altruismo uno de los factores más presentes, ya que “obtener ganancias para alcanzar beneficios personales no es un objetivo prioritario para ninguno de los entrevistados si no una forma de garantizar la viabilidad de los proyectos” (Martin, 2018). Por otra parte, los valores personales del emprendedor social se relacionan íntimamente con la personalidad y la motivación que tienen, afectando su desempeño en los entornos donde interactúan (Rodríguez, 2021). Los factores de motivación, entonces estarían relacionados directamente con los valores del emprendedor.

Un estudio realizado por Moya et al.(2015), muestra cómo la formación en el rubro en el que se desempeñan y la experiencia previa de los emprendedores sociales son factores que potencian el detectar oportunidades. Como estos autores mencionan en la aplicación de su estudio, los emprendedores tienen experiencia relacionada antes del momento de la idea de negocio, ya que través de la formación y la experiencia del emprendedor, logran conocer mejor las necesidades de los clientes y nuevas formas de solventar los problemas, lo que aumenta la capacidad del individuo para detectar nuevas oportunidades (Moya et al., 2015).

La búsqueda, detección y aprovechamiento de oportunidades describen una de las competencias cruciales para los emprendedores sociales según distintos modelos de competencias (Arafah, 2016; Guritno et al., 2019). Tanto la experiencia como los motivadores son lo que dan forma a las competencias -cuya definición será abordada en el siguiente subtítulo- con las que cuenta un emprendedor social. Este buscará, como insumo para cumplir la visión social que se ha trazado utilizar las herramientas con las que cuenta para desempeñar de mejor manera sus actividades.

### **3. Competencias**

Una competencia es una capacidad, habilidad o conjunto de comportamientos relacionados, organizados en relación a la manifestación de una intención según sea apropiado en una situación o tiempo (Boyatzis, 2008). Esta definición del concepto tiene una perspectiva general, desde cómo las capacidades, habilidades o comportamientos se relacionan en una circunstancia particular. Spencer y Spencer (2007) plantean el concepto de competencia como una característica subyacente de un individuo causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o situación. Aquí se le adiciona a la definición de Boyatzis el que las competencias subyacen a la persona y tiene incidencia a un desempeño superior. Al hablar de este desempeño, Gil

menciona que “las competencias consistirán en componentes particulares que pueden ser asociadas al desempeño excelente en un puesto de trabajo” (2007, p. 85). El autor considera estos componentes dentro de la clasificación que les da Spencer y Spencer en el modelo de competencias, el cual será desarrollado más adelante.

Según Boyatzis (2008), las competencias, pueden ser divididas en competencias de umbral, aquellas que son requeridas para tener el mínimo nivel de desempeño esperado. Los tres niveles de umbrales son los siguientes: la experiencia y expertise, los conocimientos teóricos y competencias cognitivas (memoria y razonamiento deductivo) (Boyatzis, 2008). Sin embargo, existen otro tipo de competencias llamadas competencias diferenciales, las cuales indican un nivel de desempeño superior de los trabajadores de una organización en comparación a las de umbral. Estas competencias diferenciales Boyatzis (2008) las expresa de la siguiente manera:

- Competencia de inteligencia emocional: es la capacidad de reconocer, comprender y usar información emocional sobre uno mismo que conduce a un rendimiento superior.
- Competencia de inteligencia social: es la capacidad de reconocer, comprender y utilizar información emocional acerca de otros que conduce a una conducta superior.
- Competencia de inteligencia cognitiva: es la capacidad para pensar o analizar información y situaciones que conducen o causan un desempeño efectivo o superior.

En la presente investigación una competencia será concebida como el conjunto de capacidades habilidades y comportamientos que subyacen a un individuo y se relaciona directamente con el desempeño de su trabajo en una situación determinada. Esta definición permitirá delimitar el campo de análisis de competencias. Para clarificar la estructuración e identificación de competencias se trabajará sobre un modelo de competencias.

#### **4. Modelo de competencias**

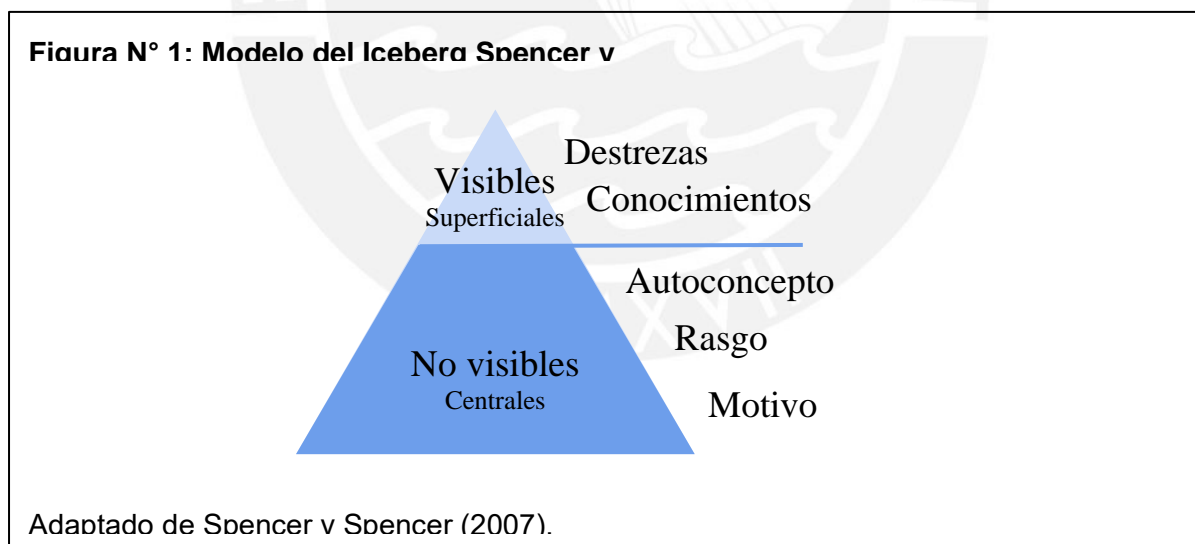
Un modelo o marco de competencias es una herramienta descriptiva para identificar las competencias necesarias para desempeñar un rol en un trabajo, organización o industria (Fogg, 1999, como se citó en Ennis, 2008). Los modelos de competencias permiten estructurar las competencias que se utilizarán para definir y estructurar el marco referencial para el análisis. El número de competencias varía según el modelo que los describa, en el siguiente subcapítulo se presentarán distintos modelos de competencias que contribuirán a entender el marco teórico que usará la presente investigación para el análisis de competencias.

#### 4.1 Modelo de competencias del Iceberg de Spencer y Spencer

Spencer y Spencer (2007) ofrecen una clasificación de competencias basadas en 5 tipos de características y dos categorías. Los tipos de características se dividen en las siguientes:

1. Motivos: Metas desafiantes, cosas en las que una persona piensa o quiere causar una acción.
2. Rasgos: Características físicas y respuestas conscientes a ciertas situaciones.
3. Autoconcepto: Actitudes, valores, imagen que tiene uno mismo sobre su persona.
4. Conocimiento: Información sobre un área de contenido específico.
5. Destrezas: Habilidad para ejecutar una tarea física o mental.

Spencer y Spencer nos muestran cómo estas competencias se pueden dividir en competencias centrales y superficiales. Las competencias superficiales son las más sencillas de identificar y desarrollar, que vendrían a ser las de conocimiento y destreza. Las competencias centrales o de core, vienen a ser las más difíciles de evaluar y desarrollar, estas son las de motivo, rasgo y autoconcepto. Las competencias de autoconcepto se hallan en un lugar intermedio, ya que las actitudes y valores pueden entrenarse, desarrollarse pero con una mayor complejidad. El resumen de esta relación entre competencias puede presentarse en la figura N° 1.



Las categorías en las que se dividen las competencias según Spencer y Spencer son las competencias las de umbral y distintivas. Las de umbral son características esenciales, que se necesitan como mínimo en el trabajo para ser eficaces pero no genera un desempeño superior, mientras que una competencia distintiva son factores que sí destacan a la persona por un desempeño por encima del promedio (Spencer & Spencer, 2007).

Este modelo permite evaluar las competencias según categorías diferenciales en torno a la superficialidad o el nivel de introspección en las que puede adquirir dichas competencias. Las competencias visibles y no visibles delimitan esta distinción. Sin embargo, el modelo termina siendo muy general y no termina por definir cómo las competencias se relacionan con los emprendedores sociales. Por tal motivo, el modelo de Spencer y Spencer será referente para estructurar los niveles de profundidad en los que se pueden clasificar las competencias de los emprendedores sociales por la revisión bibliográfica de los modelos que se presentarán a continuación.

#### **4.2 Modelo de EMPRETEC**

La metodología EMPRETEC se desarrolló en base a los estudios de McClelland (1987). Arafah, (2016) toma esta metodología para introducirla en una herramienta de validación de competencias mediante un software para abordar las competencias empresariales logradas, ya que son poco abordadas en el contexto Palestino. Es por esto que se propone el modelo SKECM, estudio a nivel cuantitativo para resaltar las competencias empresariales clave únicas requeridas y medir o predecir tales competencias (Arafah, 2016).

La metodología EMPRETEC desarrollada en estudios de la Universidad de Harvard identificó 10 áreas clave de competencias relacionadas al desarrollo de los emprendedores: búsqueda de oportunidades; persistencia; cumplimiento de compromisos; demanda de calidad y eficiencia; cálculo de riesgos; establecimiento de metas; búsqueda de información; planificación y seguimiento sistemáticos; persuasión y trabajo en red; e independencia y confianza en sí mismo. EMPRETEC clasifica las competencias identificadas en 3 clusters: logros, afiliación y poder. A continuación se desarrollarán los conceptos y comportamientos que integran las competencias de esta metodología.

El primer cluster es el de logros, que refiere al deseo, la motivación de uno para afrontar desafíos y lograr las metas trazadas. En este cluster se encuentran las competencias de búsqueda de oportunidades, persistencia, cumplimiento de compromisos, demanda de calidad y eficiencia y cálculo de riesgos. A continuación se detallarán los comportamientos de cada competencia dentro del primer cluster.

- **Búsqueda de oportunidades:** ver oportunidades y tomar la iniciativa para transformar estas oportunidades en situaciones comerciales rentables. Los comportamientos del emprendedor son anticipar, decidir las medidas a tomar y aprovechar oportunidades para financiarse, dirigir equipos, gestionar adquisiciones, etc.

- Persistencia: perseverar frente a los obstáculos. Los comportamientos del emprendedor son afrontar desafíos, tomar acciones persistentes, cambiar de estrategia o asumir responsabilidad personal sobre su desempeño.
- Cumplimiento de compromisos: cumplir con su palabra sobre lo que harán. Los comportamientos del emprendedor son dar esfuerzos extraordinarios para completar un trabajo, colaborar con los empleados y esforzarse por satisfacer clientes.
- Demanda de calidad y eficiencia: necesidad de mejorar la calidad de los productos. Los comportamientos del emprendedor son hacer las cosas mejor, rápido y barato, exceder estándares de excelencia y usar procedimientos según estándares de calidad acordados.
- Cálculo de riesgos: disposición a tomar riesgos calculados. Los comportamientos del emprendedor son evaluar alternativas, medidas de reducción de riesgos y control de resultados y tomar situaciones de desafío.

El segundo cluster es el de la afiliación, que refiere a la necesidad de agregación de los emprendedores, su interés por planificar y congregar actores importantes. En este cluster se encuentran las competencias de establecimiento de metas, búsqueda de información y planificación y seguimiento sistemáticos. A continuación se detallarán los comportamientos de cada competencia dentro del segundo cluster.

- Establecimiento de metas: considerada como la competencia más importante para el funcionamiento del resto de estas. Indica la visión a futuro. Los comportamientos del emprendedor son establecer objetivos significativos y desafiantes, articular metas claras y específicas a largo plazo y establecer objetivos medibles a corto plazo.
- Búsqueda de información: recopilación de información de distintos actores, tecnología y oportunidades para evitar la incertidumbre. Los comportamientos del emprendedor son buscar información de clientes, proveedores y competidores, investigar sobre formas de promoción y consultar expertos para asesoramiento.
- Planificación y seguimiento sistemáticos: decidir lo que se va a hacer por elaboración de un plan empresarial para evaluar factibilidad de la acción. Los comportamientos del emprendedor son planificar y asignar tareas, revisar planes de retroalimentación y desempeño y usar registros financieros para la toma de decisiones.

El tercer cluster es el de poder, que refiere a la libertad e independencia del emprendedor de ser su propio jefe y seguir sus propias ideas. En este cluster se encuentran las competencias de persuasión y trabajo en red e independencia y confianza en sí mismo. A

continuación se detallarán los comportamientos de cada competencia dentro del tercer cluster.

- Persuasión y trabajo en red: influir en otras personas para que realicen algo por ellos. Los comportamientos del emprendedor son usar estrategias para influenciar, usar agentes clave para el logro de objetivos y sostén de red de contactos.
- Independencia y confianza en sí mismo: tener seguridad en su capacidad o potencial para asumir responsabilidades y hacer que las cosas sucedan. Los comportamientos del emprendedor son buscar autonomía de las reglas, reconocer éxitos o fracasos desde su desempeño, expresar confianza en su capacidad para enfrentar desafíos.

Esta metodología de EMPRETEC cuenta con una perspectiva sobre perfiles de emprendedores en pequeñas y medianas empresas. El modelo facilita una guía para la evaluación de las 10 competencias planteadas para estos actores. Sin embargo, si bien es un modelo general para emprendedores, algunas de las limitaciones que se han encontrado es el que este no ha desarrollado el concepto de emprendedor social o la distinción que se le puede hacer con los emprendedores tradicionales. Por ello, no se ajustaría de forma lo suficientemente precisa al sujeto de estudio seleccionado para este estudio.

#### **4.3 Modelo de desarrollo de competencias del emprendedor social**

Este modelo de competencias fue desarrollado por Wongphuka et al.(2017) utiliza una metodología cualitativa y cuantitativa para el análisis de las competencias del activista social en emprendimientos involucrados con niños y jóvenes en Tailandia. El estudio diferencia las competencias tomando de referencia las categorías que desarrollan Boyatzis (2008) y McClelland (1987) en competencias invisibles y visibles. Las invisibles o diferenciales necesitan mucho tiempo para desarrollarse e incluyen motivación, ideas, rasgos, atributos sociales, emocionales, de virtud y éticos. Mientras que las visibles o de umbral se pueden desarrollar e incluyen conocimientos, habilidades y experiencias. Esta clasificación de competencias del modelo delimitado por Wongphuka, et. al. (2017) se relaciona con las competencias resumidas en la tabla N° 2.

**Tabla N° 2: Competencias de emprendedores sociales involucrados con niños y jóvenes**

Categorías	Competencias	
Invisibles o diferenciales: Atributos	Inteligencia emocional Habilidades sociales Virtudes y ética	
Visibles o de umbral: Conocimiento y habilidades	Dirección/Gerencia Trabajo en equipo Manejo de redes Aprendizaje	Recaudación de fondos Marketing Comunicaciones Reporte y evaluación

Adaptado de Wongphuka, et. al. (2017)

Dentro de las competencias invisibles o atributos del emprendedor social se distinguen en tres tipos: motivación del emprendedor, inteligencia emocional y habilidades sociales y virtudes e instrumentos éticos. Mientras tanto, las competencias visibles se puede diferenciar 8 tipos:

- Dirección/Gerencia: Capacidad de administrar estratégicamente, considerando gestión de cambio y riesgo.
- Trabajo en equipo: Capacidad de formar equipos, reclutar y construir relaciones de apoyo, así como un buen clima organizacional.
- Manejo de redes: Capacidad de construir relaciones entre organizaciones y distintos actores de la sociedad.
- Aprendizaje: Capacidad de percepción, comprensión y autodesarrollo. Implica la innovación en el aprendizaje y las nuevas tecnologías.
- Recaudación de fondos: Capacidad con respecto a la gestión de recursos (humanos, materiales y financieros).
- Marketing: Capacidad de buscar oportunidades y nuevos mercados sociales.
- Comunicaciones: Capacidad con respecto a la producción de medios e información
- Reporte y evaluación: Capacidad para redactar informes financieros y de programas de calidad oportunamente, extrayendo aprendizajes del conjunto de conocimientos y trabajo.

Las competencias invisibles fueron desarrolladas bajo instrumentos cualitativos y cuantitativos, mientras que las competencias de umbral tuvieron un estudio cuantitativo. Si bien Wongphuka, et. al. han desarrollado un modelo de competencias con clasificaciones más claras que el modelo de EMPRETEC, existe una limitación de su aplicación en torno al sujeto de estudio seleccionado, ya que los autores solo se concentran en emprendimientos

que involucran niños y jóvenes. Sin embargo, la ventaja de este es el agregado que tiene por abordar el componente social en el marco de competencias de emprendedores.

#### **4.4 Modelo de Competencias de los Emprendedores Sociales**

Este modelo de competencias desarrollado por Guritno, Suyono y Sunarjo, tiene una metodología de análisis cualitativa y retoma los conceptos desarrollados por Spencer y Spencer en torno a la clasificación de competencias. Entre sus hallazgos encontraron once competencias que aparecen consistentemente en los casos analizados: orientación al logro, persistencia, iniciativa, trabajo en red, influenciar a otros, orientación para ayudar y servir a los demás, desarrollo de los demás, liderazgo en equipo y colaboración en el trabajo en equipo, orientación a la misión y pensamiento creativo, especialmente en resolución de problemas (Guritno et al., 2019). Estas competencias fueron agrupadas en clusters que se distribuyeron en la clasificación de competencias de umbral y distintivas.

Dentro de las competencias de umbral se encuentran las siguientes:

- **Conocimiento técnico del rubro del negocio:** Se define como la comprensión de la operación técnica del negocio, como lo puede ser la hidrografía en preservación del agua. Los indicadores de comportamientos del emprendedor aquí son el saber cómo utilizar esos conocimientos, capaz de capacitar y explicar al resto dichos conocimientos.
- **Gestión financiera:** Es el comprender la importancia de encontrar fuentes de fondos y administrar las finanzas de forma planificada y disciplinada. Los indicadores de comportamientos del emprendedor aquí son enfatizar la importancia de la administración financiera, buscar fondos mediante distintas oportunidades (conducción de actividades comerciales) y la construcción de redes para la colaboración en la financiación.
- **Visualización de oportunidades:** Es la habilidad para ver oportunidades de negocio. Los indicadores de comportamientos del emprendedor aquí son la visión de una amenaza como una oportunidad y/o desafío, la visualización de la capacidad del equipo y ver problemas como oportunidades de negocio.

Dentro de las competencias diferenciales se encuentran las siguientes:

- **Pensamiento creativo:** habilidad para encontrar soluciones con nuevas técnicas o enfoques. Los indicadores de comportamientos del emprendedor aquí son la creación de innovaciones y la creación de nuevos productos o servicios.

- **Networking:** Habilidad para encontrar desarrollar y mantener una relación cercana relación con personas que podrían ser beneficiosas para la misión al logro. Los indicadores de comportamientos del emprendedor aquí son el desarrollar redes con varias partes, construir y mantener relaciones con personas de diversos orígenes y construir una red de cooperación.
- **Influenciar sobre otros:** Es la intención de convencer, hacer que los demás confíen en sus capacidades y compromiso para obtener apoyo y lograr las metas. Los indicadores de comportamientos del emprendedor aquí son buena persuasión, crear una nueva conciencia y tener una estrategia de convencimiento para empoderar a las personas marginadas.
- **Desarrollar personas:** Habilidad para facilitar el aprendizaje o desarrollar a otras personas. Los indicadores de comportamientos del emprendedor aquí son entrenar continuamente a miembros del equipo para que sean hábiles y capaces de generar ideas de grupos comunitarios.
- **Colaboración y trabajo en equipo:** Intención sincera de trabajar, colaborar junto con otros dentro y fuera de la organización. Los indicadores de comportamientos del emprendedor aquí son el creer que el trabajo en conjunto lleva a cabo la misión y colaborar con organizaciones para empoderar comunidades.
- **Liderazgo de equipo:** Habilidad para dirigir, motivar, impulsar al equipo para lograr objetivos. Los indicadores de comportamientos del emprendedor aquí son hacer que las personas se inspiren y motiven, buscar soluciones en conjunto frente a un problema, motivar a los miembros a que mantengan sus objetivos con los organizacionales y ser capaz de sinergizar varias habilidades en la organización.
- **Orientación a ayudar a otros:** Intención de ayudar a otros para satisfacer sus necesidades. Los indicadores de comportamientos del emprendedor aquí son la sensibilidad ante problemas de la sociedad, movilizarse para brindar beneficios sociales pese a los obstáculos y empoderar comunidades.
- **Compromiso con la misión:** Voluntad de alinear el comportamiento con el que necesita priorizar para el alcance de los objetivos. Los indicadores de comportamientos del emprendedor aquí son la fidelidad hacia lo que cree, disposición al sacrificio y esfuerzo interno por explicar la importancia de su misión a distintas partes.
- **Intereses afines:** Tendencia a disfrutar y crear fácilmente relaciones con otras personas. Los indicadores de comportamientos del emprendedor aquí son extroversión en la personalidad, el llevarse bien con las personas y relacionarse sinceramente con los distintos actores en el sector

- **Aptitud para tomar oportunidades:** Atreverse a tomar oportunidades pese al riesgo que implica el hacerlo. Los indicadores de comportamientos del emprendedor aquí son explorar cada oportunidad y usar competencias propias de su equipo para desarrollar negocios.
- **Persistencia:** Voluntad de seguir actuando a pesar de las dificultades y resistencias. Los indicadores de comportamientos del emprendedor aquí son la resistencia a nunca darse por vencido, seguir ejecutando el plan pese a los obstáculos presentados y tratar el fracaso como parte del proceso para alcanzar la meta.
- **Orientación al logro:** Preocupación por trabajar bien o competir por un estándar de excelencia. Los indicadores de comportamientos del emprendedor aquí son pensar en los siguientes pasos para progresar, orientarse hacia objetivos, innovar continuamente estableciendo otras empresas que satisfagan las necesidades de financiación y tener el fuerte deseo de lograr lo que se aspira.
- **Iniciativa:** Preferencia por tomar acción, hacer más de lo requerido, para que mejoren los resultados del trabajo o eviten problemas. Los indicadores de comportamientos del emprendedor aquí son hacer actividades antes que otras personas, generar un negocio pionero para financiar actividades, expandir el negocio en nuevos productos y servicios.

El modelo desarrollado se relaciona con la distinción por competencias del modelo de Spencer y Spencer dado que estas competencias se encuentran clasificadas en competencias de umbral y diferenciales y también pueden ser divididas en los cinco tipos de competencias según Spencer y Spencer, partiendo desde conocimiento, destreza o habilidad, autoconcepto, motivos y rasgos. La relación y resumen de las competencias halladas con la clasificación asignada se encuentra detallada en la tabla N° 3. Si bien hay una relación entre las competencias de umbral y las distintivas con respecto a los tipos de competencias no tienen una directa relación jerárquica entre los clusters que plantean Guritno, Suyono y Sunarjo y los tipos de competencias. Esto se evidencia, por ejemplo, en la competencia de logro y acción, que tiene tres de los cinco tipos de competencias y se ubica en el nivel no visible de las competencias.

**Tabla N° 3: Modelo de competencias de los emprendedores sociales**

Categoría	Clusters	Competencias	Tipo
Umbral	Habilidades técnicas	Conocimientos técnicos relacionados al negocio	Conocimiento

	Conocimiento del negocio	Conocimiento en gestión financiera	Conocimiento
		Visualización de oportunidades	Destreza
Distintivas	Cognitivo	Pensamiento creativo	Destreza
		Impacto e Influencia	Networking
	Influenciar sobre otros		Autoconcepto (Actitud, Valores)
	Gerencial	Desarrollar personas	Destreza
		Colaboración y trabajo en equipo	Autoconcepto (Actitud, Valores)
		Liderazgo de equipo	Autoconcepto (Actitud, Valores)
	Ayuda humana	Orientación a ayudar a otros	Autoconcepto (Actitud, Valores)
	Efectividad personal	Compromiso con la misión	Autoconcepto (Actitud, Valores)
		Intereses afines	Rasgos
	Logro y acción	Aptitud para tomar oportunidades	Autoconcepto (Actitud, Valores)
		Persistencia	Autoconcepto (Actitud, Valores)
		Orientación al logro	Motivos
Iniciativa		Rasgos	

Adaptado de Guritno et al. (2019).

Dentro de algunas limitaciones del modelo de Guritno, Suyono y Sunarjo se encuentra la realidad nacional en el que realizaron el estudio. Si bien tenían como objetivos principales encontrar patrones entre las competencias de emprendedores sociales exitosos en Indonesia (Guritno, et.al, 2019), al aplicarse en el contexto peruano el modelo requerirá modificaciones contextuales a los criterios de selección relacionados a la definición de éxito. Sin embargo, este modelo utiliza una estructura de clasificación por competencias más clara que los modelos anteriores, además de tener un desarrollo del modelo en un ámbito no tan restringido como el modelo de Wongphuka, et. al. en relación al campo de acción de los sujetos de estudio.

## 5. Constructo teórico

Para la presente investigación se usará el modelo de Guritno, Suyono y Sunarjo con las siguientes variables propuestas por los autores: Técnica del negocio, Gestión financiera, Cognitiva, Impacto e influencia, Gerencial, Ayuda humana, Efectividad personal, y Logro y acción las cuáles se aplicarán al sujeto emprendedor social del Perú con ciertas características vinculadas a su éxito que se detallan en el Capítulo 4: Marco metodológico. El modelo teórico fue seleccionado, debido a que cuenta con una estructura de clusters que

permiten descomponer con mayor facilidad los comportamientos de cada competencia y evidenciar una similitud o diferencia con el sujeto de estudio según sea el caso. Adicionalmente, cuenta con una perspectiva de análisis sobre los emprendedores sociales que se ajusta a los objetivos del presente estudio. Si bien el contexto en el que fue aplicado dicho modelo tiene distinciones del contexto peruano, se efectuarán ajustes necesarios en el Capítulo 4 y validaciones del proceso de estructuración de la metodología para un análisis más certero del sujeto de estudio.



## **CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL**

En el presente capítulo se expondrán las características y datos sociodemográficos del perfil emprendedor social en el Perú. Además de la situación actual de los emprendimientos sociales en el Perú, considerando cuáles son sus principales características y tipos de emprendimientos que servirán para identificar cómo estas se relacionan con el contexto político, económico, social, ambiental y legal. Para ello se desarrollará un análisis PESAL (análisis del entorno político, económico, social, ambiental y legal) en torno a los retos que tienen los emprendedores sociales para dirigir sus emprendimientos.

### **1. Datos sociodemográficos del emprendedor social**

Los emprendedores sociales poseen distintos perfiles y características en su personalidad. Según Caballero et al. (2013) en los emprendedores sociales, la responsabilidad, apertura, estabilidad emocional, bajo nivel de neuroticismo, extroversión y amabilidad se relacionan con la puesta en marcha de un emprendimiento social. Es así como, el cultivar los rasgos de la personalidad de los emprendedores se relaciona directamente con la creación de sus organizaciones (Caballero et al., 2013). En cuanto a las características sociodemográficas, el Reporte de Emprendimientos Kunan (Kunan y Universidad Científica del Sur, 2019), presenta a los líderes fundadores de los emprendimientos sociales en el Perú con ciertas particularidades en el contexto nacional. De los emprendedores de la muestra, un 56.9% son hombres y 41.4% mujer, evidenciando una no muy amplia diferencia de género, distinto al patrón usual de la mayoría de líderes en el sector privado. En la misma línea, Cano et al. (2020) menciona que del 40% de las empresas sociales peruanas, uno de los tipos de emprendimientos sociales, son administrados por mujeres, mientras que, en el universo de emprendimientos, hay iniciativas lideradas por ONG, corporaciones internacionales y sociedades civiles que apoyan el emprendimiento social.

En cuanto a la edad, el 73.9% pertenecen a la generación millennial, entre los 25 y 39 años. Sobre la educación recibida, la mayoría tuvo algún tipo de educación superior dado que un 48.7% son universitarios completos, el 34.8% tienen estudios de postgrado y un 9.6% tiene educación universitaria incompleta (Kunan y Universidad Científica del Sur, 2019). El tema de las generaciones a las que pertenecen los emprendedores sociales también impacta en la planificación del crecimiento de los emprendimientos sociales. Según el informe de la Cooperación Económica Asia-Pacífico, o APEC por sus siglas en inglés, es más probable que los emprendedores de 35 años a más, tengan metas de crecimiento modestas (crecimiento de ingresos de menos del 100% anual), mientras que los emprendedores más jóvenes

persiguen metas de alto crecimiento (doble de ingresos cada año) (Asia-Pacific Economic Cooperation, 2020).

A partir de la información recuperada de las entrevistas en el Reporte de Emprendimientos de Kunan, se lograron definir tres arquetipos de los emprendedores sociales en el Perú: por oportunidad, dinámicos y sofisticados (Kunan y Universidad Científica del Sur, 2019). Los emprendedores por oportunidad son jóvenes o adultos que han finalizado sus estudios universitarios más no han tenido estudios de postgrado, sus redes de contacto son especialistas en su tema más no necesariamente enfocados al negocio, muchos iniciaron como pequeños empresarios sin saber que desarrollan un emprendimiento social, pero están muy comprometidos con el impacto. Los emprendedores dinámicos son jóvenes en su mayoría y han tenido una buena formación universitaria, sus redes de contactos son especialistas en el tema y en el negocio, asimismo, desde un inicio lograron validar su modelo de negocio y buscan los siguientes pasos para la organización e incluso desarrollarse con un postgrado en un futuro. Por último, los emprendedores sofisticados jóvenes y adultos entre los 30 y 40 años, con postgrados e incluso MBA, redes de contacto consolidadas en su sector y negocio a nivel nacional e internacional, tienen un fuerte compromiso social y en la mayoría de situaciones el emprendimiento depende 100% de ellos.

## **2. Contexto de emprendimientos sociales**

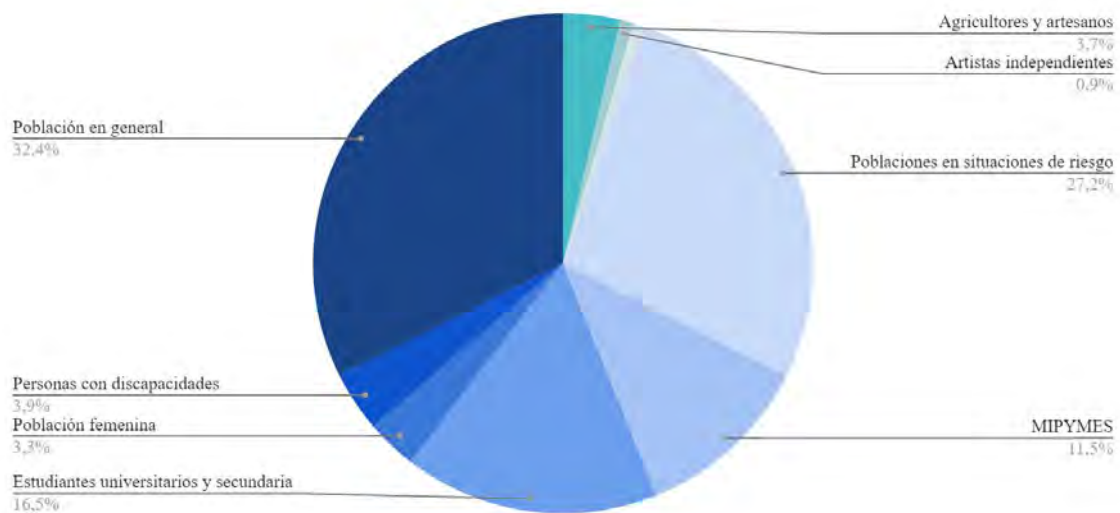
El contexto de emprendimientos sociales en Latinoamérica es alentador, sin embargo, aún hay poco desarrollo de esta región global en comparación al resto de regiones. En Latinoamérica se ha registrado que el 67% de los emprendimientos sociales tienen una perspectiva de crecimiento para los próximos 5 años, además de que el 63% de estos ha trabajado con programas de voluntariado (Bosma et al., 2016). Sin embargo, el crecimiento de los emprendimientos no se encuentra en una etapa desarrollada en comparación a otras zonas a nivel global. El estudio del Global Entrepreneurship Global refleja que en Latinoamérica menos del 6% de los emprendimientos se encuentra en fase general de desarrollo, mientras que alrededor del 11% de los emprendimientos en Australia y Estados Unidos están en esta fase (Bosma et al., 2016).

En el Perú, es Lima donde se concentra un alto porcentaje de la actividad emprendedora social del país, lo que indica que esta acción emprendedora no está llegando suficientemente a regiones del país con necesidades sociales urgentes (Vera et al., 2016). El estudio realizado por estos actores analizó, solo en Lima, 460 emprendimientos sociales divididos en el sector público, privado y el tercer sector, teniendo este último a un 63.7% de los emprendimientos,

seguido del sector privado con 33.04% y el público con 3.26% (Vera, et al. 2016). El tercer sector incluye agrupaciones con forma jurídica y estructura organizacional, sin ánimo de lucro de naturaleza de origen privada y voluntaria con finalidad altruista o filantrópica (Piñar, 2005). Los emprendimientos sociales desarrollados en el tercer sector se mantienen en la figura sin ánimo de lucro, aunque recurren a estrategias de mercado para garantizar parte de su sostenibilidad financiera (Vera, et al. 2016). Por tanto, se puede decir que en el Perú hay un alto nivel de centralización del campo de acción de los emprendimientos sociales y está concentrada en el tercer sector.

El público objetivo al que atienden pueden ser beneficiarios de los proyectos y/o miembros de los mismos (Vera, et al., 2016). El estudio realizado por estos autores reveló quienes suelen ser los principales beneficiarios de los emprendimientos sociales como muestra el figura N° 2, entre los que se encuentran agricultores y artesanos, artistas independientes, comunidad afroperuana, poblaciones en situaciones de riesgo, MIPYMES, estudiantes universitarios y secundaria, población femenina, personas con discapacidades y población en general. Las poblaciones en situaciones de riesgo representan un 27.16% del público objetivo, afectadas por la pobreza, crimen o violencia, adicciones, saneamiento, desnutrición, exclusión social, etc., seguido de estudiantes universitarios y secundaria con un 16.52%, población profesional y académica (investigadores, profesionales, comunidad científica, etc.), involucrándose en actividades de responsabilidad social, educación y voluntariado (Vera, et al., 2016). Muchos de los emprendimientos sociales se enfocan en la población en general (32.4%), que no está específicamente segmentada por género, edad, etnia u otra particularidad y que a nivel de condición socioeconómica abarcaría todos los sectores, menos aquellas personas consideradas como población vulnerable (Vera, et al., 2016).

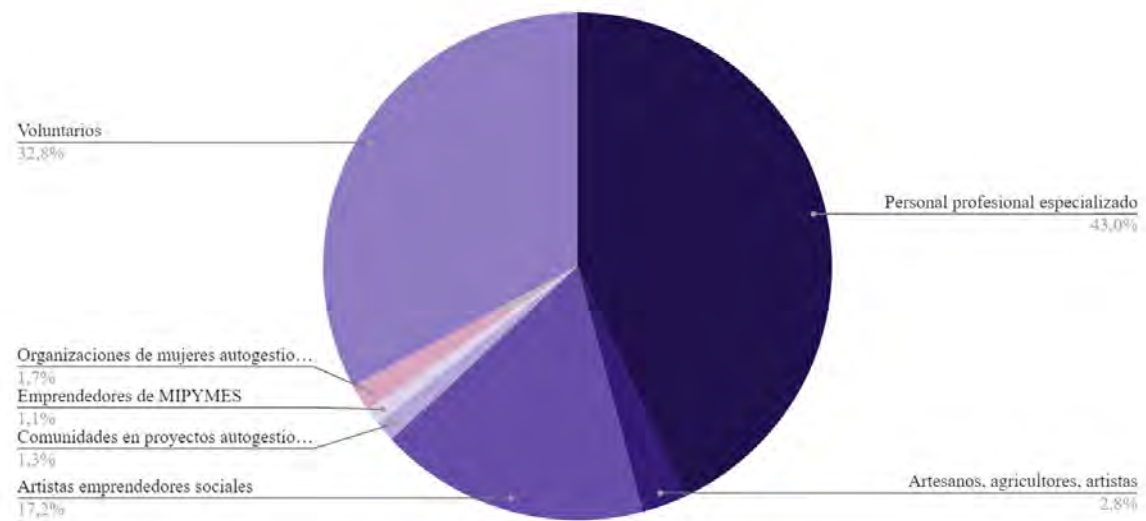
**Figura N° 2: Composición por el público objetivo**



Adaptado de Vera et al, (2016).

Los emprendedores sociales, para las operaciones de sus organizaciones, requieren de recursos humanos para desempeñarlas. Vera et al, afirman que “entre los perfiles de las personas que participan en el desarrollo de las actividades principales de los emprendimientos sociales son diversos y varían de acuerdo al tipo de misión y actividad específica que realiza cada iniciativa” (2016). Como se presenta en el figura N° 3, los perfiles con los que suelen trabajar los emprendedores sociales son personal profesional especializado; artesanos, agricultores, artistas; artistas emprendedores sociales; comunidades en proyectos autogestionados; emprendedores de MIPYMES; organizaciones de mujeres autogestionadas y voluntarios. La mayoría de ellos (43%) son personal profesional especializado en las problemáticas a atender, y los equipos suelen ser interdisciplinarios y orientados a la innovación social y técnica (Vera et al, 2016). Además, muchos de los emprendimientos sociales incorporan a de personal de voluntario, representando un 32.83% de la muestra posicionándose en el segundo lugar, quienes con su trabajo pro-social apoyan el desarrollo de las actividades de los emprendimiento sociales (Vera et al, 2016).

**Figura N° 3: Composición por fuerza laboral**



Adaptado de Vera et al., (2016)

A nivel nacional, los emprendedores sociales tienen un ecosistema con un considerable potencial para el desarrollo de sus organizaciones como las favorables condiciones económicas y la consciencia de los jóvenes sobre los problemas sociales y ambientales (Farber et al., 2015). Además, el crecimiento de estas iniciativas es incentivado por concursos promovidos por el Estado, el tercer sector o la creación de iniciativas como el Comité de Promoción del Sistema B Peruano, o la primera asociación del Perú de empresas sociales (Faber, et al. 2015). El Sistema B (2021) tiene como propuesta desarrollar una economía que promueva formas de organización económica que puedan ser medidas desde el bienestar de las personas, las sociedades y el ambiente, en simultáneo y con consideraciones de corto y largo plazo.

Dentro de los principales retos que afrontan estas organizaciones pese al favorable contexto en el que se encuentran, son los medios de financiamiento para sus actividades. Esto explicaría cómo pese al desarrollo de actividades comerciales de autofinanciamiento de estos emprendimientos, más de la mitad de las iniciativas no son completamente sostenibles y requieren, para seguir operando, captar donaciones y vincular trabajo de voluntariado (Vera, et al. 2016). Además, en un estudio desarrollado por la Fundación Ecología y Desarrollo y Multilateral Investment Fund (2016), entre los países de Chile, Colombia, Costa Rica, México y Perú, este último es el menos desarrollado en inversión de impacto social y apoyo a emprendedores sociales, pese a ello, es visto como un país para replicar emprendimientos sociales de otros países.

Según un estudio realizado por Kunan y la Universidad Científica del Sur en el 2019, los emprendimientos sociales tienen cuatro características esenciales: una misión social o ambiental explícita, su modelo de negocio puede ser con o sin fines de lucro autosostenible, innovan en su sistema de solución y miden el impacto social o ambiental que sus actividades generan. En dicho estudio (Kunan y Universidad Científica del Sur, 2019), se expone textualmente de la siguiente manera:

1. Misión social o ambiental explícita. Contribuye a la solución efectiva de problemáticas sociales o ambientales específicas; principalmente vinculadas a poblaciones en situación de vulnerabilidad, con el fin de generar progreso social.
2. Modelo de negocio autosostenible. Genera sus propias fuentes de ingreso, sin importar si fue constituida con o sin fines de lucro, a través de la venta de bienes, servicios u otros medios.
3. Solución innovadora y sistémica. Soluciona de manera justa, eficiente y eficaz problemáticas sociales y ambientales en mayor grado que las opciones actuales. Asimismo, busca generar un cambio sistémico a través de la intervención de todos los actores del ecosistema.
4. Medición o evidencia de impacto. Identifica el impacto de sus actividades para resolver de manera eficiente y efectiva la problemática social o ambiental que se constituye como la razón de ser del emprendimiento.

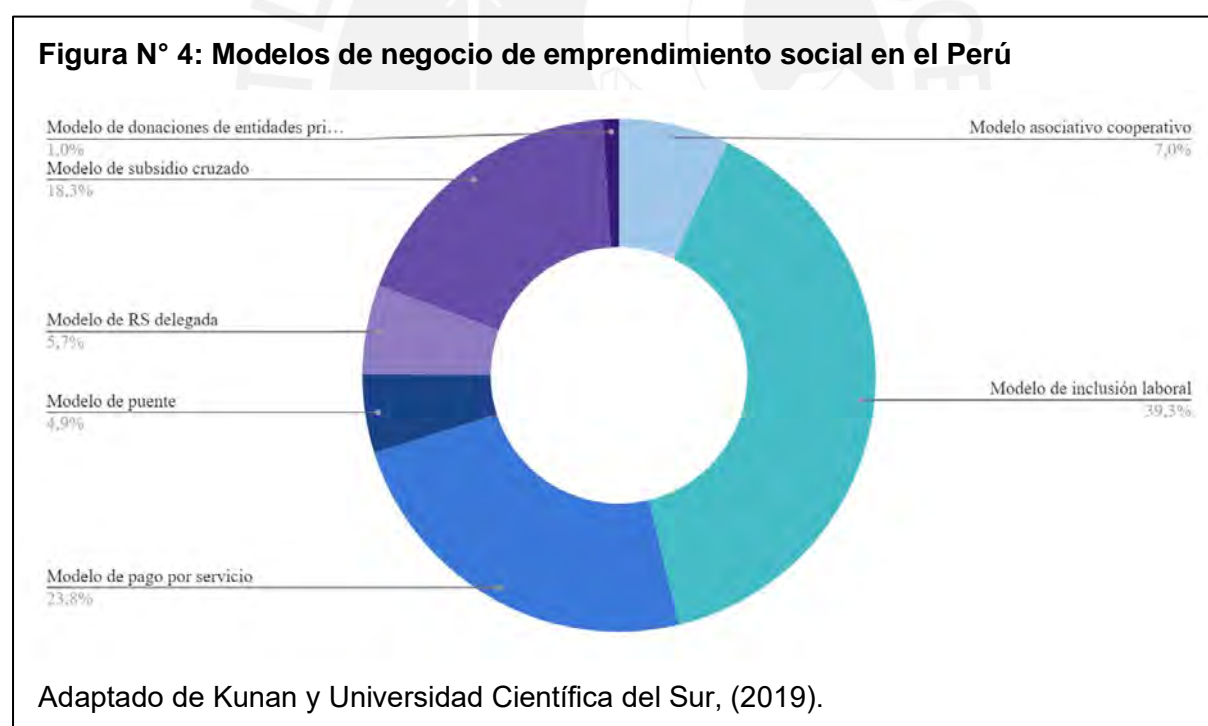
### **3. Tipos de emprendimientos sociales**

En paralelo a la clasificación presentada anteriormente, un estudio sobre corporaciones y emprendimientos sociales en el Perú detalla otros tipos de emprendimientos sociales según los modelos que desarrollan. Estos dependen de su nivel de priorización de la misión social versus el enfoque financiero y son clasificados en cuatro tipos: organizaciones sin fines de lucro, cooperativas, empresas con misión socioambiental que no reparten utilidades y empresas con misión socioambiental que reparten utilidades (Kunan, KMPG y Centrum PUCP, 2021).

1. Organizaciones sin fines de lucro con modelo de negocio. Son iniciativas sin fines de lucro, pero que generan ingresos comerciales por encima del 30% de sus ingresos totales.
2. Cooperativas. Cuenta con una población beneficiaria directa bien definida (incluso si está conformada por sus mismos socios) y su modelo de negocio encaja en las características antes mencionadas.

3. Empresas con misión socioambiental que no reparten utilidades. Están constituidas con fines de lucro y reinvierte parcial o totalmente sus utilidades en el objetivo social o ambiental del emprendimiento social.
4. Empresas con misión socioambiental que sí reparten utilidades. Están constituidas con fines de lucro y, de existir utilidades, estas pueden repartirse siempre que el impacto social esté asegurado.

Con la diferenciación de los modelos de emprendimientos sociales, Kunan y Universidad Científica del Sur realizan un estudio en el contexto peruano de la diversificación de emprendimientos según los siete tipos desarrollados por Vera et al. (2016). Según el estudio Kunan y la Universidad Científica del Sur (2019), el modelo más frecuente en el ecosistema emprendedor social peruano es el de inclusión laboral con un 39,3%, seguido del modelo de pago con servicio con un 23,8% y, en tercer lugar, el modelo de subsidio cruzado con 18,3%. Además de que el modelo menos frecuente es el de donaciones por entidades privadas. El resumen de la participación de cada tipo de emprendimiento por el tipo de modelo de negocio que utilizan se presenta en el figura N° 4.



#### 4. Análisis PESAL de los emprendimientos sociales

Los emprendimientos sociales en el Perú se enfrentan a distintas condiciones en distintos ámbitos. El análisis PESAL (político, económico, social, ambiental y legal) de los

emprendimientos sociales permite dar un marco del entorno al que se enfrentan los emprendedores en su gestión.

### *Político y legal*

A nivel nacional, Perú carece de un nivel mínimo de tracción política y coherencia de políticas, necesidad de una política integradora y un organismo coordinador que pueda sobrevivir a los cambios políticos con una rotación excesivamente alta de funcionarios de oposición (Cano, et al., 2019). Ejemplo de ello es el que el PRODUCE, Ministerio clave para la implementación de la política de emprendimientos sociales ha tenido seis ministros en dos años (Cano, et al., 2019).

Adicionalmente, no existe una figura legal específica para el fenómeno de estos emprendimientos; para su constitución, el ecosistema de emprendimientos en general en el Perú no cuenta con criterios específicos para su formalización, sino que deben de acoplarse a las figuras que ya existente de acuerdo a las características de su modelo. Las personas jurídicas privadas no lucrativas según el Código Civil Peruano pueden dividirse en Asociación, Fundación y Comité. Las Asociaciones pueden dedicarse a la venta de productos o servicios; sin embargo, estas, debido a su carácter no lucrativo, regulada por el Código Civil, se encuentran exoneradas del pago del Impuesto a la Renta (Decreto Legislativo N° 1549). Además de que las rentas que genera una Asociación no son distribuidas entre los asociados, sino que pasan a formar parte del patrimonio de la asociación y esta renta debe ser empleada en la consecución de sus fines no lucrativos (Cochachin, 2016). La no repartición de utilidades puede dificultar el modelo de incentivos para los miembros o inversionistas de los emprendimientos sociales, dificultando su desempeño (Cochachin, 2016). Es por ello que la estructura de las Asociaciones permite no buscar un beneficio patrimonial a través del reparto de los ingresos de la asociación, haciéndola una figura no lucrativa más utilizada en el Perú (De Belaunde & Parodi, 2014). Finalmente, las Fundaciones y Comités son figuras dentro del Código Civil no muy utilizadas y que no son aplicables para los tipos de emprendimientos utilizados en la presente investigación.

La figura de Asociación no es la única utilizada en el marco legal Peruano. En general, el sistema de Registro o Constitución de una empresa en el Perú establece como primer paso en el proceso la reserva del nombre o razón social. Las denominaciones establecidas por SUNAT son Sociedad Anónima (S.A.), Sociedad Anónima cerrada (S.A.C.), Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), Empresario Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.) y Sociedad Anónima Abierta (S.A.A.). Entre sus principales diferencias se

encuentran la cantidad de socios que las constituyen, criterios para su formalización y la repartición de capital y registro de acciones, en el Anexo N° 4 se desarrollan las diferencias entre cada una de las sociedades presentadas. Estas denominaciones brindan un marco legal y formal a los emprendedores para sus operaciones y regularizaciones frente a otros organismos nacionales.

En resumen, estas distinciones de constitución de empresas y/o asociaciones puede no ser muy beneficiosa para los emprendedores. En el estudio de Kunan y Universidad Científica del Sur, argumenta que “la falta de un marco legal [para identificar] los negocios sociales [puede] llevar a los empresarios a adoptar diversas estructuras legales que no necesariamente se adaptan a sus necesidades” (p. 10, 2019).

Los emprendimientos sociales, por sus características en torno a su misión y modelo de negocio de impacto social y/o ambiental, no han tenido denominación que se vincule directamente con estos. Por ello se ha generado una distinción en la legislación peruana para brindar una mejor determinación de los emprendimientos sociales. La Ley N°31072 - Ley de la Sociedad de Beneficio e Interés Colectivo, o también conocida como “Ley BIC”, a las Sociedades BIC, es la figura que puede definir un marco de formalización más certera para los emprendimientos sociales. Esta ley determina que se ha de constituir como Sociedad Anónima (SAA o SAC) o Comercial (SRL) a las organizaciones que tienen como propósito integrar la creación de valor económico, social y ambiental y, por tanto, excluye a las EIRL, Cooperativas, Asociaciones o Fundaciones de las Sociedades BIC. Entre las responsabilidades que tienen estas Sociedades está el trabajar el cumplimiento de un propósito social o ambiental, elaborar un plan estratégico del cumplimiento del propósito sesenta días calendario luego de su inscripción como Sociedad BIC y presentar informe de gestión anual, en los tres primeros meses del año, donde se evidencie los impactos positivos o la reducción de impactos negativos relacionados a su propósito (PRODUCE, 2023).

### *Económico*

El crecimiento de las MIPYMES se ve limitado por dos barreras: el gobierno nacional, el cual abarca problemas de alta burocracia municipal restrictiva y apoyo estatal insuficiente, y el financiamiento, con altos impuestos y la incapacidad para adquirir fondos (APEC, 2020). Esto podría ser una barrera para los emprendimientos sociales, ya que son estos los que enfrentan un mayor reto en la búsqueda de financiamiento. En el Perú, según un estudio de APEC (2020), las iniciativas de apoyo más conocidas por emprendedores son COFIDE, Innova Perú, los Centros de Desarrollo Empresarial y la plataforma del Emprendedor

Peruano, considerando que más de la mitad de sus encuestados desconocen otros programas de apoyo disponibles a nivel nacional. En la tabla N° 5 se detallan estas iniciativas y los programas de apoyo que brindan.

**Tabla N° 5: Iniciativas de apoyo a emprendimientos en el Perú**

Iniciativas de apoyo	Descripción	Programas de apoyo
COFIDE (Corporación Financiera de Desarrollo)	Banco de desarrollo del Perú. Brinda apoyo financiero y de desarrollo empresarial a las micro y pequeñas empresas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fondo de Desarrollo de la Microempresa FONDEMI</li> <li>● Centros de desarrollo empresarial en Lima y Tarapoto</li> </ul>
Innova Perú (Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y la Productividad)	Programa del Ministerio de la Producción que tiene como objetivo incrementar la innovación empresarial y facilitar la adaptación tecnológica de las empresas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Concursos nacionales</li> <li>● Fondo MIPYME</li> <li>● Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad (FOMITEC).</li> </ul>
Centros de Desarrollo Empresarial	Centros físicos destinados a brindar servicios gratuitos de apoyo empresarial a las micro y pequeñas empresas. Estos centros son operados por PRODUCE con su socio Tu Empresa.	Complementa los servicios de los Centros de Innovación Productiva y Transferencia de Tecnología (CITE)
Emprendedor Peruano	Plataforma virtual también del Ministerio de la Producción, que brinda servicios de desarrollo empresarial a emprendedores a través de cursos gratuitos en línea y capacitación presencial.	Cursos para empresarios

A pesar del apoyo de estas iniciativas que existe para las MYPIMES, el universo es mucho más extenso. Para el eje de emprendimientos sociales en Perú, existen 18 organizaciones, entre incubadoras y aceleradoras, fondos de inversión de impacto, premios, organizaciones de base y redes de emprendedores sociales, que apoyan a estas organizaciones (Cano et al., 2020). En cuanto a los mecanismos comúnmente empleados para financiamiento, según Cochachin (2016), una empresa puede recurrir al aporte de capital por parte de inversores y el acceso a préstamos por parte de entidades financieras; mientras que los emprendimientos sociales, se encuentra un nicho de financiamiento por medio del

levantamiento de fondos, donaciones y capital semilla sin retorno, al que acceden debido a su fin social. Sin embargo, en un sistema de mercado en el cual se busca el beneficio mutuo es bastante complejo poder acceder a este tipo de financiamiento (Cochachin, 2016). Por lo que se puede decir que los emprendimientos sociales tienen un mercado financiero que no necesariamente se ajusta a sus necesidades.

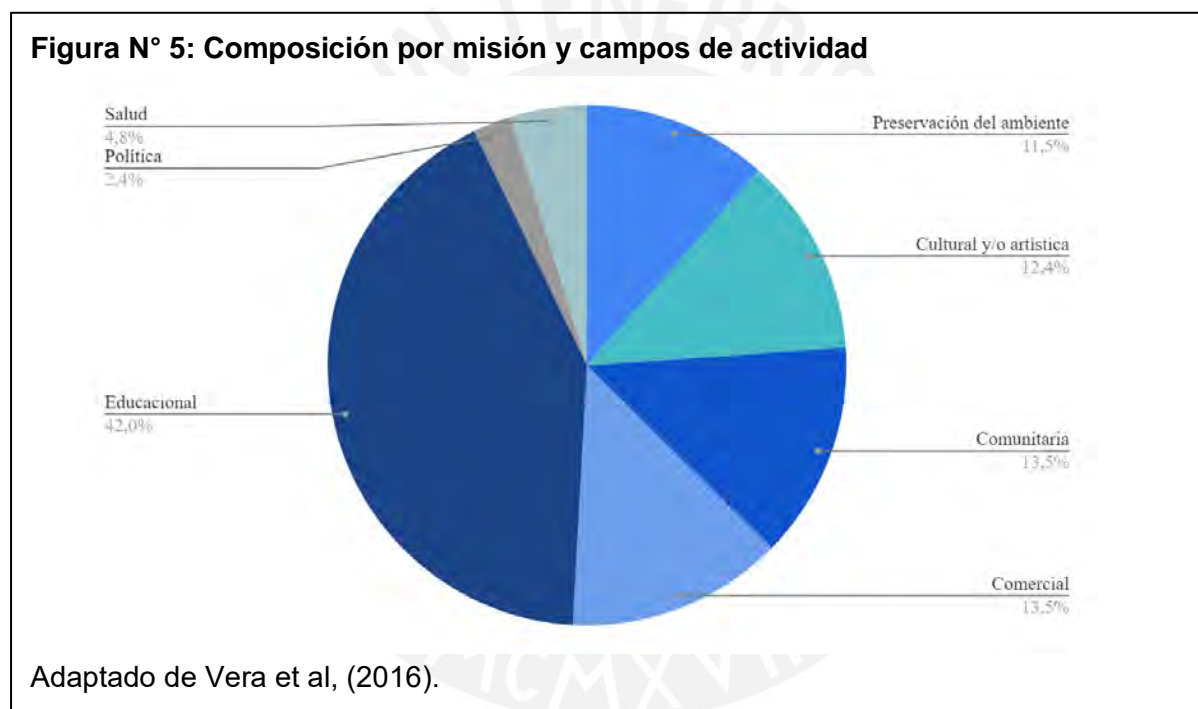
### *Socio-ambiental*

El Perú cuenta con una gran diversidad cultural y ambiental pero también con amplias necesidades principalmente de las comunidades más vulnerables. Según la Base de Datos Oficial de Pueblos Indígenas u Originarios (BDPI) se han registrado alrededor de 55 pueblos indígenas en el Perú, 51 de la Amazonía y 4 de los Andes. Según el Instituto de Estadística e Informática (INEI), para el 2023 en la región costa reside el 55,9% de habitantes, en la sierra el 29,6% y en la selva el 14,5%. Además, la población que reside en Lima es más de un tercio del total (32,3 %) según el Censo Nacional del 2017 (INEI). Sin embargo, los sectores con mayores índices de pobreza según el Instituto Peruano de Economía (IPE) se encuentran en la zona de la sierra del país. Según el Informe Nacional sobre el Estado del Ambiente 2014-2019, hasta el 2018 un 79.1% de peruanos contó con acceso a servicios básicos brindados a través red pública de agua, electricidad y saneamiento, principalmente en las zonas urbanas de la costa.

Por otra parte, en los últimos años el interés de los consumidores por marcas más interesadas en el impacto de sus actividades ha incrementado, principalmente en las generaciones más jóvenes. Según el reporte de mercado del Gilson (2021) para el Global Web Index la generación Z quiere que las marcas sean más transparentes sobre sus prácticas de sostenibilidad y hagan donaciones a grupos ambientales, mientras que el 61% de los millennials estarían dispuestos a pagar más por productos sostenibles. Este interés en prácticas sostenibles se relaciona en el Perú con la diversidad de ecosistemas y población vulnerable con distintos problemas socioambientales. En el Perú, se hallan más de 72 millones de hectáreas de árboles en el Perú, y el 94.6% de estas se encuentran en la Amazonía según datos del INEI. No obstante, 138 mil hectáreas fueron las pérdidas de hectáreas registradas en el 2021 según el Sistema Nacional de Información Ambiental (2023).

Los emprendimientos sociales se caracterizan por tener una misión social o ambiental clara. Entre los principales ODS que priorizan los emprendimientos sociales en sus objetivos organizacionales está el ODS 12 de Producción y Consumo responsable con 37.3%, el ODS 8 de Trabajo Decente y Crecimiento Económico con 28.6% y el ODS 3 de Salud y Bienestar

con 23.6% de representatividad (Kunan y Universidad Científica del Sur, 2019). La composición de los emprendimientos sociales también puede diferenciarse por las causas que atienden alineados a los ODS mencionados anteriormente al revisar la misión organizacional que poseen. Vera et al. (2016), categorizó entre sus principales ejes de acción según la misión que tenían como organización (Figura N° 5) donde el 42% de los emprendimientos sociales analizados tienen misión educacional, con objetivos alineados a la atención de problemáticas sociales mediante el fomento de la educación de los beneficiarios; en segundo lugar con un 13.48% lo tienen dos emprendimientos con misión comercial, aquellos que explícitamente recurren a estrategias de inclusión y creación de cadenas de intercambio comercial, y misión comunitaria, que se basa en el trabajo directo con grupos sociales o comunidades principalmente en condición de vulnerabilidad (Vera, et al., 2016).



Además de caracterizarse por una clara misión organizacional, los emprendimientos desarrollan una solución innovadora y sistémica, orientada a la transformación del sector y sus distintos actores al que tienen orientadas sus actividades.

El análisis PESTEL se usa para hallar oportunidades; como los distintos grupos beneficiarios que tienen, la exploración en zonas descentralizadas, un ecosistema de emprendimientos flexible económicamente; y amenazas, como las dificultades jurídicas por la falta de una figura institucional legal o el desconocimiento de iniciativas de apoyo

adecuadas para el core de su negocio. Por ello es necesaria la identificación de actores dentro del ecosistema de emprendimientos para el soporte en distintos aspectos de su organización.

## 5. Actores del ecosistema

La relación entre los actores del ecosistema de los emprendedores puede clasificarse en organizaciones de soporte, gobierno, empresas y academia (Kunan y Universidad Científica del Sur, 2019). A continuación, se describirán estos tipos de actores y la percepción general que tienen los emprendimientos sociales sobre su aporte a las actividades de sus organizaciones.

### *Organizaciones de soporte:*

Las organizaciones de soporte se especializan en proveer algún tipo de apoyo al emprendimiento o emprendedor social o ambiental. Los emprendimientos concuerdan con que no se cuenta con una correcta medición de impacto, acceso a capital para etapa temprana, y el potencial de crecer y escalar, principalmente porque aún no son competitivas y no tienen un perfil de alto impacto o startup (Kunan y Universidad Científica del Sur, 2019). Por ello, su mejora requiere de acompañamiento especializado y tan solo el 20% lo está recibiendo, evidencia que el país necesita más organizaciones de soporte que apoyen el emprendimiento social (Kunan y Universidad Científica del Sur, 2019). Entre los tipos de organizaciones de soporte se encuentran:

- Incubadoras y aceleradoras: Algunas aceleradoras como Acumen, Agora Partnerships, Fledge, NESsT e incubadoras como Crowd-workings, además de las incubadoras y aceleradores de universidades.
- Fondos de inversión de impacto: Fondo Emprendedor Fundación Wiese, Grassroots Business Fund, NESsT, Root Capital, entre otros
- Premios: Hult Prize, Protagonistas del Cambio UPC, entre otros.
- Articuladoras: Principalmente Kunan, Sistema B
- Movilizadores de base: Imp!act, Make Sense, entre otras.
- Redes de emprendedores sociales: Angel Ventures, Ashoka, GENES (Gremio de emprendedores sostenibles), Tejiendo Puentes, Endeavor, Team Academy, entre otras.

### *Gobierno*

Este actor tiene opiniones diversas sobre el emprendimiento social, algunas prefieren diferenciarlo de la denominación de “emprendimientos de alto impacto”, mientras que otras

por el contrario los apoyan por responder a problemáticas que no cubre si quiera el Estado (Kunan y Universidad Científica del Sur, 2019). Entre los principales de actores de gobierno, con algunos de sus principales programas, se encuentran:

- Ministerio de Producción: Programa Innóvate Perú
- Ministerio de Educación: FONDEP (Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana), Programa de Mejoramiento de la Calidad en la Educación Secundaria (MECEP) y del Programa de Educación en Áreas Rurales (PEAR), entre otros.
- Presidencia del Consejo de Ministros: Crecer, Juntos, entre otros.
- Ministerio del Ambiente: Programa de Gestión Integral de Residuos Sólidos, Programa de Reducción de Vulnerabilidad y Atención de Emergencias por Desastres, Gestión de la Calidad del Aire, entre otros
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social: Contigo, Juntos, QaliWarma, Programa Nacional CunaMás, Plataforma de Acción para la Inclusión Social (PAIS), Pensión 65, Foncodes, entre otros.

### *Empresas*

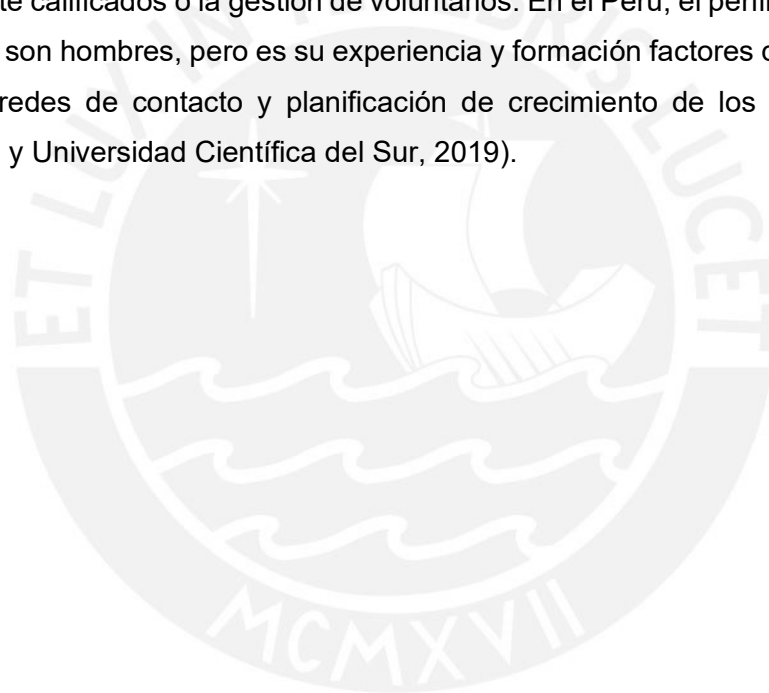
Los emprendimientos sociales son, en muchas ocasiones, proveedores de las grandes corporaciones. El sector corporativo no tiene mucho conocimiento de los emprendimientos sociales, considerando algunas que el Estado debería visibilizar las iniciativas (Kunan y Universidad Científica del Sur, 2019). Según el reporte, algunas empresas de Perú Sostenible, red de empresas que promueve el desarrollo sostenible del Perú, que han empezado a vincularse con el emprendimiento social suelen pedir que los emprendimientos sociales puedan adaptarse a la forma de trabajo de organizaciones grandes. Los principales tipos de empresas involucradas en el ecosistema del emprendedor social son empresas consolidadas y sofisticadas en sostenibilidad tanto como las consolidadas y de baja sofisticación en sostenibilidad.

### *Academia*

Estos actores son principalmente universidades y centros de investigación, quienes no priorizan el estudio del emprendimiento social; sin embargo, ya hay algunas instituciones que tienen cursos en su malla curricular o publicaciones relacionadas al tema como la Pontificia Universidad Católica del Perú, la Universidad del Pacífico, la Universidad Científica del Sur, la Universidad de Ingeniería y Tecnología, la Universidad de Piura, la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco y la Universidad Continental (Kunan y Universidad Científica del Sur, 2019). Las Universidades ofrecen una mirada más académica que fomenta el desarrollo

de iniciativas sociales desde un enfoque teórico e investigaciones alrededor del mismo fenómeno. Estas Universidades participan con el fomento de investigaciones relacionados al tema, concursos de innovación de proyectos sociales e incluso cursos destinados al desarrollo de herramientas de gestión para los emprendedores.

Los emprendimientos sociales se caracterizan por tener una clara misión social y/o ambiental que desarrollan con un modelo de negocio innovador y que brinde soluciones de impacto en los distintos actores que lo rodean. Entre los retos del contexto peruano, se enfrentan a un mercado favorecedor para su desenvolvimiento, sin embargo, no cuentan con regularizaciones legales o figuras de financiamiento claras que permitan potenciar las oportunidades organizacionales. Estos deben de evaluar a su público objetivo, ya sean beneficiarios o miembros de la organización, incluso si su fuerza de trabajo depende de perfiles altamente calificados o la gestión de voluntarios. En el Perú, el perfil de la mayoría de emprendedores son hombres, pero es su experiencia y formación factores diferenciales en la generación de redes de contacto y planificación de crecimiento de los emprendimientos sociales (Kunan y Universidad Científica del Sur, 2019).



## **CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO**

En el presente capítulo, se desarrollará el alcance y enfoque del presente estudio, además de plantear las variables a evaluar y la delimitación del alcance de los objetivos de esta investigación. También se presentará la metodología e introducción a las herramientas que permitirán un análisis a profundidad de nuestro sujeto de estudio.

### **1. Alcance, enfoque y estrategia de la investigación**

El alcance de la investigación será de corte descriptivo y exploratorio, ya que se busca clarificar el fenómeno sobre el cual se desea recolectar información (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Esto permitirá analizar las competencias de los emprendedores sociales, tema que no ha sido muy desarrollado por la academia, profundizando en los comportamientos del emprendedor desde el constructo teórico a utilizar. El enfoque de la investigación será cualitativo, debido al alcance mismo de la investigación que analiza diez casos del contexto peruano sin la aspiración de lograr establecer una relación causal entre sus variables. De acuerdo al enfoque cualitativo, este estará basado en la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Hernández et al., 2010). De esta manera los actores involucrados y el sujeto de estudio, se espera que puedan sentirse en la libertad de brindar información más allá de los parámetros establecidos por las variables propuestas con la intención de satisfacer la necesidad existente de información empírica con respecto al tema de investigación señalado por Guritno et al. (2019), Orhei et al. (2015) y Miller et al. (2012).

La elección de este diseño metodológico de la investigación permitirá alcanzar los objetivos planteados, como lo es el identificar los principales comportamientos de los sujetos de la investigación y entender cómo estos determinan las competencias del perfil del emprendedor social. Entre las estrategias generales de la investigación se optó por el estudio de caso múltiple, ya que permite estudiar a distintos emprendedores para establecer coincidencias y divergencias entre los perfiles de emprendedores sociales en el Perú y el constructo teórico o modelo de competencias seleccionado. El estudio de caso está orientado a la comprensión de un fenómeno dentro de su propio contexto abordando las complejidades del mundo real y alinearlos en un sentido (Harrison, 2002).

### **2. Sujeto de estudio**

El sujeto de estudio para la presente investigación serán los emprendedores sociales en el Perú, quienes serán las unidades de análisis y se evaluarán por entrevistas a

profundidad para explorar cuáles son las competencias que tienen como líderes de estas organizaciones.

## **2.1 Criterios de selección**

El modelo de competencias de los emprendedores sociales seleccionado contempla cuatro criterios de elegibilidad para emprendedores sociales. Estos criterios fueron la escala, es decir cobertura nacional; sostenibilidad del programa, mínimo de diez años de servicios; reputación, premios de renombre y trabajo con temas socioeconómicos en áreas rurales (Guritno et al., 2019). En el presente estudio considerando la realidad contextual del ecosistema de los emprendimientos sociales peruano se ha tomado como referencia 3 de los criterios utilizados en el modelo de estos autores y modificándose acorde al contexto peruano, afectando la escala, sostenibilidad y reputación. La escala considerará que tengan presencia física a nivel nacional, no necesariamente que estén en distintas regiones del país; la sostenibilidad implica que el emprendimiento haya estado operativo por tres años o más, por ser un fenómeno reciente a nivel nacional no se exigirá una trayectoria tan amplia como en el modelo original; y la reputación implica que haya ganado al menos un premio destinado a emprendimientos sociales con la finalidad de obtener un mayor universo disponible de emprendedores a entrevistar.

## **2.2 Descripción de emprendimientos**

Los emprendedores sociales seleccionados serán distribuidos según los criterios de selección. Se ha estructurado en la tabla N° 7 a los emprendedores que participarán de este estudio, y cómo es que cumplen con los criterios de elegibilidad adoptados en el estudio. Cada uno de los emprendimientos sociales de los que participan serán descritos para tener referencia del rubro en el que se desempeñan salvaguardando la confidencialidad de aquellos que así lo desearon.

Höség es una empresa de misión socioambiental confeccionadora de ropa sostenible a base de productos reciclados y alpaca que promueve el consumo responsable mediante destinar el 2% de las ventas a donaciones para la donación de casacas para niños que enfrentan bajas temperaturas y el compromiso de plantar 1 árbol por cada casaca comprada. Ubicada en Barranco (Lima), tiene casi 10 años en el mercado y ha ganado el Premio Kunan en el 2015.

Juntas es una empresa de misión socioambiental que a través de su plataforma de Educación Sexual Integral (ESI) busca promover una sexualidad segura y saludable en Latinoamérica. Con Parenteen, su plataforma más nueva, busca facilitar el acompañamiento

a los padres de familia para una crianza integral de sus hijos en camino a la adolescencia. Ubicada en Lima, con casi 4 años de actividad y ha ganado el Premio Kunan en el año 2022.

Pixed Corp es una empresa de misión socioambiental dedicada al desarrollo de tecnologías médicas inclusivas mediante la creación de dispositivos y prótesis en impresión 3D, accesibles a todo público. Su preocupación por una atención integral enfocada en aspectos médicos, psicológicos y biomecánicos, ayudan a sus usuarios a empoderarse y convertir los obstáculos en oportunidades. Ubicada en Lima, atiende solicitudes de distintas partes del continente Sudamericano. Fundada en el 2015, ha ganado el Premio Kunan y Protagonistas del Cambio el año 2018.

Wayru es una empresa de misión socioambiental dedicada a reducir la brecha del acceso a agua a través de soluciones que permitan el uso eficiente de este recurso en las viviendas, mejorando sus condiciones de higiene. La Ducha Wayru es un dispositivo sin tuberías ni energía eléctrica que provee de agua a familias con limitaciones de agua en sus hogares. Ubicada en Lima, tiene operaciones por más de 3 años y ha ganado financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo el año 2020.

Uayki es una empresa de misión socioambiental que busca empoderar a comunidades desatendidas a través de un kit portátil de bajo costo que despliega una red asincrónica que alberga un ecosistema digital de plataformas. Esto permite que múltiples usuarios se beneficien de oportunidades educativas y culturales simultáneamente sin necesidad de una conexión a internet permanente o una gran banda ancha. Ubicada en Perú, cumple con más de 3 años de permanencia en el mercado y ha ganado el Premio Kunan.

Bamboo Balance es una empresa de misión socioambiental que brinda alternativas de productos sostenibles que reemplazan a los desechables de uso diario. Entre sus objetivos se encuentra la reducción del uso del plástico y la promoción del comercio justo mediante el trabajo con comunidades nativas, sumando actores locales a la cadena de producción. Ubicada en Lima y fundada en el 2019, ha ganado el Premio Kunan y Empresas que transforman el año 2022.

Emprendimiento A es una empresa de misión socioambiental dedicada a la gestión de residuos sólidos estableciendo una cadena de valor enfocándose en la participación de todos los agentes involucrados en el proceso de generación de residuos. Ubicada en Perú, cumple con más de 3 años de permanencia en el mercado y haber ganado algún reconocimiento.

Emprendimiento B es una empresa de misión socioambiental de divulgación de educación científica dirigida a niños de escasos recursos que comercializa productos

relacionados a la ciencia confeccionados por padres de la comunidad beneficiaria. Ubicada en Lima, cumple con más de 3 años de permanencia en el mercado y haber ganado algún reconocimiento.

Emprendimiento C es una empresa de misión socioambiental de inclusión social y laboral de personas con discapacidad en el sector comida. Ubicada con dos sedes en Lima y fundada en el 2012, ha ganado algún reconocimiento.

Emprendimiento D es una organización sin fines de lucro dedicada a la promoción del bienestar emocional de niños, jóvenes y madres de comunidades vulnerables, brindando oportunidades para su desarrollo. Ubicado en Lima, cumple con más de 3 años de permanencia en el mercado y haber ganado algún reconocimiento.

### **3. Técnicas de recolección**

Las técnicas de recolección seleccionadas para esta investigación serán la revisión de literatura en torno a los modelos de competencias, características del contexto de emprendimiento social y el perfil de los emprendedores sociales. Además de consultar con la información académica, se recolectó información de las organizaciones para determinar el rubro al que pertenecen y las competencias del sector que se va a utilizar para determinar las preguntas en torno a las competencias de conocimiento técnico. Además, se realizaron entrevistas a expertos en materia de recursos humanos, principalmente para la validación de herramientas de análisis de competencias y de expertos que hayan trabajado con distintos tipos de emprendedores con una metodología cualitativa.

Por último, debido a la naturaleza exploratoria y descriptiva, se decidió emplear entrevistas a profundidad semi-estructuradas del mismo modo que el modelo de Guritno, et.al (2019) lo aplican. Dichas entrevistas serán la herramienta fundamental para explorar las competencias de los emprendedores sociales y validarlas en los casos que sea posible con la percepción que tendrá su equipo de trabajo. Se espera entrevistar, como mínimo, a dos personas por cada emprendimiento, ya sean líderes fundadores, miembros de equipo o cofundadores. El entrevistado principal será el socio fundador de los emprendimientos sociales, ya que es la unidad de observación más importante, mientras que la siguiente entrevista será de validación del trabajo que desempeña este actor frente a sus colaboradores. Por ello, las demás entrevistas se realizan a uno de los miembros de su equipo o, en algunos casos, entrevistas a los socios fundadores. Estas entrevistas se llevan a cabo de forma similar a la técnica de análisis de incidentes críticos a sugerencia de una experta en gestión humana ya que la técnica permite recoger observaciones directas del comportamiento humano, a fin de

facilitar su uso potencial en la solución de problemas prácticos (Flanagan, 1954). Esto significa que las competencias, mediante el análisis de incidentes críticos, serán exploradas mediante una entrevista semi-estructurada que a través del relato de situaciones que hayan enfrentado los emprendedores en el pasado, ellos puedan identificar cómo ejemplos que evidencian supuestamente la aplicación de un determinado conjunto de habilidades o conocimientos (Flanagan, 1954). En la tabla N° 7 se presenta el listado de emprendedores que participarán en las entrevistas para esta investigación. Algunos nombres fueron modificados para mantener su confidencialidad.

**Tabla N° 7: Listado de emprendedores seleccionados y cargos de ocupación**

<b>Emprendimiento</b>	<b>Nombre del emprendedor</b>	<b>Cargo que ocupa</b>	<b>Entrevista a realizar</b>
Höség	Juan Carlos Sznak	CEO - Fundador	Principal
	Equipo Höség	Miembro del equipo	Secundario
Juntas	Maria Jose Tamayo Grafo	CEO - Fundadora	Principal
	-	-	Secundario
Pixed	Ricardo Rodríguez Torres	CEO - Fundador	Principal
	-	-	Secundario
Wayru	Catherine Romani Zamora	Directora de Proyectos - Cofundadora	Principal
	Equipo Wayru	Cofundadora	Secundario

**Tabla N° 7: Listado de emprendedores seleccionados y cargos de ocupación (continuación)**

<b>Emprendimiento</b>	<b>Nombre del emprendedor</b>	<b>Cargo que ocupa</b>	<b>Entrevista a realizar</b>
Uayki	Karim Rifai Burneo	CEO-Fundador	Principal
	-	-	Secundario
Bamboo balance	Esteban del Aguila Sáenz	Jefe de Operaciones - Fundador	Principal
	-	-	Secundario
Emprendimiento A	Fundador A	Fundador	Principal
	Equipo A	Miembro del equipo	Secundario
Emprendimiento B	Fundador B	Director - Fundador	Principal
	Equipo B	Miembro del equipo	Secundario
Emprendimiento C	Fundador C	CEO - Fundador	Principal
	-	-	Secundario
Emprendimiento D	Fundador D	Director - Fundador	Principal
	Equipo D	Coordinador de proyectos	Secundario

#### **4. Procesamiento y análisis de la información**

El procesamiento y análisis de información será posterior a la realización de las entrevistas. Para un mejor manejo de los datos las entrevistas serán transcritas para identificar palabras clave por cada pregunta y relacionarlas con sinónimos de la misma mediante la codificación de las variables. La búsqueda de patrones se llevará a cabo en una matriz de excel, identificando las palabras claves por competencia y los enunciados que ejemplifican el comportamiento correspondiente o no al modelo de competencias. Para las

entrevistas se tomarán notas para una organización preliminar, luego serán transcritas y diferenciadas al momento de la triangulación de información por emprendedor según competencias.

## 5. Operacionalización de variables

El modelo seleccionado desarrolla 16 competencias con sus respectivos indicadores de comportamiento para la identificación de estas variables. Las variables pueden agruparse en clusters que permiten un análisis a profundidad de las competencias que desarrollan los emprendedores sociales. Los clusters son conocimiento técnico, conocimiento del negocio, cognitivo, impacto e influencia, gerencial, ayuda humana, efectividad personal y logro y acción. Cada uno de ellos agrupa una o varias competencias que a su vez poseen una serie de indicadores, comportamientos para ser validadas (Anexo 1). Las definiciones de las variables seleccionadas están detalladas en la tabla N° 8, con sus respectivas clasificaciones según los niveles de competencias, que incluyen las visibles (conocimiento y habilidades) y no visibles (autoconcepto, motivaciones y rasgos) desde el enfoque de Spencer y Spencer.

Las variables seleccionadas son manejadas bajo una metodología cualitativa en el modelo original y, del mismo modo serán utilizadas para la presente investigación, estas competencias o variables serán evaluadas por los comportamientos como indicadores para validar la existencia de las mismas. Como parte de la estructura para el análisis de las competencias, se le asignará un código a cada una de estas y se relacionarán con preguntas en las que se espera identificar las competencias, se puede revisar la relación de codificación en la tabla N° 8. En la guía de entrevistas se buscará relacionar las preguntas con la indagación de comportamientos que indiquen la validación de una competencia de acuerdo a tres formas: completa, parcial o nula, dependiendo de la cercanía del comportamiento ejemplificado por cada competencia del modelo y emprendedor social. (Anexo 2) Cabe señalar que ello no significa de ningún modo la incapacidad de un emprendedor social para llevar a cabo su función o una calificación como dirigente de un emprendimiento social, más bien se refiere únicamente a las coincidencias o divergencias de los comportamientos compartidos con los propuestos por el modelo de competencias seleccionado.

**Tabla N° 8: Definición de variables / competencias**

	<b>Competencias</b>	<b>Definición</b>
<b>Conocimiento</b>	<b>Conocimiento del negocio [CNE]</b>	

	1 - Gestión financiera [CNE1]	Comprensión de la importancia de encontrar fuentes de financiación y gestionar las finanzas de forma planificada y disciplinada
	<b>Conocimiento técnico [CTE]</b>	
	2 - Conocimiento técnica del rubro del negocio [CTE2]	Comprensión el funcionamiento técnico del negocio
<b>Habilidades</b>	<b>Gerencial [GER]</b>	
	3 - Desarrollo de personas [GER3]	Capacidad para facilitar el aprendizaje o el desarrollo de otras personas
	<b>Impacto e influencia [IEI]</b>	
	4 - Networking [IEI4]	Capacidad para desarrollar y mantener relaciones cercanas con personas que puedan ser beneficiosas para la consecución de la misión
	<b>Cognitivo [COG]</b>	
	5 - Pensamiento creativo [COG5]	Capacidad para encontrar soluciones con nuevas técnicas/enfoques
	<b>Conocimiento del negocio [CNE]</b>	
	6 - Visualización de oportunidades [CNE6]	Capacidad para ver oportunidades de negocio
<b>Autoconcepto</b>	<b>Logro y acción [LYA]</b>	
	7 - Aptitud para tomar oportunidades [LYA7]	Capacidad para aprovechar las oportunidades a pesar del riesgo que puedan suponer
	8 - Persistencia [LYA8]	Voluntad de seguir actuando a pesar de las diversas dificultades y resistencias

**Tabla N° 8: Definición de variables / competencias (continuación)**

	<b>Competencias</b>	<b>Definición</b>
<b>Autoconcepto</b>	<b>Impacto e influencia [IEI]</b>	
	9 - Influencia sobre otros [IEI9]	Intención de convencer, hacer que los demás confíen en su capacidad y compromiso para conseguir apoyo para cumplir la misión
	<b>Gerencial [GER]</b>	
	10 - Liderazgo en equipo [GER10]	Capacidad para dirigir, motivar e impulsar al equipo para que alcance sus objetivos
	11 - Colaboración y trabajo en equipo [GER11]	Disposición sincera de colaborar con otras personas dentro y fuera de la organización y de pertenecer al equipo
	<b>Ayuda humana [AYH]</b>	
	12 - Orientación a ayudar a otros [AYH12]	Deseo de ayudar y servir a los demás para satisfacer sus necesidades
	<b>Efectividad personal [EFP]</b>	
	13 - Compromiso con la misión [EFP13]	Disposición para alinear el comportamiento con las necesidades, prioridades y objetivos de la organización
<b>Motivaciones</b>	<b>Logro y acción [LYA]</b>	
	14 - Orientación al logro [LYA14]	Preocupación por trabajar bien o competir por un nivel de excelencia
<b>Rasgos</b>	<b>Efectividad personal [EFP]</b>	
	15 - Intereses afines [EFP15]	Tendencia a disfrutar y crear fácilmente relaciones con otras personas

**Tabla N° 8: Definición de variables / competencias (continuación)**

	<b>Competencias</b>	<b>Definición</b>
--	---------------------	-------------------

<b>Rasgos</b>	<b>Logro y acción [LYA]</b>	
	16 - Iniciativa [LYA16]	Preferencia por tomar medidas, hacer más de lo que se requiere, hacer cosas que nadie ha pedido y que mejorarán los resultados del trabajo o evitarán problemas.

## 6. Secuencia metodológica

Tras la delimitación de las variables a analizar y relación con los objetivos de la presente investigación, se ha planteado el siguiente flujograma de análisis de información para la organización de las actividades metodológicas a realizar para el recojo y sistematización de la información. En la fase uno se realiza la delimitación del tema y caso de estudio. Para la fase dos se inicia con el desarrollo del marco teórico y contextual, donde se selecciona el modelo a utilizar y los primeros contactos con el sujeto de estudio. En la fase tres se inicia con el desarrollo de la metodología, diseño de la investigación, delimitación de variables, herramientas y flujo de actividades. En esta fase se desarrolló la validación con la experta en gestión de personas Mg. Ana María Beingolea y el Dr(c). Jorge Eduardo Mendoza Woodman para validar la parte metodológica cualitativa. En la fase cuatro, se da la recopilación de información para el análisis de caso. En esta etapa se programan las fechas de uso de herramientas con los actores involucrados y sistematiza la información recogida en cada una de estos encuentros. Finalmente, en la fase cinco, se realiza el análisis y relacionamiento de los resultados para finalizar con la redacción de hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la investigación. Para ello se contará con la validación de un experto (ver Figura N° 6).

**Figura N° 6: Flujograma de actividades de la metodología de**



## 7. Confidencialidad

Las entrevistas a profundidad serán realizadas bajo total confidencialidad de la información que brinden los actores participantes. Para ello se presentará un documento de confidencialidad a cada uno de los entrevistados previo a las entrevistas, donde se asegure la utilización de la información recogida únicamente para fines académicos en el presente estudio. El documento se encuentra en el Anexo 3 y determinará estándares de ética y confidencialidad a los que se comprometen los entrevistadores con los entrevistados.

En resumen, la metodología en la presente investigación será de alcance descriptivo y exploratorio mediante el estudio de casos múltiples de enfoque cualitativo. Las técnicas de recolección se basan en entrevistas a profundidad bajo la técnica de análisis de incidentes críticos a los líderes de emprendimientos sociales como a un miembro de su equipo y/o el co-fundador del emprendimiento peruano. Toda esta información será recopilada bajo el modelo de análisis de competencias del emprendedor social donde las variables, en este caso competencias, serán evaluadas por preguntas abiertas que buscan explorar los comportamientos de los emprendedores e identificarlas en los indicadores consolidados del modelo.

## **CAPÍTULO 5: RESULTADOS Y ANÁLISIS**

A partir de las entrevistas a profundidad realizadas se obtuvieron comentarios de situaciones que evidencian comportamientos según las competencias determinadas en el modelo. En el siguiente capítulo se presentarán los resultados de las entrevistas realizadas, tanto para fundadores como la de los miembros del equipo. Además de contrastar cómo los comportamientos relacionados a las competencias son evidenciados como parte de la teoría utilizada en la investigación. Para ello se desarrollarán las competencias según los clusters definidos en la teoría de Spencer y Spencer.

### **1. Resultados por clusters de competencias**

En la siguiente sección se presentarán los resultados del análisis de las competencias del modelo seleccionado. Se considerarán los comportamientos que han sido identificados en los emprendedores y la validación de estos con los indicadores del modelo. De esta forma se presentará el análisis de las coincidencias o patrones de comportamiento que poseen los emprendedores sociales de los emprendimientos seleccionados además del análisis de las diferencias entre estos comportamientos y los indicadores de las competencias del modelo.

Las competencias del modelo de Guritno et al. se clasifican en ocho clusters de competencias: conocimiento técnico, conocimiento del negocio, cognitivo, impacto e influencia, gerencial, ayuda humana, efectividad personal y logro y acción. Estos clusters, a su vez, se han podido agrupar en la segmentación que realizaron Spencer y Spencer en el Modelo del Iceberg de las competencias. Aquí pueden agruparse por cinco tipos de competencias que muestran cómo se presentan a nivel visible, con las competencias por conocimientos y destrezas, y a nivel no visible, con las competencias por autoconcepto, rasgos y motivos. Las competencias desarrolladas dentro de la clasificación por clusters de Guritno et al. serán segmentadas por los tipos según Spencer y Spencer para una mejor agrupación de las mismas al momento de la descripción de hallazgos y análisis mencionados por los emprendedores y los miembros de sus equipos. A continuación, se presentan los hallazgos por competencias.

#### **1.1 Conocimientos**

El cluster de conocimientos según Spencer y Spencer (2007) son la información que tiene uno sobre un área de contenido específico. Las competencias de Guritno et al. relacionadas a la clasificación de conocimientos son las del conocimiento del rubro del negocio, que implica identificar cuáles son los conocimientos académicos o por experiencia previa de gestión, especialidades en el core del negocio, y la de gestión financiera, que

evidencia la forma en la que los emprendedores comprenden la importancia de encontrar fuentes de financiación y gestionar las finanzas de forma planificada y disciplinada. A continuación, se describirán los hallazgos y análisis por estas dos competencias.

#### *Conocimiento técnico del rubro del negocio*

El indicador es saber realizar la actividad técnica relacionada a su emprendimiento. Se halló que no necesariamente todos los emprendedores sociales poseen el conocimiento técnico sobre la actividad que desarrollan. Como en el caso de Karim, fundador de Uayki, que ha buscado profesionalizarse en telecomunicaciones por el interés relacionado a su emprendimiento. Como factor común se puede señalar que cada emprendedor posee un grado de instrucción superior y ha tenido un acercamiento previo al relacionamiento con comunidades vulnerables, ya sea por algún voluntariado o espacio laboral como en el caso de Catherine, el Emprendedor B y D. Por un lado, existen emprendedores con conocimientos técnicos iniciales muy vinculados a su emprendimiento como la fundadora del Emprendimiento A, que surge a partir de la experiencia profesional técnica relacionada al cuidado ambiental, al igual que Pixed, cuyo fundador poseía conocimientos de ingeniería necesarios para la elaboración de prótesis con impresión 3D. Por otro lado, existen emprendedores como Maria José de Juntas que menciona cómo “en temas de educación sexual integral, (no conocía) nada” (Maria José, comunicación personal, 28 de junio de 2023) o Juan Carlos de Hoseg que afirma agradecer “no haber sabido nada del mundo textil antes de decidirme emprender, porque no sé si lo hubiera hecho si hubiera sabido todo lo que sea ahora.” (Juan Carlos, comunicación personal, 27 de junio de 2023). De este modo es que se identifica que entre los emprendedores sociales estudiados la mayoría ha adquirido los conocimientos técnicos necesarios durante el proceso de conformación de sus emprendimientos.

#### *Gestión financiera*

Con respecto a ello, se logró identificar una gran dificultad para adquirir esta competencia a nivel práctico, incluso a aquellos emprendedores que contaban con formación previa. El primer indicador se refiere a la importancia que le asigna el emprendedor a gestionar las finanzas estrictamente para las necesidades a largo plazo, y se pudo validar que los emprendedores desarrollan la práctica de la planificación financiera con el objetivo de rendición de cuentas a aliados y reducción de costos operativos principalmente. En el caso de la fundadora de Juntas menciona que “el tema financiero definitivamente es uno de los que más nos ha costado (...) creo que es bien retador, o sea, pasar de la teoría de finanzas a la práctica.” (Maria José, comunicación personal, 28 de junio de 2023). Del mismo modo, el

mayor aliciente para desarrollar esta competencia ha sido la rendición de cuentas a aliados aportantes de fondos menciona Catherine, fundadora de Wayru, “porque de hecho que para cada reporte que tenemos que hacer de cierre, tenemos que tener evidencias, tenemos que tener muy clara la contabilidad, etcétera.” (Catherine, comunicación personal, 7 de julio de 2023). Es así que los emprendedores también se enfocan mayormente en el control de los costos operativos como la fundadora del Emprendimiento A quien continua su planificación del próximo año enfocada en “reducir los diferentes costos que tenemos dentro de la empresa, no, nuestros costos de operación. Todo el equipo está involucrado en reducir estos costos de operación desde sus pequeñas áreas” (Emprendedora A, comunicación personal, 28 de junio de 2023). Cabe resaltar que los emprendedores en su totalidad afirman haber tenido que encargarse inicialmente de esta tarea con dificultad.

El segundo indicador hace referencia a la búsqueda de financiación de diversas formas, incluidas actividades comerciales para la sostenibilidad de la misión. Desde la perspectiva del emprendedor social, las ONG's no son sostenibles financieramente, por ejemplo, el fundador del Emprendimiento D menciona lo siguiente

“El emprendedor social que no ha recibido un fondo hiper grande de afuera va a tener que estar haciendo malabares hasta que su receta de recaudación de fondos sea sostenible. Y la sostenibilidad, por lo que yo he visto, con la gran mayoría es diversificar y conseguir fondos de afuera” (Emprendedor D, comunicación personal, 25 de julio de 2023).

Por ello, han optado directamente por propuestas comerciales como la consultoría o venta de productos como en el caso de Juntas con su plataforma de Parenting o el Emprendimiento A con consultorías como narra su fundadora: “Empezamos a identificar otras áreas de ingresos de dinero. Salió el tema de consultorías, que hoy día ya es una línea de negocio dentro de la empresa.” (Emprendedora A, comunicación personal, 28 de junio de 2023). Con ello se comprobó que las actividades comerciales son una forma de financiar la misión del emprendimiento.

El tercer indicador es la creación continua de redes de colaboración para financiar los programas. Con respecto a ello se pudo observar que las colaboraciones que realizan versan sobre una relación comercial como el fundador D menciona que “la mayoría de mis relaciones o alianzas suelen ser de tipo comercial. E igual colaboramos mucho con, por ejemplo, el Estado, empresas, fundaciones, cuando necesitan que ofrezcamos o promovamos algún tema relacionado a lo que hacemos” (Emprendedor D, comunicación personal, 25 de julio de 2023). Sin embargo, contrario a lo que señala el indicador mayormente el rol colaborativo de

los entrevistados se enfoca en proveer algún servicio para generar ingresos mas no obtener financiamiento.

## **1.2. Habilidades**

El cluster de habilidades o destrezas, son definidos como la habilidad para ejecutar una tarea física o mental dentro del rol en su organización (Spencer & Spencer, 2007). En las habilidades es donde se encuentran las competencias de desarrollo de personas, como el facilitar el aprendizaje de otras personas; networking, para desarrollar y mantener relaciones cercanas con personas que puedan ser beneficiosas para la consecución de la misión; pensamiento creativo, como la capacidad para encontrar soluciones con nuevos enfoques; y visualización de oportunidades de negocio. Estas competencias se relacionan con el contacto con los actores e identificación de oportunidades que tienen los emprendedores. A continuación, se describirán los hallazgos y análisis por estas cuatro competencias.

### *Desarrollar de personas*

El primer indicador es la creencia de que gestionar es motivar y capacitar. Se resaltó la importancia de seleccionar personal de acuerdo al nivel de motivación por el propósito del emprendimiento. Ricardo, fundador de Pixed, advierte que “yo no puedo agarrar y ir a buscarme ingenieros de IBM, ingenieros de Tesla. yo lo que puedo hacer es tratar de encontrar gente motivada. Y yo doy el paso a la cantera de mis programadores.” (Ricardo, comunicación personal, 28 de junio de 2023). De igual modo al resto de emprendedores, priorizan la selección de acuerdo a la compatibilidad del postulante con respecto al emprendimiento, como Karim, quien menciona lo siguiente respecto a esta compatibilidad:

“Si tú ves que tu equipo puede adquirir ese propósito, es el equipo que quiere estar. Si no le mueve no hay ningún problema, este no es el proyecto para ellos. Pero si se encuentran ellos, tú determinas, ok, esta es la persona que yo quiero.” (Karim, comunicación personal, 5 de julio de 2023).

En el caso del segundo indicador con respecto a formar o entrenar continuamente a los miembros del equipo para que sean hábiles, se puede resaltar la ausencia de este comportamiento en los emprendedores sociales, ya que de los entrevistados sólo de la fundadora A se pudo obtener información suficiente como para validar que forma o entrena continuamente a su equipo. No obstante, en Juntas mencionaron que “hemos contratado siempre como personal para capacitarnos y siempre en nuestro equipo ha habido psicólogos que, o psicólogas sobre todo que llevan esos temas de una forma mucho más especializada”

(María José, comunicación personal, 28 de junio de 2023). De este modo, se infiere que el aspecto formativo está dirigido más a los propios emprendedores que al equipo.

El tercer indicador es la capacidad de generar ideas en conjunto, consensuar soluciones alternativas hasta superar con éxito sus problemas. En este caso no se logró validar el indicador con algún comportamiento específico que lo avale, aunque mencionan modelos de liderazgos que suponen el involucramiento de todos los trabajadores del emprendimiento y hasta los propios usuarios. Por ejemplo, la emprendedora A menciona que “trabajamos desde el principio de estar incompletos” (Emprendedora A, comunicación personal, 28 de junio de 2023) haciendo referencia a la cultura organizacional interna desarrollada sobre la premisa de necesitar intercambiar ideas entre todos; o el fundador de Pixed que frente al contexto complejo que supuso la pandemia narra que “lo primero que tuve que hacer fue hablar con todos los líderes y darles la seguridad, pedirles ese voto de confianza y, sobre todo, esa creatividad que necesitábamos para poder salir en conjunto de eso.” (Ricardo, comunicación personal, 28 de junio de 2023).

#### *Networking*

El primer indicador es desarrollar vínculos o redes con diversos actores de su entorno. En las entrevistas realizadas todos los emprendedores mencionaron formar parte de al menos una red de emprendimiento social. Adicionalmente, se repitió casi en todos los casos la mención a la red Kunan, y ocasionalmente a Sistema B y Protagonistas del Cambio. Algunos emprendedores con menor tiempo participando de redes como el emprendedor B señalan que inicialmente desconocían los beneficios que les puede ofrecer el ingresar a formar parte de ellas.

El segundo indicador es construir y mantener amistad con muchas personas de diversos orígenes. Este indicador no ha podido ser validado puesto que ningún emprendedor hizo referencia a algún comportamiento o acercamiento a la diversidad de orígenes.

El tercer indicador se trata de construir una amplia red de cooperación y amistad en Perú y a escala internacional. Se pudo identificar la construcción de relaciones y creación de redes de emprendedores a partir de las mentorías y asesorías a otros emprendedores en etapas tempranas. De este modo, la emprendedora A menciona que “de manera independiente, cada vez que puedo, sea o no sea ad honorem, siempre trato de apoyar. (...) trato de todo lo que he venido aprendiendo haciendo, también trasladarlo a otros emprendedores.” (Emprendedora A, comunicación personal, 28 de junio de 2023) haciendo referencia a un encuentro latinoamericano de jóvenes emprendedores donde participa anualmente. Además,

las redes internacionales de las que forman parte por lo general son a título personal, como el emprendedor D narra su participación en distintas redes:

“Soy parte de la Ashoka, de esta red de emprendedores sociales. Ahí sí me ha nutrido, de hecho. De hecho, que hemos interactuado y entré en 2014. Los dos años estás un poco más ahí involucrado, luego eres parte de la red. (...) Bueno también Global Shapers del Foro Económico Mundial, estuve ahí 5 años, super valioso porque conocía mundo, conocía emprendedores de diferentes partes del mundo y se generaban conexiones también valiosas.” (Emprendedor D, comunicación personal, 25 de julio de 2023).

### *Pensamiento creativo*

El primer indicador es la creación de innovaciones en su rubro ha sido validado puesto que las soluciones planteadas en su modelo de negocio en respuesta a la problemática socioambiental que abordan son innovadoras en la coyuntura nacional peruana. En general, el pensamiento de creación que pueden tener los emprendedores puede calzar en ideas abstractas que finalmente son tangibilizadas gracias a su equipo. Los miembros de equipo de los casos de el caso de Hoseg, Wayru y otros, sus miembros de equipo mencionaron cómo ellos ayudaban al fundador a plasmar las ideas que tenía en mente en algo mucho más tangible.

El segundo indicador de comportamiento es la creación de nuevos productos o servicios que no estaban disponibles en el momento de su creación. En general, las soluciones planteadas por los emprendedores en sus emprendimientos sociales tratan de tangibilizar en un producto o la modificación de la cadena productiva o de valor. Es por ello que los emprendedores pueden innovar con respecto a sus emprendimientos mas no a título personal. Un ejemplo de ello es el desarrollo de la tecnología *alpafill* por Juan Carlos, gracias a la innovación en su cadena productiva, donde entregaba valor social, a proveedores y usuarios (tanto clientes como beneficiarios), y ambiental, ya que como él menciona “trabajar con insumos reciclados, orgánicos o recuperados, que al final terminó en la invención o desarrollo de nuestra tecnología *alpafill* que combina la alpaca con el poliéster, entendiendo que lo que tenemos que buscar es un equilibrio” (Juan Carlos, comunicación personal, 27 de junio de 2023).

### *Visualización de oportunidades*

El primer indicador se refiere a considerar la capacidad y habilidades del equipo como una oportunidad de negocio. A pesar de que directamente no se hace referencia a una capacidad o habilidad puntual del equipo que le ha permitido desarrollar una oportunidad de negocio, los emprendedores se refieren a su equipo de trabajo como parte fundamental al

momento de elaborar la solución del negocio. Por ejemplo, la fundadora de Juntas refiere menciona lo siguiente:

“Todas hacemos la solución, o sea, todas hemos diseñado la solución para empezar juntas, todas vemos los resultados todas las semanas de cuál es el performance de las soluciones, cuáles son las iniciativas que están haciendo, todas tienen voz y voto en todo en cómo que estamos haciendo y qué podemos mejorar” (Maria José, comunicación personal, 28 de junio de 2023).

Un caso similar es el de la fundadora A quién afirma que “la forma de lograr resultados más rápidos es haciendo con la gente. (...) Es tu equipo, pero también con las personas que están involucradas en ese problema, porque son parte de y porque también están siendo afectadas por las consecuencias” (Emprendedora A, comunicación personal, 28 de junio de 2023). Por tanto, una opinión compartida entre la emprendedora A y el emprendedor B sería que el equipo de trabajo no se limita únicamente a los trabajadores del emprendimiento o cofundadores, sino a los usuarios beneficiados cuya participación ayuda a lograr mejores resultados desde su perspectiva.

El segundo indicador trata de ver las amenazas como una oportunidad y un reto. Cada emprendedor proporcionó una amenaza referida a la congruencia del modelo de negocios con el problema social que pretenden solucionar. Un claro ejemplo es el caso de Juan Carlos de Hoseg menciona que al participar de la industria textil y consciente de la contaminación que genera decidió lo siguiente: “Nosotros hemos decidido generar postventa de impacto social y ambiental por eso destinamos un porcentaje para abrigar niños, otro porcentaje para sembrar árboles aparte de una serie de proyectos” (Juan Carlos, comunicación personal, 27 de junio de 2023). Con ello, transformó la amenaza ambiental de su producto, en una oportunidad de agregarle valor a este.

El tercer indicador es ver los problemas como oportunidades de negocio. Los emprendedores se encuentran convencidos al igual que la fundadora A afirma “Creo que todo problema debería verse como una oportunidad” (Emprendedora A, comunicación personal, 28 de junio de 2023). Según Maria José de Juntas, “es como si hay un problema, tiene que haber una solución y si hay soluciones, probablemente existe una gran chance de que haya algún tipo de modelo de negocio que funcione para poder solucionarlo.” (Maria José, comunicación personal, 28 de junio de 2023) y esto se podría ver ejemplificado en el caso de BambooBalance en el que Esteban cuenta cómo incentivó la siembra y cosecha de una esponja de crecimiento rápido en una comunidad de la selva para poder transformar en proveedores a las familias locales. Entonces, las oportunidades de negocio para los emprendedores sociales resultan la consecuencia y solución a los problemas existentes.

### 1.3. Autoconcepto

El Autoconcepto según Spencer y Spencer (2007) considera las actitudes, valores, imagen que tiene una persona sobre uno mismo. A partir de este tipo de competencia en adelante es en el que la formación no implica estudios académicos o experiencia, sino que se concentra en la personalidad del emprendedor. A continuación, se describirán los hallazgos y análisis por estas siete competencias dentro de este cluster.

#### *Aptitud para tomar oportunidades*

El primer indicador refiere a la exploración de todas las oportunidades, aunque a primera vista parezcan contrarias a los valores de la organización, sin embargo, los emprendedores mostraron no explorar actividades distintas a los valores, sino que mantienen estos y redirigen su análisis hacia oportunidades con un nuevo sector del target. Varios de los emprendimientos empezaron a evaluar el brindar consultorías, casos como Pixed que redireccionaron su estrategia de venta para acercarse a médicos en vez de usuarios, Uayki cambió su sistema de localización para interiores a exteriores durante la pandemia, lo que los ayudó al posicionamiento de la marca y actualmente esta decisión les ha dejado puertas abiertas para visibilizarse en medios de comunicación. Del mismo modo, en el caso del Emprendimiento D, se les presentó la oportunidad de recibir financiamiento si creaban un banco comunal, que sería una actividad distinta a sus operaciones, por lo que tomaron la decisión de desestimar esta oportunidad. El fundador de este emprendimiento mencionó cómo previno el resultado para su organización: “la vi venir, me dije que si yo hago eso van a haber conflictos. Yo no quería hacer eso, así que les dije que no. Otro amigo en Piura les dijo que sí y su proyecto se le vino abajo por eso.” (Emprendedor D, comunicación personal, 25 de julio de 2023).

El segundo indicador refiere al uso de las competencias de su equipo para desarrollar el negocio, y es que los entrevistados mostraron utilizar estas competencias para analizar oportunidades de negocio y estructurar la propuesta de valor de alguna oportunidad presentada. Los emprendedores se apoyan en los conocimientos que poseen otros miembros del equipo, un ejemplo de esto es el Emprendedor C al calificarse como un “soñador” y se refiere a su equipo antes de tomar cualquier decisión de inversión.

“Yo les digo, oye háganme este tema, quiero ver esta planificación, quiero ver si es financieramente viable y me hacen un plan con muchos escenarios. (...) Ellos me plantean un escenario un poco más aterrizado para tomar decisiones. Pero lo mío es intuición casi siempre.” (Emprendedor C, comunicación personal, 13 de julio de 2023).

#### *Persistencia*

Los emprendedores sociales consideran que cada día se enfrentan a distintos obstáculos en la rutina operativa. El primer indicador de esta competencia es la perseverancia y resistencia, el no rendirse nunca, comportamiento que ha sido evidenciado en los emprendedores, donde vinculan la perseverancia con la generación de aprendizaje frente a obstáculos. En el caso de Emprendimiento D, se menciona que tuvieron problemas para instalar su centro de atención por actores externos.

“Nos tuvieron que mover, porque nosotros estábamos en un espacio comunitario y nos pidieron que nos movamos porque supuestamente iban a construir algo para el Ministerio de Educación. Nunca lo construyeron. Nos hemos tenido que mudar muchas veces, sin lugar a donde ir, hasta después haber construido ocho módulos para tener un espacio para la comunidad. Eso fue difícil y ahí fue nada, paciencia, resiliencia y seguir adelante.” (Emprendedor D, comunicación personal, 25 de julio de 2023).

El segundo indicador con respecto a la ejecución de los planes pese a los obstáculos fue validado en las entrevistas realizadas. Uno de los casos fue el de Wayru, Catherine contó una experiencia de testeo que debieron realizar durante movilizaciones sociales en un viaje a Cusco.

“Teníamos que salir como en media hora de Cusco para el taller, y dijimos, vamos a quedarnos para esto. Así que llevamos las duchas para dejar en cada comunidad, la idea era como testearlas en esa zona. (...) Dijimos, bueno, vamos, fuimos, lo hicimos, pero dudando, básicamente. Dijimos, no sabemos si está bien, no sabemos si vamos a llegar. Recuerdo que ese fue uno de los momentos más complejos, porque queríamos sacar adelante una actividad que obviamente nos permite llegar a más personas que tienen esta necesidad.” (Catherine, comunicación personal, 7 de julio de 2023).

Esta experiencia mostró la persistencia del equipo de fundadoras hacia la ejecución de una visita a comunidades beneficiarias. Por lo general, los emprendedores siguen con la ejecución de los planes preestablecidos estratégicamente a pesar de que puedan representar un riesgo para ellos. Ellos están dispuestos a que, circunstancialmente, sus planes de intervención no funcionen como lo planeado, pero persisten por el deseo de cumplir los objetivos trazados inicialmente sobre estos.

El tercer y último indicador se relaciona con la forma en que tratan el fracaso como parte de la dinámica para alcanzar el objetivo. Estos comportamientos han sido validados en los emprendedores, Para Karim de Uayki, esto se refleja en la confrontación de adversidades, en sus propias palabras: “creo que ese mindset de todos los días, buscar la adversidad para todos los días crecer y saber de qué hoy sabes más que ayer” (Karim, comunicación personal, 5 de julio de 2023). No obstante, esta situación no es lineal para los emprendedores, ya que

conocen que para Catherine de Wayru "si se te cierra una puerta, tú vas y tocas la segunda y la tercera y así, porque así es el camino del emprendimiento" (Catherine, comunicación personal, 7 de julio de 2023). En el caso de Juntas que no lograban encontrar una adecuación entre su usuario y la capacidad de pago que requería el emprendimiento para continuar funcionando por lo que decidieron a día de hoy trabajar directamente con el padre de familia. La disposición a iterar el modelo de negocio o aperturar nuevas oportunidades es la forma en la que la persistencia del emprendedor social se ve reflejada, pero con el deseo principal de "llegar a más personas que tienen esta necesidad." (Catherine, comunicación personal, 7 de julio de 2023) como Wayru.

### *Influenciar sobre otros*

El primer indicador se refiere a cómo el emprendedor persuade a la gente de modo que no pueda o le sea difícil negarse. Aunque los entrevistados no reconocen las actividades que realizan para persuadir como una estrategia, algunos consideran que lo han logrado a través de la transparencia del impacto generado, gasto ejecutado y/o prospección adecuada a posibles donantes, aliados y clientes. Para Pixed, la transparencia del gasto se refleja en una práctica de entregar informes de gasto aún sin que lo soliciten, o como en el caso del Emprendimiento A presentar los resultados esperados de acuerdo al presupuesto que solicitan. Para ello, se requiere información relevante referente al impacto que generan.

Una divergencia con el modelo es que los emprendedores manifestaron que no les gusta el término de "persuadir" por el contrario buscan compatibilidad que alinee al individuo al propósito de la organización. Es así como existe una buena conexión entre los emprendedores con los beneficiarios, aliados y empleados. Catherine en Wayru, según su cofundadora, menciona que ella conecta muy bien con las personas, en particular con sus beneficiarios, las escucha e incluso le cuentan situaciones muy personales. Además, estas habilidades la han ayudado a ser bastante directa en negociaciones con aliados. Y en el caso de Pixed, Ricardo se relacionaba con sus empleados al buscar motivar a los nuevos miembros del equipo por iniciar su carrera profesional en la pandemia recién acabando la universidad.

El segundo indicador de comportamiento es el crear nueva conciencia sobre grupos de personas. Los emprendedores sociales están muy enfocados en generar conciencia a sus beneficiarios y equipos sobre el impacto social que están generando. Un ejemplo de la conciencia sobre los beneficiarios es el caso del Emprendimiento D, donde se complica la comunicación por el relacionamiento comunitario. El fundador menciona: "he tenido que pararme frente a la comunidad un montón de veces a decirle cómo son las cosas. En el

sentido de: nos enfocamos en su comunidad, nuestro trabajo es este, hacemos esto, y no una vez, sino veinte” (Emprendedor D, comunicación personal, 25 de julio de 2023). Mientras tanto, en el Emprendimiento A, se brindaron sesiones de empatía por la fundadora hacia su equipo, el miembro entrevistado cuenta sobre su experiencia:

“Muchas veces las personas que llegábamos a la sesión, quizá íbamos con ciertas preconcepciones de algo y ella sí trató de un poco abrir nuestra mente y explicarnos que había otras formas de poder hacer algo. Siento que todos quedaron muy satisfechos con esa nueva concepción o esa nueva apertura que ella nos pudo brindar.” (Equipo A, comunicación personal, 11 de julio de 2023).

El tercer indicador de comportamiento se refiere a las estrategias que usa para convencer a alguien de su firme compromiso y su visión de potenciar a las personas vulnerables. Muy relacionado con el primer indicador, los emprendedores no buscan convencer, sino que prefieren que los individuos u organizaciones conecten con el propósito, con la problemática. Dentro de las estrategias que pueden utilizar los emprendedores para convencer es poder establecer y transmitir límites de lo aceptable. La cofundadora de Wayru menciona que Catherine puede ser muy cordial con los usuarios de las duchas, pero sabe poner límites: “ella puede decirte, mira las cosas son así y en verdad sí necesitamos que cumplas también con el compromiso de tu parte. Y sí ha tenido muy muy buen resultado con eso” (Equipo Wayru, comunicación personal, 1 de agosto de 2023). Otro ejemplo sobre los límites aceptables es el caso de Juan Carlos de Höség, manifiesta darse cuenta rápidamente cuándo no va a llegar a ningún lado en alguna reunión, porque pueden llegar a cuestionar por afectaciones directas al impacto social: “Yo tengo empresas que me han dicho: oye, ¿me puedes vender [una casaca Höség] sin abrigar a un niño?” (Juan Carlos, comunicación personal, 27 de junio de 2023) a lo que él ha desestimado completamente. Además, reconocen la necesidad de manejar habilidades de oratoria y tener una estrategia comunicacional para pitch de venta institucional que demuestre de forma resumida el propósito de la organización. Para Juan Carlos su misión no es vender ropa sino “yo abrigo niños” (Juan Carlos, comunicación personal, 27 de junio de 2023). Los miembros de sus equipos se refieren a ellos como personas con muy buena destreza o habilidades sociales.

### *Liderazgo de equipo*

El primer indicador de comportamiento refiere a cómo los emprendedores inspiran y motivan a la gente que los rodea. Para los entrevistados, eso es transmitido hacia sus equipos por la pasión que sienten por el emprendimiento. El miembro entrevistado del equipo de Höség menciona lo que más destaca su pasión transmitida al equipo:

“Pasión, creo que eso es lo más bonito que él transmite, realmente un apasionado de Höség y del impacto. Creo que eso es lo que más ha sabido contagiar, esa pasión, ese ánimo. Y creo que es un poco el que mantiene la motivación del equipo” (Equipo Hoseg, comunicación personal, 4 de julio de 2023).

El segundo indicador es poner en discusión las soluciones a problemas en conjunto para elegir la mejor de estas. En el caso de Pixed, Ricardo menciona cómo es que involucra a su equipo

“Cuando estamos diseñando una prótesis, es importante que todos podamos vivir la experiencia de dar feedback sobre la temática. Por ejemplo, que ha elegido el usuario y que nos cuenten qué les parece cómo está quedando. Porque de esa manera, no solamente se involucran desde su área, sino que se involucran en lo que el usuario se va a llevar.” (Ricardo, comunicación personal, 28 de junio de 2023).

El tercer indicador de comportamiento es el motivar a su equipo a dar lo mejor de sí mismos y mantener sus objetivos organizacionales iniciales. La fuente principal de motivación para el equipo resulta ser la identificación del mismo con el propósito desde la perspectiva de los emprendedores. Esto se ve ejemplificado en la trasmisión de los valores de Höség al resto del equipo por parte de Juan Carlos, sin embargo, “se vivía empíricamente por lo que un poco Juanca transmitía como cabeza, pero tampoco estaba como aterrizado en escrito” (Equipo Hoseg, comunicación personal, 4 de julio de 2023) como menciona un miembro del equipo.

El cuarto indicador de comportamiento refiere a la capacidad que tiene el emprendedor para crear sinergias entre los miembros del equipo. Según las entrevistas realizadas, un hallazgo es que estas sinergias se ven tangibilizadas a través de algún componente de su cultura organizacional que refuerza la dinámica de equipo. Algunas de estas pueden ser por un liderazgo orbital, como en el caso de Pixed. Aquí la horizontalidad es visible en modelos de dirección que consiste en que las direcciones giran en torno a las demás al igual que sus colaboradores

“Entonces, en esa misión de liderazgo orbital lo que nosotros hacemos es que todos, absolutamente todos los miembros del equipo en algún momento formen parte, por ejemplo, de una entrega (...) o el diseño de una prótesis (...) y que nos cuenten qué les parece cómo está quedando” (Ricardo, comunicación personal, 28 de junio de 2023)

Otro componente de cultura organizacional puede ser el principio de estar incompletos por el Emprendimiento A, el cual refiere a la concatenación de perspectivas e ideas que surgen de un equipo con la premisa de que la información u aporte que uno pueda brindar en el equipo, estará incompleto hasta que el resto de un aporte al respecto. Asimismo, otro componente identificado serían las sesiones o espacios que brindan los emprendedores. Al

momento de resolver problemas, el emprendedor mantiene reuniones periódicas para brindar espacios de retroalimentación, check-in, soluciones en conjunto que genera un sentimiento de pertenencia y horizontalidad promovido por los emprendedores de forma indirecta en su estilo de gerencia.

En el caso de Pixed, Juntas, Emprendimiento A y Höség se reúnen periódicamente con los encargados de la administración para tomar decisiones en conjunto y ver cómo colaborar a los objetivos organizacionales propuestas por los emprendedores sociales. Maria Jose señala lo siguiente:

“Todas hemos diseñado la solución para empezar juntas, todas vemos los resultados todas las semanas de cuál es el performance de las soluciones, cuáles son las iniciativas que están haciendo, todas tienen voz y voto en todo en cómo que estamos haciendo y qué podemos mejorar. Obviamente todo eso se rige dentro de una estrategia de objetivos y resultados clave” (María José, comunicación personal, 28 de junio de 2023).

#### *Colaboración y trabajo en equipo*

El primer indicador es la creencia de que trabajando juntos se puede llevar a cabo la misión. Este indicador en particular no llegó a validarse ya que los emprendedores entrevistados no hicieron un énfasis particular sobre cómo gestionaban el trabajo con sus equipos. Sin embargo, se puede decir que en cuanto a los otros indicadores sí se halló una colaboración institucional, en cuanto a su colaboración con ONGs y con empresas con ánimo de lucro.

En cuanto al segundo indicador, los emprendedores han mostrado realizar colaboraciones con ONGs principalmente por el nexo que estas tienen con las comunidades que buscan beneficiar, además de la formación de capacidades técnicas que pueden recibir e incluso brindar como facilitadores para mejorar sus relaciones. En líneas generales, los emprendedores desarrollan alianzas estratégicas con organizaciones de soporte social u ONGs para mejorar su capacidad técnica relacionada a la problemática que atienden. Esto se da en los casos de Juntas, Wayru y Pixed, donde ONG's han tenido un rol protagónico para los temas técnicos relacionados capacitaciones especializadas en educación sexual por parte de APROPO, resolución de consultas sobre ingeniería para lo que requieran por parte de ASME y el diagnóstico de posibles nuevos usuarios respectivamente para cada uno de los emprendimientos sociales.

El tercer indicador, refiere a la colaboración con empresas u otros negocios con ánimo de lucro, en donde los emprendedores entrevistados manifiestan distintas formas de relacionamiento con estas empresas. Ellos buscan a las empresas por distintos fines,

principalmente para transformarlos como clientes o donantes corporativos del emprendimiento. Los emprendedores involucran a distintos actores y no desaprovechan oportunidades para difundir el propósito de su organización con el fin de sensibilizar actores y contar con nuevos aliados en el proceso. Para Uayki, la estrategia de relacionamiento con universidades y estudiantes de pregrado les permite conseguir personal que los apoye. Para Maria Jose, los clientes corporativos les permiten alcanzar mayor cantidad de usuarios de forma indirecta a través de los padres para Juntas. En todos los casos, existe una presencia de reconocimiento de la necesidad de colaborar entre distintas organizaciones, o en palabras de Juan Carlos “lo que tú puedas hacer que me va a ayudar a mí va a terminar ayudándote a ti porque estamos dentro del mismo rubro.” (Juan Carlos, comunicación personal, 27 de junio de 2023), entendiendo rubro como la relación con empresas con propósito social u ONG’s.

#### *Orientación a ayudar a otros*

El primer indicador de comportamiento es la sensibilidad hacia los problemas de la comunidad. Los emprendedores tienen esta sensibilidad con una aproximación distinta y profunda hacia las problemáticas, sobre todo por experiencias cercanas a la necesidad que tratan de cubrir. Esta orientación parte de la identificación de un usuario específico que se encuentra en vulnerabilidad, ya sea una comunidad o medio ambiente. Incluso, en casos como el de Uayki, Juntas y Höseg, se asignan a sí mismos el calificativo de “privilegiados” para describir una posición socioeconómica que les ha permitido no verse afectados por el problema que atienden o darse cuenta de la existencia del mismo.

Aunque no en todos los casos, la posición de privilegio a la que se refieren también se ve relacionada al nulo relacionamiento previo con la problemática hasta la identificación de la oportunidad para emprender en lo social. Además, como lo señala Juan Carlos, esto generó que Höseg empiece “su camino con una mochila pesada de asistencialismo que nosotros buscamos cómo alivianar” (Juan Carlos, comunicación personal, 27 de junio de 2023). Esta situación no se da en los casos en que el emprendedor social posee conocimiento técnico previo sobre la misión social como en el caso del Emprendimiento A a quien un miembro de su equipo le atribuye lo siguiente: “conoce un montón (...) está como que muy relacionada al conocimiento como más técnico”. (Equipo A, comunicación personal, 11 de julio de 2023) Esta carga inicial va reduciéndose en la medida que el emprendedor tiene mayor contacto con el usuario o beneficiario y desarrolla una empatía por él para aproximarse de manera más profunda al problema social que subyace a la condición de vulnerabilidad del mismo.

El segundo indicador implica la motivación que sienten por beneficiar a sus usuarios a pesar de los obstáculos que suponga. Ellos están motivados por su propósito social, el

impacto que quieren realizar. En cuanto al factor de los obstáculos, estos se han presentado a lo largo de su gestión. Finalmente, el tercer indicador de comportamiento menciona cómo los emprendedores entregan su esfuerzo en empoderar a la comunidad. Comportamientos presentes en la necesidad de generar un impacto positivo en sus beneficiarios. En el caso del Emprendimiento D, comenta el fundador que los niños beneficiarios de la comunidad hace años, hoy trabajan en el emprendimiento. Mientras que el Emprendedor B, que enfoca sus capacitaciones a un público infantil, compara cómo uno puede direccionar sus esfuerzos hacia los números, sin embargo, el menciona que “a veces yo veo o escucho: hemos impactado 50.000 niños, 30.000 niños, y me pregunto, ¿cuántos de ellos realmente han entendido lo que tú le has compartido? Entonces, sí tenía claro que yo quería que los niños aprendan.” (Emprendedor B, comunicación personal, 15 de agosto de 2023) expresando sus esfuerzos por entregar un servicio de calidad.

#### *Compromiso con la misión*

El primer indicador de comportamiento refiere a la congruencia entre los valores del emprendedor con los que profesa en su emprendimiento. Desde la perspectiva de los miembros de los emprendimientos entrevistados, todos han coincidido en que el estilo de vida del emprendedor es congruente con la misión social del emprendimiento. En el caso de Hoseg, el miembro del equipo describe los hábitos de consumo de Juan Carlos, y cómo estos están alineados a la cadena de valor sostenible que desempeñan en Hoseg:

“Su esposa fue la que empezó a incorporar los hábitos de consumo y de vida más sostenible a su familia (...) en su familia en general vive mucho el tema de sostenibilidad desde casa; cuidan de qué consumen, cómo consumen, cómo son responsables en el manejo de residuos, reciclaje, son súper activos, montan bici un montón en lugar de usar carro, o sea, sí son súper conscientes en ese sentido en su vida personal también de cómo realmente ser consecuentes y ser sostenibles.” (Equipo Hoseg, comunicación personal, 4 de julio de 2023).

El segundo indicador refiere a la disposición del emprendedor por sacrificarse por la misión social, y es que este comportamiento en particular no ha sido validado por todos los entrevistados. Los miembros del equipo mencionan un alto compromiso por parte de los emprendedores, el miembro del equipo A menciona cómo esto afecta a la emprendedora fundadora:

“A veces está muy abrumada, con muchas ocupaciones. Entonces eso también puede jugarle muchas veces en contra porque es una sola persona, tiene muchas responsabilidades, muchos roles que hacer. Creo que poco a poco igual lo está haciendo, pero es un punto hacia lo que puede mejorar, destinar o delegar ciertas cosas a otras personas”. (Equipo A, comunicación personal, 11 de julio de 2023)

Estos comportamientos la perciben como una persona que carga con mucha responsabilidad. No obstante, el resto de entrevistados no manifestaron algún modo de sacrificio por parte de los emprendedores fundadores.

El tercer indicador de comportamiento refiere al esfuerzo por explicar la importancia de atender a sus usuarios, y es en este caso que los emprendedores describen la problemática que aborda su organización con mucho ímpetu y respaldado por data sobre el problema que ayuda a justificar la necesidad de atenderlo. Los emprendedores Ricardo de Pixed y Karim de Uayki se apoyan en la mención de data cuantitativa para referirse como por ejemplo a las 400 mil personas que han sufrido de alguna amputación o han nacido con una diferencia congénita en el Perú, o la falta de conectividad en zonas rurales que afecta a más de 50 mil comunidades y centros poblados en Perú. Otros emprendedores, como el caso del Emprendimiento C, aluden a problemas sistémicos como lo menciona en el siguiente fragmento:

“En el caso de la discapacidad es un tema que uno en la mayoría de casos nace con eso. Y desde que nacen con eso ya empieza una exclusión sistemática en muchos ámbitos, desde el educativo, el diseño de las calles, las políticas públicas y por supuesto el tema de empresa, del empleo.” (Emprendedor C, comunicación personal, 13 de julio de 2023).

Su orientación de servicio parte de una experiencia propia o muy cercana con el usuario o beneficiario de su servicio o producto. La definición de la problemática social que atienden es definida por los emprendedores frecuentemente como la falta o ausencia del servicio o producto que brindan. En el Emprendimiento A mencionan que “estamos enfocados en contribuir, en cambiar cómo opera el sistema para reducir el impacto ambiental y climático que se está generando negativamente a través de la gestión social de estos grupos (recicladores)” (Emprendedora A, comunicación personal, 28 de junio de 2023). Además, los fundadores no se limitan a las actividades operativas del core de la organización, sino que buscan complementar estas con proyectos o iniciativas en paralelo. Catherine, fundadora de Wayru, menciona lo siguiente:

“Nos llamó la atención el tema de tener productos que no sean necesariamente duchas, pero que sí pueden ser adquiridos y que obviamente eso contribuya al fondo común para poder hacer más accesible el producto a las familias que finalmente lo necesitan (...) productos un poquito relacionados al agua y a la higiene.” (Catherine, comunicación personal, 7 de julio de 2023).

Este es un ejemplo de cómo los emprendedores buscan contribuir al sistema en el que se desenvuelven enfocados en su misión e incluso en otras problemáticas socio-ambientales que pueden abordar desde sus actividades.

## 1.4. Motivación

En esta tipología de competencias, la motivación implica el que la persona tenga metas desafiantes, cosas en las que uno piensa o quiere causar una acción (Spencer & Spencer 2007). La motivación se encuentra en un grado de profundidad nuclear para los emprendedores ya que es la ambición que estos poseen de generar un cambio. En el modelo de Gurnitno et al, la competencia de este tipo pertenece al cluster de logro y acción y es la de orientación al logro, definida como la preocupación por trabajar bien o competir por un nivel de excelencia. A continuación, se describirán los hallazgos y análisis por esta competencia.

### *Orientación al logro*

El primer indicador se refiere al pensar en lo necesario para progresar y desarrollarse a continuación, el cual ha sido validado con el desarrollo o evolución de procesos internos. En el caso de Wayru, Catherine menciona cómo esto se manifiesta en el crecimiento de su emprendimiento.

“Mientras más vas creciendo, necesitas herramientas un poquito más robustas, que tengan más información y que te permitan tomar decisiones a largo plazo. Nosotras hemos hecho planeamiento todos los años y de hecho cada vez va cambiando porque en el mercado también va cambiando” (Catherine, comunicación personal, 7 de julio de 2023).

La mejora de herramientas de gestión para un mejor desempeño es una de las formas en las que se busca un desarrollo de la organización. Otro caso es el de Hoseg, donde el miembro del equipo entrevistado menciona cómo “él (Juan Carlos) siempre está viendo qué otras cosas podemos hacer. Siempre está pensando en cómo evolucionar el impacto de la producción, y ahora carbono en los productos, ser sostenibles en la producción” (Equipo Hoseg, comunicación personal, 4 de julio de 2023), donde hace alusión a la mejora de procesos productivos como siguientes pasos.

El segundo indicador de comportamiento se refiere a la orientación hacia los objetivos y el actuar para lograr los objetivos principales y/o los impactos esperados. Los entrevistados mencionaron los distintos objetivos a los que se dirijan en el largo plazo. En el Emprendimiento A mencionan cómo la visión que tienen al 2030 es tener 10 centros implementados, Pixed se orienta a expandirse en Latinoamérica entrando a Chile este año y a Brasil y México en miras del 2024, Wayru apunta a incrementar el número de beneficiarios con duchas en hogares y capacitadas en temas de agua y saneamiento.

El tercer indicador refiere a una constante innovación, creando otras empresas que puedan satisfacer las necesidades de financiamiento de la misión. Este indicador difiere de los hallazgos entre los entrevistados, ya que no crean nuevas empresas, nacen como una

preferentemente o cambian su modelo de negocio. María José Tamayo de Juntas menciona “nosotras somos una empresa, entonces no es como que buscamos donaciones para recaudar fondos” (María José, comunicación personal, 28 de junio de 2023) premisa que dista sus métodos de financiamiento por actividades filantrópicas. Del mismo modo, la fundadora del Emprendimiento A apunta a generar valor económico desde sus mismas actividades mencionando lo siguiente:

“Ahora no veo hacer ONGs ni nada de eso. Lo que busco más son las empresas sociales, porque no vas a depender de un ingreso o de un fondo constante, sino que tú vas a generar ese dinero. Entonces, lo que se tiene que ver es la rentabilidad de ese negocio” (Emprendedora A, comunicación personal, 28 de junio de 2023).

El cuarto indicador de comportamiento es el fuerte deseo por lograr lo que aspira. Esto es evidenciado a nivel del impacto que quieren generar y los obstáculos que han afrontado a lo largo de su gestión y desarrollo de negocio. El deseo al logro se ha manifestado en competencias como la perseverancia y orientación a ayudar a otros, así como se ve reflejado en los anteriores indicadores de esta competencia.

### **1.5. Rasgos**

Los rasgos son características físicas y respuestas conscientes a ciertas situaciones enfrentadas por las personas (Spencer & Spencer, 2007). Este tipo de competencias agrupa la competencia de intereses afines, que se encuentran en el cluster de efectividad personal y refiere a la tendencia a disfrutar y crear fácilmente relaciones con otras personas, así como la competencia de iniciativa, como parte del cluster de logro y acción, haciendo referencia a la preferencia por tomar medidas, hacer más de lo que se requiere, hacer cosas que nadie ha pedido y que mejorarán los resultados del trabajo o evitarán problemas. A continuación, se describirán los hallazgos y análisis por estas dos competencias.

#### *Intereses a fines*

El primer indicador es sobre la personalidad extrovertida y acogedora del emprendedor social. Distinto a lo señalado en el modelo, los rasgos de extroversión y de facilidad de intercambio con las personas, no es en todos los casos inherente a las características previas del emprendedor al emprendimiento. Más bien, el emprendedor afirma que se ha visto en la necesidad en algunos casos de trabajar sus habilidades interpersonales. Por ejemplo, el caso del fundador B que comenta lo siguiente:

“No me gustaba exponer, yo sufría de tartamudez, no me sentía cómodo, pero cuando empecé el proyecto, como que me pedían que explique, y más cuando ya no se invitaban universidades,

ponencias, era como que no hay otra persona que lo tenga que ser, entonces era como un empuje a la fuerza”. (Emprendedor B, comunicación personal, 15 de agosto de 2023).

No obstante, se señala sobre la mayoría de emprendedores sociales como el emprendedor D, Juan Carlos, Catherine, y otros que poseen una habilidad particular para conectar con las personas al momento de relacionarse con sus usuarios o compartir la visión del emprendimiento.

El segundo indicador se refiere a llevarse bien con todo el mundo de diferente etnia, religión o nación. Con respecto a ello, los entrevistados no brindaron información de la cuál pueda obtenerse algún hallazgo.

El tercer indicador trata sobre relacionarse sinceramente con los usuarios, los empleados, los aliados y los donantes. Durante las entrevistas no se mencionó información suficiente sobre la relación con donantes y aliados. Sin embargo, se pudo validar que el emprendedor posee una cercanía personal con su usuario y empleados. Por ejemplo, Juan Carlos afirma que “Cuando yo veo a alguien con Hoseg, al margen de que es mi marca, yo me siento identificado y más bien quiero ir a abrazarlo, darle puñito, decir, somos de la comunidad que consume para generar impacto positivo” (Juan Carlos, comunicación personal, 27 de junio de 2023), demostrando el vínculo afectivo que tiene con sus clientes. Igual sucede con el emprendimiento D, en el que se afirma sobre el emprendedor que “Hay una relación muy cercana. Las familias lo quieren muchísimo, lo admiran, lo aprecian. Él es una persona muy cercana.” (Equipo D, comunicación personal, 18 de agosto de 2023).

#### *Iniciativa*

El primer indicador es ser primero o pionero en realizar alguna actividad social. Al respecto, durante las entrevistas los emprendedores no hicieron referencia a haber sido primeros en atender algún problema social, más bien han vinculado alguna experiencia con algún modelo de negocio extranjero y lo han replicado. De esto modo, se ejemplifica para el segundo indicador a través de la experiencia de Juan Carlos.

El segundo indicador es ser primero o pionero en realizar alguna actividad para financiar y no depender de los donantes. Los emprendedores entrevistados han demostrado una preferencia por realizar actividades comerciales para la consecución de su objetivo social como fue mencionado anteriormente. Además, en los casos que sí se contempla la financiación por medio de donaciones para cubrir el costo parcial o la totalidad de su misión, como en el caso de Wayru o el emprendimiento D, los modelos no suelen ser distintos a los ya existentes, siendo estos la postulación a grants o donaciones corporativas. No obstante, las empresas con misión socioambiental como Hoseg, Juntas o el emprendimiento C replican

modelos extranjeros ya existentes. Por ejemplo, Juan Carlos cuenta cómo adoptó la idea del modelo de negocios para Hoseg de la siguiente manera “apareció este modelo de compra uno dona uno, que tenía la marca de zapatos Tommy's. Me pareció un modelo interesante. Era un dos por uno, pero uno es para mí y otro es para ayudar a alguien, parecía un no-brainer” (Juan Carlos, comunicación personal, 27 de junio de 2023).

El tercer indicador se refiere a ampliar el negocio con nuevos productos y servicios. Se puede observar que los emprendedores sociales se encuentran enfocados en dos objetivos con respecto a la ampliación del negocio: establecerse en más zonas del Perú y expandirse internacionalmente. Por un lado, sólo se ha podido identificar que dos emprendedores actualmente tienen la visión de ofrecer nuevos productos o servicios como es el caso de Hoseg con una línea retail con precios menores y Juntas con una nueva plataforma mencionada por su fundadora:

“En nuestros planes de futuro son crecer la plataforma para mamás y papás que se llama Parenting, de hecho, ya no se llama Juntas. Se llama Parenting, tiende a adolescencia. Y nuestra visión es que esa plataforma sea escalable, que va a brindar las herramientas de crianza que va a brindar este desarrollo seguro y saludable a la adolescencia”. (María José, comunicación personal, 28 de junio de 2023).

Aunque el resto de emprendedores no descarta la idea y demuestran haber pensado en ofrecer nuevos productos y servicios como el caso de Wayru, en el que Catherine señala que “nos llamó la atención el tener productos que no sean necesariamente duchas, pero que sí pueden ser adquiridos y que, obviamente, eso contribuya al fondo común para poder hacer más accesible el producto a las familias que finalmente lo necesitan.” (Catherine, comunicación personal, 7 de julio de 2023).

Por otro lado, el establecimiento en más zonas de Perú es un objetivo difundido entre la mayoría de los emprendedores. Para los fundadores del Emprendimiento A, Emprendimiento C, Emprendimiento D, Uayki y Wayru la prioridad es tener operaciones o comercializar en más regiones del Perú. En palabras de la emprendedora A “en Lima tenemos planificado tres (ampliaciones). En regiones, cinco en regiones del país y dos fuera de Perú.” (Emprendedora A, comunicación personal, 28 de junio de 2023). De esto modo también se ejemplifica el objetivo de internacionalizarse principalmente en países de Sudamérica como Chile. Según Ricardo de Pixed, “Ahorita está entrando a Chile y esperamos entrar a LATAM entrando Brasil y por cómo se llama por México y estamos esperando trabajar también de la mano del sector público” (Ricardo, comunicación personal, 28 de junio de 2023). Con respecto a la decisión de internacionalizarse, Juan Carlos señalaría que el público en países extranjeros sería más

receptivo a la propuesta de estos modelos de negocio sostenibles; en la misma línea Ricardo añadiría sobre que “el pipeline aquí es primero demuestra y después voy a ver si te ayudo. En otras partes, no solo de la región, sino a nivel global, es como que, OK, arriesgo junto contigo, pero crezco contigo” (Ricardo, comunicación personal, 28 de junio de 2023) refiriéndose al perfil del inversor de riesgo peruano.

## 2. Resultados por indicadores y comportamientos de los emprendedores

Con respecto a las coincidencias y diferencias entre comportamientos de los emprendedores analizados y los indicadores propuestos en el modelo de competencias utilizado se evidenció que existen ciertas distinciones que debería de hacerse sobre la definición de algunos indicadores para una mejor adecuación del modelo al contexto peruano. En la tabla N° 10 se presenta la relación de los indicadores del modelo con cada uno de los emprendedores analizados, donde se utiliza una “V” para validar la existencia de un comportamiento en referencia al indicador; un “PV” si ha sido parcialmente validado el indicador por cumplir parcialmente con la definición que se da en el indicador y un “NV” si no ha sido validado, es decir si no se ha evidenciado algún comportamiento que exprese la existencia de ese indicador. Cabe mencionar que esta última clasificación no quiere decir que sea una deficiencia de competencia, por el contrario, no se recopiló información para un análisis al respecto. Para referirse a cada uno de los emprendedores en la tabla N° 10 se utilizó la nomenclatura de la tabla N° 9 presentada a continuación.

**Tabla N° 9: Nomenclatura por emprendedor**

Emprendimiento	Nombre del emprendedor	Nomenclatura
Höség	Juan Carlos Sznak	JCS
Juntas	Maria Jose Tamayo Grafo	MJT
Pixed	Ricardo Rodríguez Torres	RR
Wayru	Catherine Romani Zamora	CR
Uayki	Karim Rifai Burneo	KR
Bamboo balance	Esteban del Aguila Sáenz	EDA

Emprendimiento A	Emprendedor A	E-A
Emprendimiento B	Emprendedor B	E-B
Emprendimiento C	Emprendedor C	E-C
Emprendimiento D	Emprendedor D	E-D



**Tabla N° 10: Coincidencias y diferencias entre comportamientos e indicadores por emprendedor social**

Competencia	Indicadores	JCS	MJT	RR	CR	KR	EDA	E-A	E-B	E-C	E-D	Observaciones
1 - Gestión financiera	Resalta la importancia de gestionar las finanzas estrictamente para las necesidades a largo plazo	V	V	V	V	V	PV	V	PV	V	V	-
	Busca financiación de diversas formas, incluidas actividades comerciales para la sostenibilidad de la misión	V	V	V	V	V	V	V	V	V	PV	-
	Crea de forma continua redes de colaboración para financiar los programas	NV	PV	V	V	PV	NV	V	NV	V	PV	-
2 - Conocimiento técnico del rubro del negocio	Sabe cómo realizar la actividad técnica relacionada a su emprendimiento	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	Se consideró el estado actual del conocimiento con respecto al rubro del emprendimiento

**Tabla N° 10: Coincidencias y diferencias entre comportamientos e indicadores por emprendedor social (continuación)**

Competencia	Indicadores	JCS	MJT	RR	CR	KR	EDA	E-A	E-B	E-C	E-D	Observaciones
3 – Desarrollo de personas	Forma o entrena continuamente a los miembros del equipo para que sean hábiles	NV	NV	NV	NV	NV	NV	V	NV	NV	NV	-
	Es capaz de generar ideas en conjunto, consensuar soluciones alternativas hasta superar con éxito sus problemas	V	PV	V	V	NV	NV	V	NV	PV	V	-
4 - Networking	Desarrolla vínculos o redes con diversos actores de su entorno	PV	V	V	V	PV	V	V	PV	V	V	-
	Construye y mantiene amistad con muchas personas de diversos orígenes	NV	NV	NV	NV	NV	NV	NV	NV	NV	NV	-
	Construir una amplia red de cooperación y amistad en Perú y a escala internacional	NV	V	NV	V	NV	NV	V	NV	V	V	-
5 - Pensamiento creativo	Crea innovaciones en su rubro	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	-

**Tabla N° 10: Coincidencias y diferencias entre comportamientos e indicadores por emprendedor social (continuación)**

Competencia	Indicadores	JCS	MJT	RR	CR	KR	EDA	E-A	E-B	E-C	E-D	Observaciones
5 - Pensamiento creativo	Crea nuevos productos/servicios que no estaban disponibles en el momento de su creación	NV	PV	V	V	V	PV	V	NV	V	NV	-
6 - Visualización de oportunidades	Considera la capacidad y habilidades del equipo como una oportunidad de negocio	PV	PV	PV	PV	NV	NV	PV	PV	NV	NV	-
	Ve las amenazas como una oportunidad y un reto	V	V	V	V	V	PV	V	NV	NV	NV	Se diferenció de problemas según la inmediatez, considerando amenaza como posible problema de largo plazo
	Ve los problemas como oportunidades de negocio	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	-
7 - Aptitud para tomar oportunidades	Explora todas las oportunidades aunque a primera vista parezcan contrarias a los valores de la organización	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	-

**Tabla N° 10: Coincidencias y diferencias entre comportamientos e indicadores por emprendedor social (continuación)**

Competencia	Indicadores	JCS	MJT	RR	CR	KR	EDA	E-A	E-B	E-C	E-D	Observaciones
7 - Aptitud para tomar oportunidades	Utiliza las competencias de su equipo para desarrollar el negocio	V	V	V	V	V	NV	V	PV	V	NV	-
8 - Persistencia	Persevera, resiste, no se rinde nunca	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	-
	Sigue ejecutando el plan a pesar de los obstáculos	V	V	V	V	V	V	V	NV	V	V	-
	Trata el fracaso como parte de la dinámica para alcanzar el objetivo	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	-
9 - Influencia sobre otros	Persuade a la gente de tal modo que no pueda o le resulte difícil negarse	PV	NV	PV	PV	NV	NV	PV	NV	NV	NV	La palabra "convencer" o "persuadir" no es aceptada por los emprendedores
	Crea una nueva conciencia sobre grupos de personas	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	-

**Tabla N° 10: Coincidencias y diferencias entre comportamientos e indicadores por emprendedor social (continuación)**

Competencia	Indicadores	JCS	MJT	RR	CR	KR	EDA	E-A	E-B	E-C	E-D	Observaciones
9 - Influencia sobre otros	Posee estrategias para convencer a alguien de su firme compromiso y su visión de potenciar a las personas vulnerables	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	-
10 - Liderazgo en equipo	Inspira y motiva a la gente que le rodea	V	PV	PV	V	V	PV	V	V	PV	V	-
	Discute las soluciones a problemas en conjunto para encontrar la mejor solución	V	V	V	V	NV	NV	V	V	NV	NV	-
	Motiva a su equipo a dar lo mejor de sí mismos y mantener sus objetivos iniciales	V	NV	V	V	V	NV	V	NV	NV	NV	-
	Es capaz de crear sinergias entre los miembros para consolidar el equipo	V	V	V	V	NV	NV	V	NV	V	NV	-
11 - Colaboración y trabajo en equipo	Cree que trabajando juntos se puede llevar a cabo la misión	NV	NV	NV	NV	NV	NV	NV	NV	NV	NV	-

**Tabla N° 10: Coincidencias y diferencias entre comportamientos e indicadores por emprendedor social (continuación)**

Competencia	Indicadores	JCS	MJT	RR	CR	KR	EDA	E-A	E-B	E-C	E-D	Observaciones
11 - Colaboración y trabajo en equipo	Colabora con varias ONG para llevar a cabo su misión	NV	V	V	V	NV	NV	NV	NV	NV	V	-
	Colabora con empresas (negocios con ánimo de lucro) en la gestión empresarial	V	V	V	NV	NV	V	V	V	V	V	-
12 - Orientación a ayudar a otros	Es sensible a los problemas de la comunidad	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	-
	Le motiva beneficiar a sus usuarios a pesar de los obstáculos que suponga hacerlo	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	-
	Entrega su esfuerzo entero a empoderar la comunidad	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	-
13 - Compromiso con la misión	Es congruente con los valores que profesa su emprendimiento	V	NV	V	NV	NV	V	V	NV	V	V	-
	Se encuentra dispuesto a sacrificarse por la misión social	NV	NV	NV	NV	NV	NV	PV	NV	NV	NV	-

**Tabla N° 10: Coincidencias y diferencias entre comportamientos e indicadores por emprendedor social (continuación)**

Competencia	Indicadores	JCS	MJT	RR	CR	KR	EDA	E-A	E-B	E-C	E-D	Observaciones
13 - Compromiso con la misión	Se esfuerza por explicar la importancia de atender a sus usuarios	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	-
14 - Orientación al logro	Piensa siempre en lo necesario para progresar y desarrollarse a continuación	V	V	V	V	V	PV	V	PV	NV	NV	-
	Se orienta a los objetivos, actúa para lograr los objetivos principales y/o los impactos esperados	NV	NV	V	V	NV	NV	V	NV	NV	NV	-
	Innovar continuamente creando otras empresas que puedan satisfacer las necesidades de financiación de la misión	PV	PV	PV	PV	PV	PV	PV	PV	V	NV	-
	Desea fuertemente lograr lo que aspira	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	-
15 - Intereses afines	Es un persona extrovertida y acogedora	V	PV	PV	V	PV	PV	PV	PV	PV	V	-

**Tabla N° 10: Coincidencias y diferencias entre comportamientos e indicadores por emprendedor social (continuación)**

Competencia	Indicadores	JCS	MJT	RR	CR	KR	EDA	E-A	E-B	E-C	E-D	Observaciones
15 - Intereses afines	Se lleva bien con todo el mundo de diferente etnia, religión o nación	NV	NV	NV	NV	NV	NV	NV	NV	NV	NV	-
	Se relaciona sinceramente con los usuarios, los empleados, los aliados y los donantes	V	V	V	V	NV	PV	V	V	PV	V	-
16 - Iniciativa	Es primero o pionero en realizar alguna actividad social	NV	NV	NV	NV	NV	NV	NV	NV	NV	NV	Todos realizan una actividad social que ha sido atendida de alguna forma previamente
	Es primero o pionero en realizar alguna actividad para financiar y no depender de los donantes	V	V	V	PV	PV	V	V	V	V	NV	Se considera validado a partir de la realización de actividades comerciales como fuente de financiamiento principal, independientemente de ser los primeros o no

**Tabla N° 10: Coincidencias y diferencias entre comportamientos e indicadores por emprendedor social (continuación)**

Competencia	Indicadores	JCS	MJT	RR	CR	KR	EDA	E-A	E-B	E-C	E-D	Observaciones
16 - Iniciativa	Amplía el negocio con nuevos productos y servicios	V	V	V	PV	PV	V	V	PV	V	NV	-

En resumen, las competencias desarrolladas por el modelo de Guritno Suyono y Sunarjo no son del todo funcionales para el contexto peruano. Aunque muchos comportamientos fueron identificados y validados con respecto a los indicadores, hay algunos que por la naturaleza de los mismos han sido difíciles de identificar. En general, los emprendedores sociales han demostrado ser personas muy inspiradas por la causa social que abordan y congregan al resto de sus actores y equipo a trabajar por el propósito organizacional; no obstante, las deficiencias que pueden tener a nivel de conocimientos técnicos o financieros son complementadas con sus equipos y aliados estratégicos. Los emprendedores además pueden considerarse como personas muy creativas por las oportunidades que visualizan, la forma en que las abordan y las soluciones que plantean al iniciar el emprendimiento o durante su crecimiento a modo de reformulación del mismo.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la presente investigación se ha logrado identificar los comportamientos que caracterizan las competencias de los emprendedores sociales de 10 emprendimientos seleccionados, al analizar las coincidencias o patrones de comportamiento y las diferencias entre estos indicadores y las competencias del modelo. En el presente capítulo se mostrarán las conclusiones y recomendaciones en torno al análisis previamente realizado, donde se responderá cómo son las competencias del emprendedor social de los emprendimientos evaluados.

### 1. Conclusiones

En primer lugar, la revisión de la literatura ha permitido identificar los conceptos, enfoques y modelos existentes en torno a las competencias de los emprendedores sociales y cuáles son las principales características y el entorno a las que están sujetos los emprendedores sociales en el Perú. Los emprendimientos sociales son un nuevo concepto del que la literatura aún trata de diferenciar de los emprendimientos tradicionales. En esa línea, los esfuerzos por generar un modelo de competencias que responda a las necesidades de los emprendedores sociales se ha articulado desde los tipos de competencias desarrollados según Spencer y Spencer, para finalmente concretarse en las 16 competencias del modelo de Guritno et al. (2019). Para la aplicación del modelo se revisó las características del ecosistema peruano en torno a los emprendimientos sociales, donde nuevamente se encontraron pocas definiciones con respecto a este fenómeno y redes de apoyo que podían compartir con emprendimientos tradicionales. En general se optó por trabajar con emprendimientos sociales que sean principalmente empresa social al ser uno de los tipos de emprendimientos sociales con mayor porcentaje de ejecución en el Perú.

En segundo lugar, los comportamientos identificados que caracterizan el perfil de los emprendedores sociales se han visualizado alrededor de los clústeres por competencias seleccionados: conocimientos, habilidades, autoconocimiento, motivación y características o rasgos. A continuación, se detallarán los patrones de comportamiento y diferencias con el modelo identificado.

Sobre el clúster de conocimientos se evidenció que no poseer conocimientos técnicos sobre el rubro del negocio no ha sido un impedimento para iniciar, puesto que en distintos casos el emprendedor social entrevistado ha demostrado aprovisionarse de estos en el transcurso del emprendimiento mediante alianzas organizacionales o iniciativa autodidacta. Sin embargo, las competencias en torno a la gestión financiera sí representan una gran

limitante en etapas iniciales, mientras que la reducción de costos operativos ha sido el conocimiento más requerido para las etapas posteriores del emprendimiento.

Sobre el clúster de habilidades, no se ha podido validar si los emprendedores sociales en el Perú mantienen contacto con personas de distintos orígenes, etnia, religión o nacionalidad. Adicionalmente, el emprendedor social entrevistado no identifica dentro de sus prioridades la formación a los miembros de su equipo. No obstante, al momento de establecer una relación contractual ellos se concentran en buscar personas especializadas en un tema, de modo que, por las capacidades de estas, se llegue a profesionalizar el equipo de acuerdo a los objetivos de internacionalización, reducción de costos, adquisición de conocimiento técnico del rubro, etc. Asimismo, se identificó que el liderazgo que ejercen parte de uno de los principales factores de contratación priorizado por ellos: la motivación por atender el problema socioambiental sobre el cuál trabajan. Por ello, cada emprendedor ha elaborado una frase que define el problema socio-ambiental. Cabe mencionar, que la innovación es parte del modelo de negocio por cuál optaron, lo que se ha visto representado en modelos como una donación por cada producto, el trabajo de la cadena de valor, o la aplicación de nuevas tecnologías para orientar el emprendimiento cada vez más a no depender de donantes, más bien financiar la consecución de su misión socio-ambiental a través de relaciones comerciales.

Sobre el cluster de autoconocimiento, es muy clara la orientación que tienen los emprendedores de ayudar al resto y la persistencia en sus proyectos, competencias que conectan con el resto de las de este cluster. Se ha evidenciado que ellos poseen una buena aptitud para tomar oportunidades regida por el valor que estiman puede sumar a la consecución del propósito social que aborda el emprendimiento. De esta manera, las relaciones que pueden establecer en su trabajo con ONGs o empresas depende mucho de los objetivos que persigue el emprendimiento y cómo pueden aportar dichos actores como facilitadores de capacidades, redes de contacto o financiadores. Los emprendedores también han demostrado que este alineamiento con el propósito social, les permite evaluar los límites de lo aceptable al momento de tomar decisiones sobre una oportunidad. La mayoría de los emprendedores no considera tener alguna estrategia particular para convencer al resto, de hecho no les agrada el término utilizado en la definición del modelo, sino que buscan conectar con los distintos actores por el compromiso que ellos tienen hacia la misión social.

Sobre el cluster de motivación, los emprendedores sociales han demostrado orientarse hacia los objetivos que tienen trazados involucrando a sus equipos en torno al propósito social que abordan. Dentro de estos objetivos asociados con el progreso, también contemplan la eficiencia de costos o innovación en la cadena productiva. Además, los emprendedores sociales en el Perú no generan nuevas empresas para financiar sus actividades, sino que

desde el mismo propósito social que abordan se generan líneas de negocios alternas como lo serían las consultorías ya sea a título personal o como iniciativas del emprendimiento.

Sobre el clúster de características, no se ha podido establecer a partir de las competencias del emprendedor social si son o no pioneros en realizar alguna actividad social más sí en un tipo de emprendimiento. Sin embargo, el principal tipo de emprendimiento social seleccionado en este grupo de entrevistados ha sido el de empresa social, por lo que la financiación de la misión social se da a través de actividades comerciales, distando de modelos por donaciones. Esto revela la necesidad del emprendedor social por conocer cómo articular un modelo comercial para financiar las actividades sociales, añadiendo conocimientos referidos a la ampliación de sus operaciones para comercializar en más regiones o territorios como Chile, siendo un país objetivo recurrente para ello. Este proceso de internacionalización puede conducir al emprendedor a interactuar con personas de distinta etnia o nacionalidad, indicador que no ha podido ser validado en la presente investigación por un comportamiento que lo ejemplifique.

## **2. Recomendaciones**

### **2.1 Aplicación del modelo de competencias de emprendedores sociales del Perú**

Si bien el modelo es funcional para el contexto peruano, existen consideraciones adicionales en torno a las definiciones y la metodología a recomendar para futuros estudios. En primer lugar, para “Intereses afines”, validar comportamientos que evidencien actitudes o rasgos de la personalidad como “extraversión” o “se lleven bien con todo el mundo” podría abordarse desde la observación no participativa. En segundo lugar, la competencia de “Iniciativa” debería de diferenciarse “si es pionero en realizar una actividad social” en su región, ya que muchos modelos o productos han sido realizados en otros países por lo que el indicador seguirá siendo no validado. En tercer lugar, sobre la competencia de “Aptitud para tomar oportunidades”, no se exploran actividades distintas a los valores de la organización como se menciona, sino que las oportunidades los redirigen a un nuevo sector del target, por lo que debería tenerse dicha consideración al momento de mencionar la diferencia de oportunidades con los valores organizacionales. Finalmente, sobre la competencia de “Influencias sobre otros”, será útil desechar el término “convencer” ya que podría ser una palabra con una connotación negativa para los emprendedores que se encuentran más orientados a la conexión que ellos establecen con sus aliados.

## **2.2 Futuras investigaciones**

Los actores del ecosistema que asumen el rol de formación de capacidades y competencias de nuevos emprendedores sociales, sobre todo desde la academia, deben considerar el desarrollo de conocimientos financieros aplicados para una planeación estratégica de los costos operacionales. Esta formación debería de ser establecida desde el inicio de las actividades de los nuevos emprendedores. Además, los emprendedores sociales deben evaluar la necesidad de establecer como prioridad la elaboración de planes formativos para sus equipos. Para posteriores investigaciones se recomienda, aplicar observaciones no participativas en el transcurso de las actividades diarias del emprendedor para validar sus actitudes.



## REFERENCIAS

- Abu-Saifan, S. (2012). Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries. *Technology Innovation Management Review*, 22-27. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-50883-2#page=172>
- Alegre, I., Kislenko, S., & Berbegal-Mirabent, J. (2017). Organized chaos: mapping the definitions of social entrepreneurship. *Journal of Social Entrepreneurship*, 8(2), pp. 248–264. <https://doi.org/10.1080/19420676.2017.1371631>
- Ames, A. & Grados, C. (2020). The Existing Landscape of Social Entrepreneurship in Peru. <https://apfcanada-msme.ca/sites/default/files/2020-07/The%20Existing%20Landscape%20of%20Social%20Entrepreneurship%20in%20Peru.pdf>
- Arafeh, L. (2016). An entrepreneurial key competencies model. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 5(1), 26. <https://doi.org/10.1186/s13731-016-0048-6>
- Asia-Pacific Economic Cooperation (2020). 2020 Survey of Entrepreneurs and MSMEs in Peru: Building the Capacity of MSMEs Through Social Entrepreneurship. <https://apfcanada-msme.ca/research/2020-survey-entrepreneurs-and-msmes-peru-building-capacity-msmes-through-social>
- Boschee, J. & McClurg, J. (2003). *Toward a Better Understanding of Social Entrepreneurship: Some Important Directions*.
- Bosma, N., Schøtt, T., Terjesen, S., & Kew, P. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor AUTHORS*. <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=49542>
- Boyatzis, R.E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, Vol. 27 No. 1, pp. 5-12. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1108/02621710810840730>
- Caballero, S., Fuchs, R., & Prialé, R. (2013). The influence of personality traits on social enterprise start-up: the case of Peruvian social entrepreneurs. *Department of Business Administration*. [https://emes.net/content/uploads/publications/the-influence-of-personality-traits-on-social-enterprise-start-up-the-case-of-peruvian-social-entrepreneurs/caballero\\_et\\_al.\\_ecps-lg13-07\\_eng.pdf](https://emes.net/content/uploads/publications/the-influence-of-personality-traits-on-social-enterprise-start-up-the-case-of-peruvian-social-entrepreneurs/caballero_et_al._ecps-lg13-07_eng.pdf)
- Cano, A., Xavier, A., & Mcfaul, S. (2019). Micro, Small, and Medium Enterprises (MSME) and Social Entrepreneurship in the context of Peru. *Considerations for APEC Mining Economies*. [https://gsgii.org/wp-content/uploads/2023/10/peru\\_15-MICRO-SMALL-](https://gsgii.org/wp-content/uploads/2023/10/peru_15-MICRO-SMALL-)

AND-MEDIUM-ENTERPRISES-MSME-AND-SOCIAL-ENTREPRENEURSHIP-IN-  
THE-CONTEXT-OF-PERU.pdf

- Cavazos-Arroyo, A. & Giuliani, A. (2017). Escalabilidad: Concepto, características y retos desde el emprendimiento comercial y social. *Cuadernos del CIMBAGE*, núm. 19, pp. 27-41, Facultad de Ciencias Económicas. Buenos Aires, Argentina. <https://www.redalyc.org/pdf/462/46251257003.pdf>
- Cochachin, J. (2016). *Las empresas sociales en el Perú y la necesidad de contar con un marco legal*. [Tesis para Magister]. PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/6872>
- De Belaunde, J., & Parodi, B. (2014). Marco legal del sector privado sin fines de lucro en Perú. *Apuntes: Revista de Ciencias Sociales*, (43), pp.19-44. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4867312.pdf>
- De la Garza, M., Zavala, M., López-Lemus, J. & López, P. (2019). Inventario de las causas del fracaso en emprendedores sociales en México (CAFES-M). *Revista Perspectivas*, 43, 107–134. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332019000100005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332019000100005&script=sci_arttext)
- Decreto Legislativo N° 1549, Prorroga la vigencia de las exoneraciones contenidas en el artículo 19 de la ley del impuesto a la renta (22 de abril de 2023). <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2171648-1>
- Dees, J. (1998). The meaning of social entrepreneurship. <https://entrepreneurship.duke.edu/newsitem/the-meaning-of-social-entrepreneurship/>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2023). Social enterprises. In *Encyclopedia of the Social and Solidarity Economy*, pp. 163-171. Edward Elgar Publishing. <https://www.elgaronline.com/edcollchap-oa/book/9781803920924/book-part-9781803920924-34.xml>
- Farber, V., Caballero, S., Prialé, M., & Fuchs, R. (2015). Social Enterprises in Lima: Notions and Operating Models. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 1(1), 56–78. <https://doi.org/10.1177/2393957514554986>
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-358.
- Ennis, R. (2008). Competency Models. *Employment and Training Administration Research Publications*. <https://www.dol.gov/agencies/eta/research/publications/competency-models>

- Forouharfar, A., Rowshan, S. & Salarzehi, H. (2018). An epistemological critique of social entrepreneurship definitions. *Journal of Global Entrepreneurship Research* 8, 11. <https://doi.org/10.1186/s40497-018-0098-2>
- Fundación Ecología y Desarrollo, & Multilateral Investment Fund. (2016). Study of Social Entrepreneurship and Innovation Ecosystems in the Latin American Pacific Alliance Countries: Country Analysis: Peru. *Inter-American Development Bank* <https://publications.iadb.org/en/publication/12639/study-social-entrepreneurship-and-innovation-ecosystems-latin-american-pacific>
- Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XX1*, vol. 10, pp. 83-106. <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/23823/298-937-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gilsenan, K. (2021). Sustainability in 2021: business as usual isn't an option. *GlobalWebIndex*. <https://blog.gwi.com/chart-of-the-week/sustainability-necessity-2021/>
- Groot, A., & Dankbaar, B. (2014) Does Social Innovation Require Social Entrepreneurship?. *Technology Innovation Management Review*, 4(12), pp. 17-26. <http://doi.org/10.22215/timreview/854>
- Guritno, P. D., Suyono, H., & Sunarjo, S. (2019). Competency Model of Social Entrepreneurs: Learning from Successful Indonesian Social Entrepreneurs. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 8(3), pp. 94-110. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i3.256>
- Harrison, A. (2002). Case Study Research. En D. Partington (Ed.). *Essential Skills for Management Research*, pp. 158-180. Londres: SAGE Publications.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5a ed.). McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). Perú: Perfil Sociodemográfico. *Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas*. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf)
- Instituto Peruano de Economía (6 de mayo del 2022). *Evolución de la pobreza regional 2004-2022: Tablero interactivo*. Instituto Peruano de Economía. <https://www.ipe.org.pe/portal/evolucion-de-la-pobreza-regional-2004-2021/#>

- Koe Hwee Nga, J., & Shamuganathan, G. (2010). The Influence of Personality Traits and Demographic Factors on Social Entrepreneurship Start Up Intentions. *Journal of Business Ethics*, 95, 2, pp.259-282. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-009-0358-8>
- Kunan y Universidad Científica del Sur (2019). *Reporte sobre el estado del emprendimiento social y ambiental en el Perú*. <http://www.kunan.com.pe/publicaciones-y-recursos/>
- Kunan, KPMG y Centrum PUCP. (2021). *Corporaciones y empresas sociales con impacto en el Perú. Colaboraciones que generan desarrollo en el país*. <https://drive.google.com/file/d/1S2H0IAnhu-38138LKIA0EEurTdgaoFZ2/view>
- Ley N°31072, Ley de la Sociedad de Beneficio e Interés Colectivo (24 de noviembre del 2021) <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-la-ley-n-31072-decreto-supremo-n-004-2021-produce-1929774-4/>
- Mañas, J. L. P. (2005). Tercer Sector, sector público y fundaciones. *Revista española del tercer sector*, (1), pp.15-36. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2359320.pdf>
- Martin, M. (2018). ¿Qué mueve al emprendedor social? : un estudio fenomenológico de las experiencias de emprendedores sociales. *Comillas.edu*. <http://hdl.handle.net/11531/21443>
- Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). *Social entrepreneurship: The case for definition*. <https://www.ngobiz.org/picture/File/Social%20Enterpeuneur-The%20Case%20of%20Definition.pdf>
- McCLELLAND, D. C. (1987). Characteristics of Successful Entrepreneurs. *The Journal of Creative Behavior*, 21(3), pp.219–233. <https://doi:10.1002/j.2162-6057.1987.tb00479.x>
- Miller, Toyah L., Wesley II, Curtis L., Williams Denise E., (2012). Educating the Minds of Caring Hearts: Comparing the Views of Practitioners and Educators on the Importance of Social Entrepreneurship Competencies. *Academy of Management Learning and Education* 11:3, pp.349-370; <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amle.2011.0017>
- Ministerio del Ambiente (2021). Informe Nacional sobre el Estado del Ambiente 2014-2019. [https://sinia.minam.gob.pe/inea/wp-content/uploads/2021/07/INEA-2014-2019\\_red.pdf](https://sinia.minam.gob.pe/inea/wp-content/uploads/2021/07/INEA-2014-2019_red.pdf)
- Moya, V. S., Sánchez, O. S., & Taboada, L. R. (2015). El emprendedor social: análisis de la alerta social. *Suma de Negocios*, 6(14), pp.155-165. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.07.001>

- Naciones Unidas (Diciembre de 2020). *Resolución aprobada por la Asamblea General el 21 de diciembre de 2020 (Septuagésimo quinto período de sesiones)*. Asamblea general. Recuperada de [https://unctad.org/system/files/official-document/ares75d211\\_es.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ares75d211_es.pdf)
- Orhei, L., Nandram, S., y Vinke, J. (2015). Social entrepreneurship competence: evidence from founders of social enterprises in Romania. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 25(1), pp80. <https://doi:10.1504/ijesb.2015.068780>
- Peredo, A. M., & Mclean, M. (2006) Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41(1), pp. 56–65. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.10.007>.
- Piñar, L. (2005). Tercer Sector, sector público y fundaciones. *Revista Española Del Tercer Sector*, 1, pp.15–36. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2359320>
- PRODUCE (14 de Julio 2023). Sociedades BIC. <https://sociedadesbic.produce.gob.pe/>
- Rodriguez, J. (2021). Los valores personales como elemento fundamental del capital humano del emprendedor social. *CAECH*. [https://www.researchgate.net/profile/Jorge-Rodriguez-Garcia-3/publication/365300085\\_Los\\_valores\\_personales\\_como\\_elemento\\_fundamental\\_del\\_capital\\_humano\\_del\\_emprendedor\\_social/links/636dd3ba54eb5f547cc16e2f/Los-valores-personales-como-elemento-fundamental-del-capital-humano-del-emprendedor-social.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jorge-Rodriguez-Garcia-3/publication/365300085_Los_valores_personales_como_elemento_fundamental_del_capital_humano_del_emprendedor_social/links/636dd3ba54eb5f547cc16e2f/Los-valores-personales-como-elemento-fundamental-del-capital-humano-del-emprendedor-social.pdf)
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. (5a ed.). Essex: Prentice Hall.
- Schneider, K., & Albornoz, C. (2018). Theoretical model of fundamental entrepreneurial competencies. *Science Journal of Education*. 6(1), 8-16. [https://www.researchgate.net/profile/Kaethe-Schneider/publication/323512256\\_Theoretical\\_Model\\_of\\_Fundamental\\_Entrepreneurial\\_Competencies/links/5a9912470f7e9ba429779a6b/Theoretical-Model-of-Fundamental-Entrepreneurial-Competencies.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Kaethe-Schneider/publication/323512256_Theoretical_Model_of_Fundamental_Entrepreneurial_Competencies/links/5a9912470f7e9ba429779a6b/Theoretical-Model-of-Fundamental-Entrepreneurial-Competencies.pdf)
- Seelos, C., & Mair, J. (2005) Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48(3), pp. 241–246. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.11.006>."
- Sistema B (2021). *Sistema B*. <https://www.sistemab.org/>

- Sistema Nacional de Información Ambiental (2023). Estadística ambiental: Pérdida de la superficie de bosques. <https://sinia.minam.gob.pe/indicadores-estadisticas>
- Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (2007). *Competence at Work models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Tracey, P., & Jarvis, O. (2007). Toward a theory of social venture franchising. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(5), pp.667–685.
- United Nations Conference on Trade and Development (2009). Empretec Programme The Entrepreneur's Guide. <https://digitallibrary.un.org/record/667784>
- Vera, Prialé, Fuchs, Espinosa, Seminario, & Ninahuanca, F. (2016). Hacia una comprensión del ecosistema emprendedor social peruano: contexto y características del emprendimiento social en Lima. *Ciências Sociais Unisinos*, 52(3), pp.343–353. <https://www.redalyc.org/journal/938/93849899006/movil/>
- Wongphuka, K., Chai-Aroon, T., Phainoi, S., & Boon-Long, P. (2017). Social entrepreneur competencies of social activists involved with children and youths: A case study of Nan province, Thailand. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38(2), pp. 143–149. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2016.02.002>
- Yunus, M. (2008) *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*. New York: Public Affairs.

## ANEXOS

### ANEXO A: Matriz de indicadores de comportamiento

**Tabla A1: Matriz de indicadores de comportamiento**

Competencias	Indicadores de comportamiento del modelo	Preguntas para emprendedor	Preguntas para miembro del equipo
<b>Conocimiento del negocio [CNE]</b>			
1 - Gestión financiera	Resalta la importancia de gestionar las finanzas estrictamente para las necesidades a largo plazo	11) Cuéntame sobre procesos de gestión o planificación financiera que hayas llevado como emprendedora, ¿Cuáles son las consideraciones que tuviste al momento de realizar ello?	2) ¿El emprendedor forma parte de las decisiones financieras? ¿De qué modo?
	Busca financiación de diversas formas, incluidas actividades comerciales para la sostenibilidad de la misión		
	Crea de forma continua redes de colaboración para financiar los programas		
<b>Conocimiento técnico [CTE]</b>			
	Sabe cómo realizar la actividad técnica relacionada a su emprendimiento	3) ¿Anteriormente al emprendimiento social habías participado en actividades del	3) ¿Considera que el emprendedor tiene el conocimiento técnico suficiente

2 - Conocimiento técnico del rubro del negocio	Sabe cómo realizar la actividad técnica relacionada a su emprendimiento	sector/rubro de [conocimiento técnico del negocio]? ¿De qué forma?	para atender la misión social del emprendimiento? ¿Por qué?
	Sabe cómo realizar la actividad técnica relacionada a su emprendimiento		
<b>Gerencial [GER]</b>			
3 - Desarrollo de personas	Cree que gestionar es motivar y capacitar	9) Descríbeme alguna experiencia en la que involucrar al equipo en la solución de un problema haya sido de suma importancia, ¿Cómo lo abordaste? ¿Qué resultado obtuvieron?	4) ¿El emprendedor se encarga de gestionar al equipo? ¿De qué forma?
	Forma o entrena continuamente a los miembros del equipo para que sean hábiles		
	Es capaz de generar ideas en conjunto, consensuar soluciones alternativas hasta superar con éxito sus problemas		
<b>Impacto e influencia [IEI]</b>			
4 - Networking	Desarrolla vínculos o redes con diversos actores de su entorno	6) Cuéntame sobre alguna red a la que pertenezcas o de la que hayas formado parte, ¿En qué consistía tu participación? ¿Cómo fue la experiencia de formar parte?	5) ¿El emprendedor tiene a su cargo las relaciones públicas? ¿De qué forma?
	Construye y mantiene amistad con muchas personas de diversos orígenes		

	Construir una amplia red de cooperación y amistad en Perú y a escala internacional		
<b>Cognitivo [COG]</b>			
5- Pensamiento creativo	Crea innovaciones en su rubro	2) Describe la experiencia de desarrollo del programa/intervención/producto/servicio al que se dedica tu emprendimiento social, ¿Cómo identificaste la posibilidad de emprender socialmente alrededor de esta problemática?	-
	Crea nuevos productos/servicios que no estaban disponibles en el momento de su creación		
<b>Conocimiento del negocio [CNE]</b>			
6 - Visualización de oportunidades	Considera la capacidad y habilidades del equipo como una oportunidad de negocio	2) Describe la experiencia de desarrollo del programa/intervención/producto/servicio al que se dedica tu emprendimiento social, ¿Cómo identificaste la posibilidad de emprender socialmente alrededor de esta problemática?	-
	Ve las amenazas como una oportunidad y un reto		
	Ve los problemas como oportunidades de negocio		
<b>Logro y acción [LYA]</b>			
7 - Aptitud para tomar oportunidades	Explora todas las oportunidades aunque a primera vista parezcan contrarias a los valores de la organización	12) Cuéntame sobre alguna oportunidad de negocio o emprendimiento poco obvia que hayas visto y decidido tomar en	-

	Utiliza las competencias de su equipo para desarrollar el negocio	consideración, ¿Qué hiciste en frente a esa oportunidad? ¿Cómo la evaluaste? ¿Cuál fue la decisión o resultado finalmente?	
8 - Persistencia	Persevera, resiste, no se rinde nunca	5) ¿Recuerdas alguna situación en la que continuar con el emprendimiento haya sido particularmente difícil o cumplir algún objetivo del emprendimiento haya supuesto más obstáculos de los previstos? ¿Cómo fue tu reacción frente a esto? Finalmente, ¿qué sucedió?	
	Sigue ejecutando el plan a pesar de los obstáculos		
	Trata el fracaso como parte de la dinámica para alcanzar el objetivo a pesar de los fracasos		
<b>Impacto e influencia [IEI]</b>			
9 - Influencia sobre otros	Persuade a la gente de tal modo que no pueda o le resulte difícil negarse	8) Describe alguna situación en la que hayas tenido que convencer a una persona sobre algún tema relacionado a tu emprendimiento ¿Cuál fue tu estrategia?  ¿Cómo intentaste persuadir a esta persona? ¿Cuál fue el resultado?	6) ¿Recuerda algún momento en el que el emprendedor haya demostrado tener buen poder de convencimiento? Cuéntenos acerca de ello, ¿considera que es una característica del emprendedor?
	Crea una nueva conciencia sobre grupos de personas		
	Posee estrategias para convencer a alguien de su firme compromiso y su visión de potenciar a las personas vulnerables		
<b>Gerencial [GER]</b>			

10 - Liderazgo en equipo	Inspira y motiva a la gente que le rodea	10) Cuéntame sobre una situación en la que hayas necesitado elevar la motivación de tu equipo, ¿qué hiciste frente a esta necesidad? ¿Funcionó?	4) ¿El emprendedor se encarga de gestionar al equipo? ¿De qué forma?
	Discute las soluciones a problemas en conjunto para encontrar la mejor solución		
	Motiva a su equipo a dar lo mejor de sí mismos y mantener sus objetivos iniciales		
	Es capaz de crear sinergias entre los miembros del equipo para consolidar el equipo		
11 - Colaboración y trabajo en equipo	Cree que trabajando juntos se puede llevar a cabo la misión	7) ¿Recuerdas alguna experiencia de colaboración con organizaciones sociales o empresas? ¿En qué consistió dicha colaboración? ¿Fue relevante para el objetivo del emprendimiento? ¿De qué forma?	5) ¿El emprendedor tiene a su cargo las relaciones públicas? ¿De qué forma?
	Colabora con varias ONG para llevar a cabo su misión		
	Colabora con empresas (negocios con ánimo de lucro) en la gestión empresarial		
<b>Ayuda humana [AYH]</b>			
12 - Orientación a ayudar a otros	Es sensible a los problemas de la comunidad	1) En tus propias palabras, ¿Cuál definirías qué es el problema social que atienden?	7) ¿Considera que el emprendedor posee una relación cercana con los
	Le motiva beneficiar a sus usuarios a pesar de los obstáculos que suponga hacerlo		

	Entrega su esfuerzo entero a empoderar la comunidad	¿Por qué es importante atender a estos usuarios?	usuarios del emprendimiento? ¿De qué manera ve ello?
<b>Efectividad personal [EFP]</b>			
13 - Compromiso con la misión	Es congruente con los valores que profesa su emprendimiento	4) ¿Recuerdas algún comportamiento que haya cambiado en ti a partir de la identificación del problema social o la conformación de tu emprendimiento social? ¿Cuáles consideras que son estos cambios? ¿En qué se ven ejemplificados?	8) ¿Considera que el estilo de vida del emprendedor es congruente con la misión social del emprendimiento? ¿De qué manera ve ello?
	Se encuentra dispuesto a sacrificarse por la misión social		
	Se esfuerza por explicar la importancia de atender a sus usuarios		
<b>Logro y acción [LYA]</b>			
14 - Orientación al logro	Piensa siempre en lo necesario para progresar y desarrollarse a continuación	2) Describe la experiencia de desarrollo del programa/intervención/producto/servicio al que se dedica tu emprendimiento social, ¿Cómo identificaste la posibilidad de emprender socialmente alrededor de esta problemática?  Transversal	-
	Se orienta a los objetivos y actúa para lograr los objetivos principales y/o los impactos esperados		
	Innovar continuamente creando otras empresas que puedan satisfacer las necesidades de financiación de la misión		

	Desea fuertemente lograr lo que aspira		
<b>Efectividad personal [EFP]</b>			
15 - Intereses afines	Es un persona extrovertida y acogedora	6) Cuéntame sobre alguna red a la que pertenezcas o de la que hayas formado parte, ¿En qué consistía tu participación? ¿Cómo fue la experiencia de formar parte?	-
	Se lleva bien con todo el mundo de diferente etnia, religión o nación		
	Se relaciona sinceramente con los usuarios, los empleados, los aliados y los donantes		
<b>Logro y acción [LYA]</b>			
16 - Iniciativa	Es primero o pionero en realizar alguna actividad social	13) ¿Cuáles son los planes que tiene para el emprendimiento en el futuro?	-
	Es primero o pionero en realizar alguna actividad para financiar y no depender de los donantes		
	Amplía el negocio con nuevos productos y servicios		

## ANEXO B: Guías de entrevista

### Guía de entrevista a profundidad 1: Entrevista a emprendedores sociales

- Nombre:
- Edad:
- Ocupación y grado de estudios:
- Emprendimiento social:
- Causa social:

1) En tus propias palabras, ¿Cuál definirías qué es el problema social que atienden?  
¿Por qué es importante atender a estos usuarios?

2) Describe la experiencia de desarrollo del programa/intervención/producto/servicio al que se dedica tu emprendimiento social, ¿Cómo identificaste la posibilidad de emprender socialmente alrededor de esta problemática?

3) ¿Anteriormente al emprendimiento social habías participado en actividades del sector/rubro de confección de ropa? ¿De qué forma?

4) ¿Recuerdas algún comportamiento que haya cambiado en ti a partir de la identificación del problema social o la conformación de tu emprendimiento social? ¿Cuáles consideras que son estos cambios? ¿En qué se ven ejemplificados?

5) ¿Recuerdas alguna situación en la que continuar con el emprendimiento haya sido particularmente difícil o cumplir algún objetivo del emprendimiento haya supuesto más obstáculos de los previstos? ¿Cómo fue tu reacción frente a esto? Finalmente, ¿qué sucedió?

6) Cuéntame sobre alguna red a la que pertenezcas o de la que hayas formado parte, ¿En qué consistía tu participación? ¿Cómo fue la experiencia de formar parte?

7) ¿Recuerdas alguna experiencia de colaboración con organizaciones sociales o empresas? ¿En qué consistió dicha colaboración? ¿Fue relevante para el objetivo del emprendimiento? ¿De qué forma?

8) Describe alguna situación en la que hayas tenido que convencer a una persona sobre algún tema relacionado a tu emprendimiento ¿Cuál fue tu estrategia? ¿Cómo intentaste persuadir a esta persona? ¿Cuál fue el resultado?

9) Descríbeme alguna experiencia en la que involucrar al equipo en la solución de un problema haya sido de suma importancia, ¿Cómo lo abordaste? ¿Qué resultado obtuvieron?

10) Cuéntame sobre una situación en la que hayas necesitado elevar la motivación de tu equipo, ¿qué hiciste frente a esta necesidad? ¿Funcionó?

11) Cuéntame sobre procesos de gestión o planificación financiera que hayas llevado como emprendedor, ¿Cuáles son las consideraciones que tuviste al momento de realizar ello?

12) Cuéntame sobre alguna oportunidad de negocio o emprendimiento poco obvia que hayas visto y decidido tomar en consideración, ¿Qué hiciste en frente a esa oportunidad? ¿Cómo la evaluaste? ¿Cuál fue la decisión o resultado finalmente?

13) ¿Cuáles son los planes que tiene para el emprendimiento en el futuro?

## **Guía de entrevista a profundidad 2: Entrevista a miembro del equipo del emprendedor social**

- Nombre:
- Edad:
- Ocupación y grado de estudios:
- Emprendimiento social:
- Causa social:

1) ¿Qué funciones/rol percibe que tiene el emprendedor actualmente en la organización/el emprendimiento?

2) ¿El emprendedor forma parte de las decisiones financieras? ¿De qué modo?

3) ¿Considera que el emprendedor tiene el conocimiento técnico suficiente para atender la misión social del emprendimiento? ¿Por qué?

4) ¿El emprendedor se encarga de gestionar al equipo? ¿De qué forma?

5) ¿El emprendedor tiene a su cargo las relaciones públicas? ¿De qué forma?

5) ¿El emprendedor tiene a su cargo las relaciones públicas? ¿De qué forma?

6) ¿Recuerda algún momento en el que el emprendedor haya demostrado tener buen poder de convencimiento? Cuéntenos acerca de ello, ¿considera que es una característica del emprendedor?

7) ¿Considera que el emprendedor posee una relación cercana con los usuarios del emprendimiento? ¿De qué manera ve ello?

8) ¿Considera que el estilo de vida del emprendedor es congruente con la misión social del emprendimiento? ¿De qué manera ve ello?

## ANEXO C: Acuerdo de confidencialidad

### PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS PARA PARTICIPANTES

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por *Jean Pierre Sauñe Ramirez* y *Valeria Vega Sovero*, estudiantes de la especialidad de Gestión Social de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorada por la docente Hellen Lopez Valladares. La investigación, denominada **"Análisis de las competencias de los emprendedores sociales en el Perú"**, tiene como propósito analizar las principales competencias de los emprendedores que conducen emprendimientos sociales exitosos en el Perú.

Se le ha contactado a usted en calidad de sujeto de estudio. Si usted accede a participar en esta entrevista, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema antes mencionado, lo que tomará aproximadamente entre 30 y 45 minutos. La información obtenida será únicamente utilizada para la elaboración de esta tesis. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación.

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Se considera que este estudio implica un riesgo mínimo para usted. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse al siguiente correo electrónico: [jpsaune@pucc.edu.pe](mailto:jpsaune@pucc.edu.pe) o [vvega@pucc.edu.pe](mailto:vvega@pucc.edu.pe). Además, si tiene alguna consulta sobre aspectos de ética de la investigación, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo electrónico [etica\\_investigacion@pucc.edu.pe](mailto:etica_investigacion@pucc.edu.pe).

Al finalizar se le enviará una copia del formulario al correo registrado.

[jpsaune@pucc.edu.pe](mailto:jpsaune@pucc.edu.pe) [Cambiar de cuenta](#)



\* Indica que la pregunta es obligatoria

Correo \*

Tu dirección de correo electrónico

Nombre completo \*

Tu respuesta

DNI

Tu respuesta

Cargo y organización a la que pertenece \*

Tu respuesta

Estoy de acuerdo que mi identidad sea tratada de manera confidencial \*

- Sí
- No (en la tesis se hará referencia expresa de mi nombre y organización)

Doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en el mismo. \*

- Sí
- No

Se enviará una copia de tus respuestas por correo electrónico a la dirección que has proporcionado.

Enviar

[Borrar formulario](#)

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google

## ANEXO D: Sociedades de Constitución de empresas en el Perú

Tabla D1: Sociedades de Constitución de empresas en el Perú

Denominación	N° de Accionistas / Socios	Organización	Capital y Acciones
Sociedad Anónima (S.A.)	Mínimo: 2 Máximo: ilimitado	Se debe establecer: -Junta general de accionistas. -Gerencia. -Directorio.	Capital definido por aportes de cada socio. Se deben registrar las acciones en el Registro de Matrícula de Acciones.
Sociedad Anónima cerrada (S.A.C.)	Mínimo: 2 Máximo: 20	Se debe establecer: -Junta general de accionistas. -Gerencia. -Directorio. (Opcional)	Capital definido por aportes de cada socio. Se deben registrar las acciones en el Registro de Matrícula de Acciones.
Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)	Mínimo: 2 Máximo: 20	Normalmente empresas familiares pequeñas.	Capital definido por aportes de cada socio. Se debe inscribir en Registros Públicos.
Empresario Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.)	Máximo: 1	Una sola persona figura como Gerente General y socio.	Capital definido por aportes del único aportante.
Sociedad Anónima Abierta (S.A.A.)	Mínimo: 750	Se debe establecer: -Junta general de accionistas. -Gerencia. -Directorio.	Más del 35% del capital pertenece a 175 o más accionistas. Debe haber hecho una oferta pública primaria de acciones u obligaciones convertibles en acciones. Deben registrar las acciones en el Registro de Matrícula de Acciones.

## ANEXO E: Validación de herramientas de investigación por expertos

No se pueden editar las respuestas

### PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA VALIDACIÓN DE HERRAMIENTAS

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por *Jean Pierre Sauñe Ramirez* y *Valeria Vega Sovero*, estudiantes de la especialidad de Gestión Social de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorada por la docente *Hellen Lopez Valladares*. La investigación, denominada "Análisis de las competencias de los emprendedores sociales en el Perú", tiene como propósito analizar las principales competencias de los emprendedores que conducen emprendimientos sociales exitosos en el Perú. Se le ha contactado a usted para brindar su asesoramiento y validación de herramientas de la investigación como experto en el tema. La información obtenida será únicamente utilizada para la elaboración de esta tesis. En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse al siguiente correo electrónico: [jpsaune@pucc.edu.pe](mailto:jpsaune@pucc.edu.pe) o [vvega@pucc.edu.pe](mailto:vvega@pucc.edu.pe).

Al finalizar se le enviará una copia del formulario al correo registrado.

\* Indica que la pregunta es obligatoria

Correo \*

abeingolea@pucc.edu.pe

Nombre completo \*

Ana María Beingolea Chávez

DNI

08787154

Cargo y organización a la que pertenece \*

Profesor Ordinario - Departamento Académico de Ciencias de la Gestión

Doy mi consentimiento para participar en el estudio como experto y doy consentimiento del uso de mi información para el uso de las herramientas en el mismo. \*

Sí

No

Enviado: 30/6/23, 11:37

No se pueden editar las respuestas

## PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA VALIDACIÓN DE HERRAMIENTAS

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por *Jean Pierre Sauñe Ramirez* y *Valeria Vega Sovero*, estudiantes de la especialidad de Gestión Social de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorada por la docente *Hellen Lopez Valladares*. La investigación, denominada "Análisis de las competencias de los emprendedores sociales en el Perú", tiene como propósito analizar las principales competencias de los emprendedores que conducen emprendimientos sociales exitosos en el Perú. Se le ha contactado a usted para brindar su asesoramiento y validación de herramientas de la investigación como experto en el tema. La información obtenida será únicamente utilizada para la elaboración de esta tesis. En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse al siguiente correo electrónico: [jpsaune@pucp.edu.pe](mailto:jpsaune@pucp.edu.pe) o [vveqa@pucp.edu.pe](mailto:vveqa@pucp.edu.pe).

Al finalizar se le enviará una copia del formulario al correo registrado.

\* Indica que la pregunta es obligatoria

Correo \*

jmendozaw@pucp.edu.pe

Nombre completo \*

Jorge Eduardo Mendoza Woodman

DNI

07789896

Cargo y organización a la que pertenece \*

Profesor PUCP

Doy mi consentimiento para participar en el estudio como experto y doy consentimiento del uso de \*  
mi información para el uso de las herramientas en el mismo.

Sí

No

Enviado: 10/7/23, 21:41

## ANEXO F: Análisis deductivo de citas de las entrevistas

Tabla F1: Análisis deductivo de citas de las entrevistas

Competencias	Indicadores	Cita	Entrevistado
1 - Gestión financiera	Resalta la importancia de gestionar las finanzas estrictamente para las necesidades a largo plazo	...y seguimos trabajando sobre reducir los diferentes costos que tenemos dentro de la empresa, no, nuestros costos de operación. Todo el equipo está involucrado en reducir estos costos de operación desde sus pequeñas áreas	A - Fundador A
		...yo veo un excel y (...) Yo no estoy hecho para eso y creo que esa ha sido una de los problemas más duros que ha tenido que pasar Hoseg a lo largo de su historia	Hoseg - Juan Carlos Sznak
		Si a mí me dirían... tienen la oportunidad de regresar y volver a ser Hoseg, yo diría sí, pero lo haría con una persona operativa, con una persona creativa y con una persona financiera. Creo que nos hubiéramos ahorrado cuatro años.	Hoseg - Juan Carlos Sznak
		...porque él siendo el líder su fuerte es el diseño, la creatividad, la innovación, el impacto, pero faltaba la otra parte de números, rentabilidad, negocio, procesos	Hoseg - Miembro Hoseg
		ya se ha ido como que también acostumbrando a ver esa parte de análisis financiero y a conversar un poco de números	Hoseg - Miembro Hoseg
		El tema financiero definitivamente es uno de los que más nos ha costado.	Juntas - María Jose Tamayo Grafos
		...igual como no teníamos una formación financiera en organización, el monto que hemos ganado lo hemos de repente malgastado porque empezamos a comprar equipos que no necesitábamos.	B - Fundador B

		él tiene más claro los costos porque ha tenido tiempo en el negocio	B - Miembro B
		Incluso hoy nosotros presupuestamos cosas y las cosas no necesariamente salen lo que uno, lo que uno espera. Pero sí. es, es, definitivamente, es uno de los frentes más desafiantes que manejarse, sobre todo, cuando estás haciendo algo como nosotros, porque nadie lo ha hecho previamente.	BambooBalance - Estéban del Aguila Sáenz
		En estos momentos estoy muy enfocado a la reinversión y al crecimiento. creo que eso es lo más importante. Estoy incluso haciendo varios cambios estructurales en la empresa en los siguientes dos meses para poder conducir a la empresa su crecimiento y su expansión. Pero esto te lo digo porque en estos momentos, después de muchos años también además, hemos alcanzado cierto nivel de madurez.	C - Fundador C
		(Alguien le dice) -Te damos 25 mil dólares si es que 5 mil los usas para un fondo y para crear un banco comunal. Y yo le dije -mira yo hago eso y se me acaba el proyecto de mujeres. [...]Le dije yo no quiero hacer eso. Y le dije que no. Y otro amigo en Pura les dijo que sí y su proyecto se le vino abajo por eso. Entonces, creo que sí es importante saber decir que no.	D - Fundador D
		Yo estoy seguro que lo que estoy diciendo, los economistas no lo van a tomar tan bien, pero muchas veces tus números no van a ser positivos si es que estás en un mercado que ha sido tan desatendido. O sea, si tienes un mercado totalmente virgen, totalmente desatendido, que el mercado no ha considerado jamás una solución, no la tuya, sino ninguna solución en el mercado, es muy difícil trabajar en base a números.	Pixed - Ricardo Rodriguez

		Y sí te diría que somos bastante, pero bastante ordenadas con lo financiero. No solamente porque rendimos cuentas aliados que nos dan fondos. Porque de hecho que para cada reporte que tenemos que hacer de cierre, tenemos que tener evidencias, tenemos que tener muy clara la contabilidad, etcétera.	Wayru - Catherine Romani Zamora
Busca financiación de diversas formas, incluidas actividades comerciales para la sostenibilidad de la misión		[Frente a la pandemia] Reinventemos. Entonces ahí empezamos a identificar otras áreas de ingresos de dinero. Salió el tema de consultorías, que hoy día ya es una línea de negocio dentro de la empresa. Consultorías. Consultorías nació en pandemia. “Programa 1” nació en pandemia. Y la estrategia comercial para “Programa 2” cambió. O sea, si antes de pandemia el 90% de mis clientes eran del sector gastronómico y de hoteles, o sea, HORECA, mi cartera de clientes está centralizada en un 70% en empresas grandes, corporativas, industrias, porque ellos, pase lo que pase, no van a cerrar.	A - Fundador A
		Yo he desarrollado marcas para el retail con tickets más bajos, he desarrollado marcas de yoga, he desarrollado marcas de zapatos. Bueno, he seguido avanzando con Hoseg y su tecnología, nos estamos metiendo ahora a hogar con tecnología a base de alpacas, estamos haciendo duvet, sleeping bags.	Hoseg - Juan Carlos Sznak
		Recién hace más o menos dos años que empezamos a hacer corridas financieras de como que acá al futuro, de acuerdo a los diferentes modelos de negocio, pero como te digo, en algún momento hasta probamos vender productos menstruales y tipo cosas directamente a jóvenes.	Juntas - María Jose Tamayo Grafos
		...de hecho, nosotras siempre estamos como que buscando oportunidades en negocio [...] Al inicio sí era como que, pucha, oportunidad que aparecía la hacíamos.	Juntas - María Jose Tamayo Grafos

		<p>Yo no sabía cómo sostener eso. Yo decía, las donaciones, pero eso no es sostenible, es solo un momento. Y uno de los mentores me dice, oye, pero tienes ahí a herramientas que son los peluches, ¿por qué no los comercializas? ¿Por qué no sale esto más profesional? Y es así que dimos un giro y dijimos, oye, sería bacán que esto sea la imagen o la marca</p>	<p>B - Fundador B</p>
		<p>Los últimos [problemas] que hemos tenido, el financiamiento, la asociación económica es el primero que nos puede tener como enfrentar social. Lo que hemos trabajado juntos es en soltar y priorizar y decir no, y decir sí a algunas cosas pero no a otras.</p>	<p>B - Miembro B</p>
		<p>Lo bueno es que para incrementar el capital en los emprendimientos sociales y ambientales en verdad, ahorita hay un montón de apoyos en los ecosistemas. Entonces, hay apoyos por todos lados. Si uno busca, lo encuentra, prácticamente Credicorp en el análisis financiero ordenado nos están ayudando a como meta, tienen que automatizarlo tiempo.</p>	<p>BambooBalance - Estéban del Aguila Sáenz</p>
		<p>Y con la otra, bueno, ha habido una vez toda que hacer un crowdfunding super grande para que el equipo continúe. Ahora con el equipo que ya ha crecido, ya digamos son de la comunidad y podemos pensar juntos. Este año, por ejemplo, tuvimos un mes super duro y el equipo lideró una truchada para poder conseguir para ese mes. Y ya yo me puse a trabajar en presentar propuestas, en moverlo más.</p>	<p>D - Fundador D</p>

		<p>Particularmente, el emprendedor social que no ha recibido un fondo hiper grande de afuera va a tener que estar haciendo malabares hasta que su receta de recaudación de fondos sea sostenible, digamos. Y la sostenibilidad, por lo que yo he visto, con la gran mayoría es conseguir también, o sea, diversificar y conseguir fondos de afuera. Porque eso, claro, un fondo te puede resolver tres años o cinco o diez, como han pasado con otros emprendimientos peruanos.</p>	D - Fundador D
Crea de forma continua redes de colaboración para financiar los programas		<p>Hoy día te puedo decir cuánto genera en promedio un hogar, cuánto genera en promedio un comedor de tantas personas, cuánto recolecta en promedio un reciclador. o un acopiador. Entonces, toda esa data te ayuda a modelar tu crecimiento. Y eso también te ayuda a identificar tus costos de operación para ese crecimiento</p>	A - Fundador A
		<p>tenemos clientes corporativos, [...] también trabajamos con ONGs... (narra ejemplos de colaboraciones)</p>	Juntas - María Jose Tamayo Grafos
		<p>Igual todavía tiene una oportunidad de reforzar para negociar alianzas más claves, no? Como tener claro los acuerdos, esto sí, esto no</p>	B - Miembro B
		<p>Hemos tenido proyectos siempre en colaboración, hemos tenido proyectos en colaboración con ONGs, hemos tenido proyectos con empresas. Normalmente somos proveedores de ellos. No es como que hemos hecho, no sé, una alianza con tal organización, hemos hecho una colecta y nosotros normalmente trabajamos de forma muy autónoma.</p>	BambooBalance - Estéban del Aguila Sáenz
		<p>La mayoría de mis relaciones o alianzas suelen ser de tipo comercial. E igual colaboramos mucho, mucho con, con, por ejemplo, con el Estado, con empresas, con</p>	C - Fundador C

		fundaciones, con o sea, cuando necesitan que que ofrezcamos o promovamos algún tema relacionado a lo que hacemos, que es comida, alimentación o discapacidad.	
		Puntos de Cultura que es una red del Ministerio de Cultura que por ejemplo por ahí hemos ganado un fondo ahorita	D - Fundador D
2 - Conocimiento técnico del rubro del negocio	Sabe cómo realizar la actividad técnica relacionada a su emprendimiento	...en mi carrera siempre estuve muy relacionado a todo lo que era el tema ambiental, no tanto al tema de producción per sé. pero más que nada el tema ambiental del sector agropecuario. Y como tal, me empecé a interesar mucho más en esa rama y estuve haciendo diferentes estudios.	A - Fundador A
		También cuando estuve en la universidad con un grupo de amigos, creamos una agrupación estudiantil que se llama "Organización x",(...), y que al día de hoy esa agrupación sigue trabajando, sigue haciendo cosas.	A - Fundador A
		Ella conoce un montón sobre temas de economía circular, conoce sobre el tema de huellas de carbono, o sea, ella está como que muy relacionada al conocimiento como más técnico	A - Miembro A
		... yo siempre he sido independiente, entonces se puede decir que siempre de alguna manera he emprendido. Yo antes, yo soy arquitecto y luego me especialicé en cine y me dediqué al cine publicitario y siempre trabajé para mí	Hoseg - Juan Carlos Sznak
		Agradezco yo no haber sabido nada del mundo textil antes de decidirme emprender, porque no sé si lo hubiera hecho si hubiera sabido todo lo que sea ahora.	Hoseg - Juan Carlos Sznak

	<p>...hemos contratado siempre como personal para capacitarnos y siempre en nuestro equipo han habido psicólogos que, o psicólogas sobre todo que... que llevan esos temas de una forma mucho más especializada</p>	<p>Juntas - María Jose Tamayo Grafos</p>
	<p>...si tú me preguntas, la parte técnica de él lo tiene. O sea, tiene el tema técnico de ciencias, pero justo como es más técnica de ciencias, lo otro lo aprendió en la cancha. Tuvo que aprender en la cancha el tema de que organizar equipos, liberar una organización, formalizar marketing.</p>	<p>B - Miembro B</p>
	<p>Y... y encontré un problema que a mí me molestaba bastante, por decirlo poco, y que sentía que podía tratar de resolverlo sin saber absolutamente nada en tecnología.</p>	<p>Uayki - Karim Rifai Burneo</p>
	<p>Como experiencia previa es que ambos habíamos estado en Techo, era un voluntariado en el que trabajábamos con asentamientos humanos. Ambos [su socia y él] siendo jefes de nuestras áreas. Aprendimos cómo tratar con personas en estado de vulnerabilidad.</p>	<p>BambooBalance - Estéban del Aguila Sáenz</p>
	<p>Siempre tuve una sensibilidad. especial por las personas con discapacidad porque tanto en el colegio como en mis primeras experiencias laborales interactué y compartí mucho con personas con discapacidad pero me inserto en la comunidad de personas con discapacidad en las distintos diagnósticos gracias a Emprendimiento C y ahí lo que cambia bastante es este mi digamos mi perspectiva sobre la persona con condición de discapacidad</p>	<p>C - Fundador C</p>
	<p>yo sí había enseñado antes diferentes cosas, yo me pagué en mi universidad dando clases también. Entonces sí tenía experiencia dando talleres.</p>	<p>D - Fundador D</p>

		Yo estaba muy vinculado al desarrollo de proyectos para personas con discapacidad desde que estaba en la academia, como investigador dentro de la academia y pude conectar mucho con las estadísticas reales de las personas con discapacidad.	Pixed - Ricardo Rodriguez
		Esta fue la primera interacción con el rubro de agua y saneamiento. Yo tuve otra interacción, de hecho que 2019, porque yo trabajé en proyectos sociales para una empresa minera y veía proyectos en Perú y en Brasil.	Wayru - Catherine Romani Zamora
3 - Desarrollo de personas	Cree que gestionar es motivar y capacitar	Ella promueve de que todas las personas puedan compartir cómo les ha estado yendo en la semana no sólo a nivel laboral. Realmente eso influye también en cómo vas a poder desempeñarte no....	A - Miembro A
		...sabe levantar el ánimo del equipo	Hoseg - Miembro Hoseg
		Yo no puedo agarrar y ir a buscarme ingenieros de IBM, ingenieros de Tesla. yo lo que puedo hacer es tratar de encontrar gente motivada. Y yo doy el paso a la cantera de mis programadores.	Uayki - Karim Rifai Burneo
		Si tú ves que tu equipo puede adquirir ese propósito, es el equipo que quiere estar. Si no le mueve no hay ningún problema. Este no es el proyecto para ellos, pero si encuentran ellos y tú determinas, ok, esta es la persona que yo quiero.	Uayki - Karim Rifai Burneo
		Este, porque puede ser muy bueno en el tema técnico en el área que se le ha dado contra para la persona, pero... pero si no tiene un propósito similar o no le emociona este mismo propósito, no vive la misma cultura que queremos, hay roces, la persona tampoco nos va a dar el potencial.	BambooBalance - Estéban del Aguila Sáenz

		Entonces es muy importante, es muy importante estar detrás, motivando, haciendo coaching, este expresando el sentido del negocio, pero también escuchando mucho las necesidades de de cada uno y hasta tanto con y sin personas con discapacidad.	C - Fundador C
		Esa motivación es la que nosotros tratamos de hacer, no solamente involucrando al equipo, porque muchas veces cuando escuchas la palabra motivación se piensa que es externo. Es decir, darles ánimos o darles porras, pero para nosotros motivarlos es involucrarlos, en que ellos mismos vean enseñarles que nosotros estamos haciendo cosas pero involucrándolos, tomando en cuenta su feedback, tomando en cuenta sus opiniones.	Pixed - Ricardo Rodriguez
	Forma o entrena	Siento que ellas se preocupó mucho en poder que yo pueda realmente entender cada paso y si es que no lo tenía claro, igual consultarlo. O sea, era como, no hay pregunta tonta.	A - Miembro A
	continuamente a los miembros del equipo para que sean hábiles	... ella normalmente también hace sesiones de desarrollar ciertas habilidades como liderazgo, o para que al menos las personas en Emprendimiento A que tienen algunos cargos de líderes, en este caso yo o algunas de otras áreas, ella nos hizo una sesión por ejemplo a nosotros para poder... no solo ver temas de liderazgo, sino también el poder ser un poco empáticos, como tenemos mucha relación con el cliente, poder desarrollar ciertas habilidades en cuanto a eso.	A - Miembro A
	Es capaz de generar ideas en conjunto, consensuar	Nosotros trabajamos desde el principio de estar incompletos.	A - Fundador A
		...se escucha a todos y las ideas vienen de todos lados y te sorprenderías de dónde hay veces un problema de marketing lo soluciona logístico	Hoseg - Juan Carlos Sznak

	soluciones alternativas hasta superar con éxito sus problemas	Creo que construir a partir de la experiencia de mis usuarios, de mis trabajadores inicialmente, quienes sembraron todo esto desde sus perspectivas, sus limitaciones, sus necesidades, nos ha ayudado que realmente es inclusivo para personas con distintos diagnósticos y que no solo son gente nueva que lleguen para el combis, sino es un modelo que se replica en otras empresas y lo venimos haciendo	C - Fundador C
		Siempre pensamos mejor juntos, pero creo que hay que también a veces traer un poco de contexto.	D - Fundador D
		Nosotros hemos atravesado por varios cambios.[...] Y recuerdo que Fundador D generó reuniones con la comunidad para poder contar el proyecto. (Con respecto a un espacio propio)	D - Miembro D
		(Frente a pandemia) Y como líder, lo que tuve que hacer primero fue hablar con todos los líderes y darles la seguridad y pedirles ese voto de confianza y, sobre todo, esa creatividad que necesitábamos para poder salir en conjunto de eso.	Pixed - Ricardo Rodriguez
4 - Networking	Desarrolla vínculos o redes con diversos actores de su entorno	...como emprendedora, bueno, desde que participamos en Kunan, estamos dentro de Kunan. También estamos ya como siempre estamos dentro de Sistema B Creo que esas son las dos	A - Fundador A
		...somos parte de Sistema B, de las B Corps. Somos parte de Kunan, que es una red bien bacán, más o menos grande entre emprendedores. Y luego hay pequeñas redes como Perú Sostenible	Hoseg - Juan Carlos Sznak

		<p>...ya en el camino, muy cerca de esas fechas, conocimos a APROPO, que es la ONG más grande de educación sexual integral aquí en Perú. Nos capacitamos con ellos,</p> <p>...</p>	<p>Juntas - María Jose Tamayo Grafos</p>
		<p>Y de hecho me pidieron a mí ser embajadora para Lima de Enlaza, que es como una red de mujeres, founders y inversionistas mujeres y operadoras del ecosistema mujeres, operadoras de ecosistemas como EmprendeUP, UTEC Ventures, Startup Perú, etcétera. [...] Además de eso hay un club de female founders que se llama Amela, que es a nivel internacional.</p>	<p>Juntas - María Jose Tamayo Grafos</p>
		<p>...estamos en una red que es de Protagonistas del cambio, de la UPC, que justamente fue el primer premio que hemos ganado</p>	<p>B - Fundador B</p>
		<p>No es que nosotros hemos tenido que meternos una asociación para lograr o para abrir puertas. Cuando vas avanzando y vas posicionándote, las asociaciones vienen y se te van acercando. [...] Nosotros, como ves ahora, le decimos sí a todo tipo de oportunidades para dar a nosotros una iniciativa.</p>	<p>Uayki - Karim Rifai Burneo</p>
		<p>La alianza que tenemos con Credicorp nos abre a programas financieras está súper buena, y también nos abre a contactos comerciales. Gracias a un programa de Kunan, nos logramos meter al canal retail a vender en Sodimac por ejemplo. Y buenazo, son oportunidades que por sí sólo no son fácil de obtener.</p>	<p>BambooBalance - Estéban del Aguila Sáenz</p>
		<p>Pertenecemos desde que inició a Kunan, somos parte del portafolio Nest también. [...]Y finalmente a una red de empresas y discapacidad, que no tiene nada que ver con emprendimientos sociales pero sí a empresas interesadas en emplear a personas con discapacidad.</p>	<p>C - Fundador C</p>

	<p>Construye y mantiene amistad con muchas personas de diversos orígenes</p>	<p>No presenta citas relevantes</p>	
	<p>Construir una amplia red de cooperación y amistad en Perú y a escala internacional</p>	<p>Yo de manera independiente, cada vez que puedo, sea o no sea ad honorem, siempre trato de apoyar. Por ejemplo, participé como facilitadora en ALSA, que es un encuentro que se da todos los años en Latinoamérica, donde convocan a un grupo de jóvenes para ver... los sistemas alimentarios que hoy día existen [...] trato de todo lo que he venido aprendiendo haciendo, también trasladarlo a otros emprendedores.</p>	<p>A - Fundador A</p>
		<p>Soy parte de la Ashoka, de esta red de emprendedores sociales. Ahí sí me ha nutrido, de hecho. De hecho que hemos interactuado y entré en 2014. Los dos años estás un poco más ahí involucrado, luego eres parte de la red. [...] Bueno también Global Shapers del Foro Económico Mundial, estuve ahí 5 años, super valioso porque conocía mundo, conocía emprendedores de diferentes partes del mundo y se generaban conexiones también valiosas.</p>	<p>D - Fundador D</p>
		<p>Y así poco a poco iba apoyando a la red de emprendimientos de KUNAN, emprendimientos sociales, y mucho más a los early stage, aquellos que recién estaban comenzando y que tenían ciertas dudas o ciertas consultas. las mismas que pude haber tenido yo en su momento, ¿no? Y esto abre paso para que la comunidad de Kunan y el board me invitaran a ser parte del mismo y poder tener un poco más de acción. [...] Y también estoy como parte del comité consultivo en Protagonistas del cambio.</p>	<p>Pixed - Ricardo Rodriguez</p>

		Nosotros pertenecemos a las redes de Young Water Solutions, que justamente fue uno de las organizaciones que básicamente nos incubó durante un año. También tenemos como aliado al BID. De hecho el BID, tenemos una relación cercano con el BID.	Wayru - Catherine Romani Zamora
5 - Pensamiento creativo	Crea innovaciones en su rubro	...al final terminó en, digamos, en la invención o en el desarrollo de nuestra tecnología alpafill que combina la alpaca con el poliéster, entendiendo que lo que tenemos que buscar es un equilibrio (ambiental).	Hoseg - Juan Carlos Sznak
	Crea nuevos productos/servicios que no estaban disponibles en el momento de su creación	Entonces un poco... También tomando este testimonio, esta experiencia, y en base a nuestras propias experiencias, también cuando hemos visitado diferentes zonas del Perú es que decimos, en verdad, esta problemática, el no contar con acceso al agua para actividades de aseo es algo que existe desde innumerables años y que hasta el día de hoy no hay como una solución en diferentes zonas, entonces es motivada por esto. que empezamos con la idea de las duchas portátiles, y que nosotros postulamos esta idea de duchas portátiles al concurso del Banco Interamericano, y que finalmente resulta en primer lugar.	Wayru - Ana Isabel Alvarado Huapaya
6 - Visualización de oportunidades	Considera la capacidad y habilidades del equipo como una oportunidad de negocio	...la forma de lograr resultados más rápidos es haciendo con la gente. Y cuando digo con la gente, tu equipo, pero también con las personas que están involucradas, en ese problema porque son parte de y porque también son, están siendo afectadas también por las consecuencias	A - Fundador A
		Todas hacemos la solución, o sea, todas hemos diseñado la solución para empezar juntas, todas vemos los resultados todas las semanas de cuál es el performance de las soluciones, cuáles son las iniciativas que están haciendo, todas tienen voz y voto en todo en cómo que estamos haciendo y qué podemos mejorar.	Juntas - María Jose Tamayo Grafos

		Entonces, este, pero creo que esas ideas o consejos claves importantes lo hemos tomado de nuestros clientes, de la gente que le hemos dado a ayer y de los papás y las mamás que han tenido contacto cercano con nosotros.	B - Fundador B
		Entonces, en esa misión de liderazgo orbital lo que nosotros hacemos es que todos, absolutamente todos los miembros del equipo en algún momento... formen parte, por ejemplo, de una entrega. Que todos podamos vivir la experiencia de... Por ejemplo, cuando estamos diseñando una prótesis, que todos podamos vivir la experiencia de dar feedback sobre la temática, por ejemplo, que ha elegido el usuario y que nos cuenten qué les parece cómo está quedando.	Pixed - Ricardo Rodriguez
	Ve las amenazas como una oportunidad y un reto	Reinventemos. Entonces ahí empezamos a identificar otras áreas de ingresos de dinero. Salió el tema de consultorías, que hoy día ya es una línea de negocio dentro de la empresa. Consultorías. Consultorías nació en pandemia. "Programa 1" nació en pandemia. Y la estrategia comercial para "Programa 2" cambió. O sea, si antes de pandemia el 90% de mis clientes eran del sector gastronómico y de hoteles, o sea, HORECA, mi cartera de clientes está centralizada en un 70% en empresas grandes, corporativas, industrias, porque ellos, pase lo que pase, no van a cerrar.	A - Fundador A
		...creemos que las empresas tienen la capacidad de generar un impacto mayor a lo largo o a través de toda su gestión. Nosotros hemos decidido generar postventa de impacto social y ambiental por eso destinamos un porcentaje para abrigar niños, otro porcentaje para sembrar árboles aparte de una serie de proyectos que siempre están alineados sobre la mesa, una alternativa de insumos sostenibles	Hoseg - Juan Carlos Sznak

		<p>Y después de certificarnos como empresa B, nos fuimos dando cuenta que, digamos, estábamos generando o estaríamos potencialmente generando un hueco mucho más grande que el hueco que estábamos pretendiendo tapar. La industria textil, después el petróleo, como ustedes saben, es una de las industrias que más contamina al planeta. Entonces, ahí fue como que decidimos, OK, cómo vamos a abordar eso. Y así fue que nosotros, el impacto ambiental y social, es decir, el abrigar niños o sembrar árboles, se mantenía como un impacto postventa. Eso era algo que nosotros estábamos dejando de ganar, para decirlo en sí mismo. Mientras que el impacto que nosotros generaríamos hacia atrás sería verdaderamente el impacto sobre el cual construiríamos una marca sólida.</p>	<p>Hoseg - Juan Carlos Sznak</p>
		<p>Enfrento diariamente la incomodidad o la adversidad, como queramos llamarle. Y creo que ese mindset de todos los días, buscar la adversidad para todos los días crecer y saber de que hoy sabes más que ayer que hoy. Trabajaste más duro que ayer. Esa mentalidad creo que es. es algo que desde el inicio me condicioné a tener y que al final del día va generando esa bola de nieve.</p>	<p>BambooBalance - Estéban del Aguila Sáenz</p>
		<p>Creo que todo problema debería verse como oportunidad</p>	<p>A - Fundador A</p>
	<p>Ve los problemas como oportunidades de negocio</p>	<p>yo no le tengo miedo a mi precio yo no tengo miedo al producto el problema es del otro que no lo pague no la dificultad como te digo es construir esa comunidad. [...]Porque mi nicho es pequeño.</p>	<p>Hoseg - Juan Carlos Sznak</p>
	<p>Ve los problemas como oportunidades de negocio</p>	<p>...yo parto siempre de la premisa y creo que es como funciona en la mente de un emprendedor social. Es como si hay un problema, tiene que haber una solución y si hay soluciones, probablemente existe una gran chance de que haya algún tipo de modelo de negocio que funcione para poder solucionarlo.</p>	<p>Juntas - María Jose Tamayo Grafos</p>

		<p>...dije oye mira cuántas soluciones este tipo porque yo aprendí algo super complejo que me hace la vida más eficiente ok pero cuántas soluciones hay en el internet que pueden cambiar calidad de cuestión de minutos de días realmente cambiar la calidad de una persona y no están llegando entonces ahí yo me di cuenta oye acá hay un problema enorme y nadie lo está resolviendo. Yo quiero crear un puente de acceso a información y conocimiento que puedan cambiar vidas a personas que necesiten realmente que se le cambie la vida</p>	<p>Uayki - Karim Rifai Burneo</p>
		<p>Encontramos una planta que es una esponja que acá se trata como en realidad es como una mala hierba digamos, corta la planta, pero crece muy fácilmente y se mucho esfuerzo en nuestra... en la selva, entonces dijimos, oye, como una actividad que no les va a costar mucho, no les va a agarrar mucho tiempo, pueden sembrar esto. Entonces empezamos con algunas personas, algunas familias trabajando, fue muy bien, entonces hacemos todo lo que produce, compramos todo absolutamente</p>	<p>BambooBalance - Estéban del Aguila Sáenz</p>
<p>15 - Intereses afines</p>	<p>Es un persona extrovertida y acogedora</p>	<p>Sé que ya ha estado participando mucho más activamente en cuanto también a entrevistas o en cuanto a representación de Emprendimiento A en ciertos espacios. entonces creo que poco a poco más activa</p>	<p>A - Miembro A</p>
		<p>...es una persona muy sensible, muy empática, es una persona muy creativa, le fluyen las ideas, el tema de innovación, es muy bueno comunicando, hablando de ser un fundador</p>	<p>Hoseg - Miembro Hoseg</p>
		<p>no me gustaba exponer, yo sufría de tartamudez, no me sentía cómodo, pero cuando empecé el proyecto, como que me pedían que explique, y más cuando ya no se invitaban universidades, ponencias, era como que no hay otra persona que lo tenga que ser, entonces era como un empuje a la fuerza</p>	<p>B - Fundador B</p>

		<p>Él tiene una gran habilidad de storytelling. [...] Es una habilidad increíble de contar una historia, de conectar con las personas. Entonces, eso es muy bueno en un emprendedor social, porque conectas con su visión.</p>	B - Miembro B
		<p>Él, de hecho, en sus relaciones interpersonales, es una persona que en situaciones difíciles también sabe gestionar sus emociones. Sabe tener tino para comunicarse con las personas, tiene comunicación efectiva.</p>	D - Fundador D
		<p>Sabe conectar muy bien con la gente, sabe escuchar a las personas, a veces incluso hasta los usuarios le cuentan temas personales</p>	Wayru - Ana Isabel Alvarado Huapaya
Se lleva bien con todo el mundo de diferente etnia, religión o nación		<p>No presenta citas relevantes</p>	
Se relaciona sinceramente con los usuarios, los empleados, los aliados y los donantes		<p>Cuando yo veo a alguien con Hoseg, al margen de que es mi marca, ¿no? yo me siento identificado y más bien quiero ir a abrazarlo, a darle puñito, a decir, bro, somos de la comunidad que consume para generar impacto positivo. Yo creo que esa es como la fortaleza, digamos, o como el diferencial más potente que tenemos. El sentido de pertenencia y creo que es un tema de cultura.</p>	Hoseg - Juan Carlos Sznak
		<p>Él está en el día a día, está en nuestras reuniones semanales de equipo, y es en general... el ambiente de Hoseg y la cultura es como súper horizontal con el equipo [...] creo que el rol siempre de Juanca ha sido como ser como el soporte que da esa tranquilidad, como que si pasa algo, el saber que él va a estar ahí.</p>	Hoseg - Miembro Hoseg

	<p>...nosotros tenemos normalmente dos viajes de entrega al año, en los que llevamos las casacas y hacemos las entregas junto con las ONGs. Entonces, por lo menos Juanca va a uno de esos viajes, siempre</p>	<p>Hoseg - Miembro Hoseg</p>
	<p>...nos íbamos y nos metíamos a los hospitales a hablar con adolescentes, a hablar con sus mamás, a colegios a hablar con las profesoras, a entender cuáles eran los retos de la adolescencia y poco a poco creo que hicimos bastante clic con el problema porque de cierta forma también lo vimos nosotras mismas y ahí es donde empezó todo</p>	<p>Juntas - María Jose Tamayo Grafos</p>
	<p>yo llego al taller y veo más o menos cómo se siente el niño, si le gusta o no le gusta, trato de cambiar de actividad, incorporarlos. Y eso es un poco lo que nos ha funcionado.</p>	<p>B - Fundador B</p>
	<p>El promueve mucho que nos conozcamos más allá del rol laboral que tengamos o el rol que tengamos. Y eso también es algo que yo comparto siempre. O sea, no hay nada como la conexión humana para poder lograr trabajo en equipo. No hay nada. Va más allá de tu rol de director, las etiquetas, el background, los diplomas, más allá de eso. Y es algo que el promueve mucho y de esa forma motiva a que alguien se sume a impulsar algo</p>	<p>B - Miembro B</p>
	<p>Es que si tú ves los videos, él tiene un buen perfil pedagógico, enseña bien, son los niños que aprenden con él, lo adora, o sea, entiende, tiene muy buena llegada. Y se lleve bien con los voluntarios también, con los estudiantes</p>	<p>B - Miembro B</p>
	<p>Entonces yo ahí lo que hago es converso con dirigentes, con profesores, con mamás, papás, con niños, para ver si es que se podía hacer algo. Yo le dije mira puedo hacer talleres, soy ahorita yo solo, pero poco a poco quizás sumo más gente y hablar con los niños también para ver qué les gustaba más.</p>	<p>D - Fundador D</p>

		Hay una relación muy cercana. Las familias de Manchay lo quieren muchísimo, lo admiran, lo aprecian. Él es una persona muy cercana.	D - Miembro D
		Entonces, tenemos una relación bastante bonita en el sentido de que conversamos todo. O sea, creo que eso es lo importante como emprendedor y sobre todo si trabajas con más personas a la vez. Siempre es importante conversarlo en el momento para que tú luego, o sea, no te cargues, ¿no? Y a la final es entre más personas se puede solucionar las cosas.	Wayru - Ana Isabel Alvarado Huapaya
16 - Iniciativa	Es primero o pionero en realizar alguna actividad social	No presenta citas relevantes	
	Es primero o pionero en realizar alguna actividad para financiar y no depender de los donantes	No presenta citas relevantes	
	Amplía el negocio con	La visión de Emprendimiento A el 2030 es tener 10 nodos. 10 nodos implementados. [...] en Lima tenemos planificado tres nodos. En regiones, este cinco en regiones del país y dos fuera de Perú	A - Fundador A

nuevos productos y servicios	Yo he desarrollado marcas para el retail con tickets más bajos, he desarrollado marcas de yoga, he desarrollado marcas de zapatos. Bueno, he seguido avanzando con Hoseg y su tecnología, nos estamos metiendo ahora a hogar con tecnología a base de alpacas, estamos haciendo duvet, sleeping bags.	Hoseg - Juan Carlos Sznak
	Los próximos pasos son internacionalizar la marca y eso conlleva profesionalizar al equipo	Hoseg - Juan Carlos Sznak
	En nuestros planes de futuro son crecer la plataforma para mamás y papás que se llama Parenting, de hecho ya no se llama Juntas. Se llama Parenting, tiende a adolescencia. Y eso es, o sea nuestra visión es que esa es la plataforma sea escalable que va a brindar las herramientas de crianza que va a brindar este desarrollo seguro y saludable a la adolescencia.	Juntas - María Jose Tamayo Grafos
	Hace dos años, ya con unas amigas de colegio creamos una marca de juguetes de ciencia. Entonces importamos juguetes, igual está relacionada a la ciencia, pero no es que haya afectado a Emprendimiento B porque es una actividad externa.	B - Fundador B
	Entonces, tiene una visión, motivación. Por ejemplo, tenemos productos... cuentos y demás, sigue creando cosas.	B - Miembro B
	Expandirnos internacionalmente, además países de la región, de las diferentes regiones donde falta acceso a conectividad, creemos que tenemos una solución única. Y potencialmente, como te digo, en un futuro a mediano plazo poder explorar, probar en campo y replicar este modelo B2C. donde el propio poblador rural sea niño, joven, adulto, incluso adulto mayor, pueda adquirir nuestros servicios por un mínimo costo y ayudar a	Uayki - Karim Rifai Burneo

		hacer sostener el proyecto para podernos replicar a gran escala sin tener que pedir permiso a la empresa o al sector público.	
		Quiero tener más puntos de venta. Quiero también a través de una nueva unidad de negocios. de alimentación sostenible y concesionarias de alimentos, llevarlo también a regiones con este modelo. Quiero llevarlo a regiones.[...] Quiero expansión comercial y no solamente en Lisman, en regiones e incluso en otros países.	C - Fundador C
		A futuro es que estemos en tres comunidades en cada zona del Perú, o sea Costa Sierra Selva, ya que estamos en Manchay podríamos considerarlo Costa. y estar bien en esos tres lugares.	D - Fundador D
		El pipeline acá es como que primero demuestra y después voy a ver si te ayudo, ¿no? Cuando en otras partes, no solo de la región, sino a nivel global, es como que, OK, arriesgo junto contigo, pero crezco contigo, ¿no? Que es un poco el concepto de las inversiones de riesgo afuera, pero acá no. No, o sea, por ejemplo, acá algo que entendí fue, acá los inversionistas, por ejemplo, no invierten con riesgo.	Pixed - Ricardo Rodriguez
		Una que a todas de alguna manera nos llamó la atención fue el tema de tener productos. que no sean necesariamente duchas, pero que sí pueden ser adquiridos y que obviamente eso contribuya al fondo común para poder hacer más accesible el producto a las familias que finalmente lo necesitan.	Wayru - Catherine Romani Zamora

		A corto plazo, sí posicionarnos cada vez más en las zonas donde estamos, en Lima, en Cusco y en San Martín. Entonces, ahorita estamos en esos lugares, poco a poco vamos a ir creciendo también, pero queremos incrementar nuestra cantidad de beneficiados en esas zonas. [...] Pero si me preguntas cuál es nuestro sueño, que queremos lograr es llegar a Africa.	Wayru - Catherine Romani Zamora
		Ahorita está entrando a Chile y esperamos entrar a LATAM entrando Brasil y por cómo se llama por México y estamos esperando trabajar también de la mano del sector público	Pixed - Ricardo Rodriguez
7 - Aptitud para tomar oportunidades	Explora todas las oportunidades aunque a primera vista parezcan contrarias a los valores de la organización	Salió el tema de consultorías, que hoy día ya es una línea de negocio dentro de la empresa. Consultorías. Consultorías nació en pandemia. "Programa 1" nació en pandemia. Y la estrategia comercial para "Programa 2" cambió.	A - Fundador A
		una de nuestras casas una vez nos dijo te damos 25 mil dólares si es que 5 mil los usas para un fondo y para crear un banco comunal. Y yo le dije mira yo hago eso y se me acaba el proyecto de mujeres. (...) Igual sí la vi venir y le dije mira si yo hago eso van a haber conflictos. Le dije yo no quiero hacer eso. Y le dije que no. Y otro amigo les dijo que sí y su proyecto se le vino abajo por eso. Entonces, creo que sí es importante saber decir que no.	D - Fundador D
		Para mí si es que haya algo que yo puedo hacer acá que genere valor y que desde mi perspectiva no haya en la suficiente cantidad.	D - Fundador D

		<p>yo había desarrollado una metodología de diseño que es el 3D Design thinking. Es una adaptación a lo que es el design thinking convencional. Pero es una metodología que involucra a todo el equipo de la empresa. Entonces, entre todos empezamos a gestar soluciones y nace la a los médicos ponen el tema de protección de equipos de protección como los protectores faciales</p>	<p>Pixed - Ricardo Rodriguez</p>
		<p>soy parte de dos boards de diferentes startups. (...) Mentalmente yo tengo lo que son los termómetros. Es como que mi termómetro es prácticamente mi curva de qué tan sexy es esta idea. es muy difícil de realizar, tienen muchos competidores, y qué tan abierto estaría el mercado adquirirlo.</p>	<p>Pixed - Ricardo Rodriguez</p>
		<p>creo que mi cualidad mía propia es la de un dreamer, o sea, de estar constantemente viendo oportunidades, creando, soñando. Y de verdad, cuando veo, en la última semana podría decirte que he visto dos nuevas oportunidades de negocio y estoy ahí tanteando o pulseando</p>	<p>C - Fundador C</p>
		<p>Tuvimos una experiencia que nos llamaron para dar soporte en otra hackathon. Y eso también nos abrió un poco el panorama de que eso puede ser otra fuente de ingreso como el nivel de consultoría de Wayru</p>	<p>Wayru - Catherine Romani Zamora</p>
		<p>en época COVID no tuvimos otra opción. O sea, tuvimos que cambiar nuestro sistema de indoor con unas cualidades de outdoor a solo outdoor, que terminó siendo un éxito. (...) Yo creo que ese camino nos ayudó a posicionarnos en la mente de la gente como la solución con un potencial mucho más grande que de repente en ese momento inicial teníamos ante los ojos del público.</p>	<p>Uayki - Karim Rifai Burneo</p>

		<p>una oportunidad que le estoy diciendo (a escuelas) es por ahora, porque tenemos que llevar a sostenibilidad con lo que tenemos. al menos que en la narra cogemos una cantidad de capital muy importante, sería migrar el modelo de B2B a B2C</p>	<p>Uayki - Karim Rifai Burneo</p>
		<p>hicimos primero un juego, luego hicimos libros digitales, luego comenzamos a hacer talleres que los brindamos de empresas y ahora hemos lanzado una plataforma para mamás y papás. ¿Qué estamos resolviendo al final? El mismo problema que los adolescentes no reciben información.</p>	<p>Juntas - María Jose Tamayo Grafos</p>
	<p>Utiliza las competencias de su equipo para desarrollar el negocio</p>	<p>Fundador A todavía me parece que estaba dentro del liderazgo de la biofábrica. La persona que me recibió por primera vez allá en la biofábrica me enseñó, me hizo todo el recorrido dentro y me explicó como cada paso (...) Y también era como ir paso a paso porque sabe que era mucha información que uno podía tener. Entonces era como que tratar de digerirlo y luego en base a eso tú puedes ir armando las propias procesos que deberías ver para tu área</p>	<p>A - Miembro A</p>
		<p>unas ganas de aprender de todo lo que no sabía como hard skills, ¿no? O sea, me metía en muchos MOOCs de emprendimiento de estos gratuitos que tenía Google en su momento. Me metía en muchos cursos de Coursera para poder entender un poco estos conceptos iniciales que yo no manejaba.</p>	<p>Pixed - Ricardo Rodriguez</p>
		<p>Creo que construir a partir de la experiencia de mis usuarios, de mis trabajadores inicialmente, quienes sembraron todo esto desde sus perspectivas, sus limitaciones, sus necesidades, nos ha ayudado que realmente es inclusivo para personas con distintos diagnósticos y que no solo son gente nueva que lleguen para el combis, sino es un modelo que se replica en otras empresas y lo venimos haciendo</p>	<p>C - Fundador C</p>

		<p>Mi cualidad es muy de dreamer (...) Pero luego evidentemente antes de poner un sol ya llamo a mi gente y les digo oye háganme este tema quiero ver esta planificación quiero ver si es financieramente viable y me hacen un plan o sea muchos escenarios hablo con mi socio que ve más finanzas, hablo con el contador con el de finanzas y a ellos me plantean un escenario un poco más aterrizado no? Para tomar decisiones. Pero yo, lo mío es intuición casi siempre.</p>	C - Fundador C
		<p>cuando él luego ve que hay algo firme ahí, va con todo, no? Dice, no, no podemos hacer esto, pero cuando ve de su cancha, por ejemplo, cuando quiere mover algo de los microbios o algo de los diseños, ahí va. pero si son porcentajes, todo eso yo voy.</p>	B - Miembro B
8 - Persistencia	Persevera, resiste, no se rinde nunca	<p>para mí rubro ha sido una gran escuela de vida, aprendes mucho, y ahí quizá ya entramos más alrededor de competencias, es un espacio donde tienes que resolver muchas cosas y tienes que hacer muchas cosas.</p>	D - Fundador D
		<p>por influencia, desde mi entendimiento de un actor externo de la comunidad, que quería apropiarse de algunos terrenos para sus fines particulares. Nos tuvieron que mover, porque nosotros estábamos en un espacio comunitario y nos pidieron que nos movamos porque supuestamente iban a construir algo para el Ministerio de Educación. Nunca lo construyeron. Y hasta ahora, eso fue hace como 10 años. Y nos hemos tenido que mudar muchas veces, mudar todo y mudar así sin lugar a donde ir, después haber construido ya pues ocho módulos, tener un espacio para la comunidad. Entonces eso fue difícil y ahí fue nada, paciencia, resiliencia y seguir adelante</p>	D - Fundador D
		<p>Se te presentan mil y un cosas que obviamente te cambian. La ruta que tú tenías planeada. Siento que es eso. Y también la proactividad para aprender más cosas.</p>	Wayru - Catherine Romani Zamora

		<p>hoy Juanca. te habla y te dice sí porque la valorización y la proyección, no sé qué, cuando lo conocí era imposible, no me lo hubiese imaginado teniendo las comprensiones que tiene hoy día, igual de números.</p>	<p>Hoseg - Miembro Hoseg</p>
<p>Sigue ejecutando el plan a pesar de los obstáculos</p>		<p>los fondos que siempre son un reto. Si más pandemia, lluvia, las empresas se tiran para atrás, entonces tú tienes que resolver. (...) ha habido una vez toda que hacer un crowdfunding super grande para que el equipo continúe. Ahora con el equipo que ya ha crecido, ya digamos son de la comunidad y podemos pensar juntos.</p>	<p>D - Fundador D</p>
		<p>teníamos que salir como media hora de Cusco en el taller. Y dijimos, pero ya, o sea, si no lo hacemos, vamos a quedarnos para esto, llevamos duchas para dejar en cada comunidad, porque la idea era como testearlas en esa zona. (...) dijimos, bueno, vamos, fuimos, lo hicimos, pero dudando, básicamente. Dijimos, no sabemos si está bien, no sabemos si vamos a llegar. Y recuerdo que ese fue uno de los momentos más complejos, porque queríamos sacar adelante una actividad que obviamente nos permite llegar a más personas que tienen esta necesidad.</p>	<p>Wayru - Catherine Romani Zamora</p>
		<p>fue otra caída, porque como yo nunca había hecho un estudio de mercado ni nada de mi producto, cuando la gente nos compraba, a la semana nos llamaba diciendo que les gusta la idea pero el producto que hacía no valía porque o le salía el ojo o la etiqueta se mojaba y no valía entonces era como que no era un buen producto. Entonces nos metíamos otra vuelta para ver cómo mejorar.</p>	<p>B - Fundador B</p>
		<p>fue un proceso bien, bien, bien largo porque era noche tras noche ver tutoriales, ver más o menos qué ideas pueden salir, cómo que probar en mi casa, hacer el experimento, si era fácil yo lo replico, si yo no lo puedo hacer, cómo lo va a hacer un niño.</p>	<p>B - Fundador B</p>

		<p>Creo que hemos tenido varios obstáculos en el camino donde ha sido bien complicado ver cómo salir del embrollo. Sin embargo, ninguno de ellos ha sido como que ya, tipo, hay la posibilidad de tirar la toalla. Y creo que parte de eso es que nosotros emprendimos saliendo de la universidad. (...) cuando veo otros emprendimientos sociales nosotros tenemos 26, 27 años mi sociadora mayor cumplió hace unos meses 28 entonces como que tenemos ese respaldo de que todavía no tenemos una familia todavía no tenemos que pagar tantas cuentas como de repente alguien que está en otra etapa de su vida.</p>	<p>Juntas - María Jose Tamayo Grafos</p>
<p>Trata el fracaso como parte de la dinámica para alcanzar el objetivo a pesar de los fracasos</p>		<p>creo que emprender no es para todos. Necesitas un nivel de resiliencia súper alto para sobrepasar los desafíos, sobre todo para aquellos emprendedores que empiezan a hacer algo que no se haya hecho antes.</p>	<p>A - Fundador A</p>
		<p>Si se te cierre una puerta, tú vas y tocas la segunda y la tercera y así, porque así es el camino del emprendimiento.</p>	<p>Wayru - Catherine Romani Zamora</p>
		<p>creo que ese sentido de deber fue lo que realmente cambió en mí. El nivel de sacrificio que le he puesto a lo largo de estos años a este proyecto es enorme. Y desde el inicio a hoy, sigo dejando pasar muchas oportunidades. Enfrento diariamente la incomodidad o la adversidad, como queramos llamarle. Y creo que ese mindset de todos los días, buscar la adversidad para todos los días crecer y saber de que hoy sabes más que ayer que hoy.</p>	<p>Uayki - Karim Rifai Burneo</p>
		<p>cuando la gente nos compraba, a la semana nos llamaba diciendo que les gusta la idea pero el producto que hacía no valía porque o le salía el ojo o la etiqueta se mojaba y no valía entonces era como que no era un buen producto. Entonces nos metíamos otra</p>	<p>B - Fundador B</p>

		vuelta para ver cómo mejorar. Hablamos con los papás, ya los capacitamos para que tengan un mayor detalle en la confección, mandamos a guardar los ojos y así cosas.	
9 - Influencia sobre otros	Persuade a la gente de tal modo que no pueda o le resulte difícil negarse	por la pandemia, hubo algunos cambios en cuanto a los roles. Y a pesar de eso, creo que no ha dejado de tener ese mismo nexo, esa misma relación con el nodo.	A - Miembro A
		Para mí es más inspirar, hacerle entender a la persona como los beneficios que puede tener por estar en el proyecto. (...) Tú tienes que hacerle entender qué beneficios puede tener al ser parte de esto y que conecte con las historias y que conecte con la esencia	D - Fundador D
		chicos que habían entrado a la empresa recién recién terminando la universidad, (...) luego estar encerrado en casa por una pandemia, motivarlos a que ellos mismos sigan adelante, no solamente que sigan en la empresa, que sigan adelante, que sí, que se tomen su tiempo, pero que avancen, que darles la oportunidad de dejar las puertas abiertas y algunos de ellos incluso han vuelto a la empresa motivados para volver.	Pixed - Ricardo Rodriguez
		Catherine sabe conectar muy bien con la gente, sabe escuchar a las personas, a veces incluso hasta los usuarios me cuentan temas personales (...) conecta muy bien con las personas y eso es algo que nos ha ayudado tanto con nuestros usuarios como también con... oportunidades que hemos tenido, ella también es bastante directa, entonces a veces cuando tenemos negociaciones con otras empresas	Wayru - Ana Isabel Alvarado Huapaya

		<p>Él fue el que pichó, a pesar de que lo quería. Pero es que él tiene es una habilidad increíble de contar una historia, de conectar con las personas. Entonces, eso es muy bueno en un emprendedor social, porque conectas con su visión.</p>	B - Miembro B
		<p>él tiene un buen perfil pedagógico, enseña bien, son los niños que aprenden con él, lo adora, o sea, entiende, tiene muy buena llegada. Y se lleve bien con los voluntarios también, con los estudiantes.</p>	B - Miembro B
		<p>igual en los espacios donde se tiene que parar a contar la historia de Jose, hablar del impacto, hablar de la innovación del producto, en el caso de cómo ha sido todo el desafío de Alba Fil, no que hoy es una realidad, todo eso lo cuenta súper bien y bueno tiene el apoyo del equipo para... ayudar a complementar la información</p>	Hoseg - Miembro Hoseg
	<p>Crea una nueva conciencia sobre grupos de personas</p>	<p>(sesiones de empatía) como tenemos mucha relación con el cliente, poder desarrollar ciertas habilidades en cuanto a eso. Y ella las dictó y muchas veces las personas que íbamos a la sesión quizá íbamos con ciertas ya preconcepciones de algo y ella sí trató de un poco abrir nuestra mente y ver enseñarnos un poco, explicarnos que habían otras formas de poder hacer algo. Y siento que todos quedaron muy satisfechos con esa nueva concepción o esa nueva apertura que ella nos pudo brindar.</p>	A - Miembro A
		<p>(Difícil relacionamiento comunitario) he tenido que pararnos frente a la comunidad un montón de veces a decirle cómo son las cosas, ¿no? En el sentido de: nos enfocamos en su comunidad, nuestro trabajo es este, hacemos esto, y no una vez, sino 20.</p>	D - Fundador D
		<p>principalmente si hablamos de las personas tratamos de reforzar el tema, con sus compañeros con discapacidad, pero en algunos casos si hay más interacción y es más fácil.</p>	C - Fundador C

	Posee estrategias para convencer a alguien de su firme compromiso y su visión de potenciar a las personas vulnerables	Las relaciones públicas, Fundador A sí no es alguien que creo que le gusta mucho, a diferencia de Pipo, Pipo es alguien mucho más que se presenta mucho más en conferencias o en foros o en participación como pública, pero este último año siento que ella sí ha estado participando mucho más activamente	A - Miembro A
		a veces he tenido que tener 20 reuniones con una persona en un año y medio para tratar de que avance como yo creo que puede avanzar a través de preguntas, pero también de límites y ya en un momento se prendió.	D - Fundador D
		Cathy siempre ha sido como te digo soy cordial pero también sé poner un límite y también sé decirte mira las cosas son así y en verdad sí necesitamos que cumplas también con el compromiso de tu parte no entonces sí sí sí ha tenido muy muy buen resultado con eso	Wayru - Ana Isabel Alvarado Huapaya
		Para tú transmitir un por qué fuerte, un propósito fuerte, las personas tienen que entender una problemática que repente no habían identificado. Y luego de eso, entender el potencial que tiene de cambio resolver esa problemática.	Uayki - Karim Rifai Burneo
		me toma cinco minutos probablemente darme cuenta de que no va a llegar a ningún lado. (...) te cuestionan, te dicen "si podría ser..." Yo tengo empresas que me han dicho, "oye, ¿me puedes vender sin abrigar niño?"	Hoseg - Juan Carlos Sznak
10 - Liderazgo en equipo	Inspira y motiva a la gente que le rodea	ella normalmente también hace sesiones de desarrollar ciertas habilidades como liderazgo, o para que al menos las personas en Emprendimiento A que tienen algunos cargos de líderes	A - Miembro A

		<p>el rol siempre de Juanca ha sido como ser como el soporte que da esa tranquilidad, como que si pasa algo, el saber que él va a estar ahí. Y... Es como de te escucho, tomo en cuenta tu opinión, y la incorporo, el tema de la pasión de nuevo que él transmite cuando la de Hoseg y el modelo, no el impacto que hacemos.</p>	<p>Hoseg - Miembro Hoseg</p>
		<p>pasión creo que eso es lo más bonito que transmite realmente un apasionado de Hoseg y del impacto, creo que eso es lo que más ha sabido contagiar, esa pasión, ese ánimo. Y es, creo que, un poco el que mantiene la motivación del equipo</p>	<p>Hoseg - Miembro Hoseg</p>
	<p>Discute las soluciones a problemas en conjunto para encontrar la mejor solución</p>	<p>He llevado cursos y también en el mismo día, o sea, hay cosas que si no entiendo, pregunto, ¿no? Y no porque soy cofundadora, debo saber todo. porque no lo sé, pero hay gente en mi equipo que sí lo sabe.</p>	<p>A - Fundador A</p>
		<p>cuando estamos diseñando una prótesis, que todos podamos vivir la experiencia de dar feedback sobre la temática, por ejemplo, que ha elegido el usuario y que nos cuenten qué les parece cómo está quedando. Porque de esa manera, no solamente se involucran desde su área, sino que se involucran en lo que el usuario se va a llevar.</p>	<p>Pixed - Ricardo Rodriguez</p>
		<p>Y como líder, lo que tuve que hacer primero fue hablar con todos los líderes y darles la seguridad y pedirles ese voto de confianza y, sobre todo, esa creatividad que necesitábamos para poder salir en conjunto de eso.</p>	<p>Pixed - Ricardo Rodriguez</p>
		<p>Entonces, siempre pasa cualquier cosa, se levanta la mano, eso es como regla. Si algo que tú planeaste no está saliendo como quisieras, lo contamos. lo conversamos y decimos, ya mira, yo puedo tal vez hacer esto o yo puedo hacer esto. Por ejemplo, nos faltaban unos tornillos, me acuerdo, para hacer la entrega de una ducha.</p>	<p>Wayru - Catherine Romani Zamora</p>

Motiva a su equipo a dar lo mejor de sí mismos y mantener sus objetivos iniciales	entender lo que estaba pasando, también tener un poco de compasión hacia nosotros mismos, que estábamos pasando por una situación, o sea, nueva para nosotros, pero también para el mundo entero. No éramos los únicos que lo estábamos viviendo y era como, ok, ¿qué sí podemos hacer en este tiempo? Reinventemos.	A - Fundador A
	siempre trato de cerrar las reuniones con a ver, qué te llevas, qué has aprendido, así sea la peor reunión, qué has aprendido de esta reunión, qué harías distinto. Entonces cada uno habla. Y algo que me sorprende muchas veces es que cuando dicen que se llevan, dicen que una reunión con errores, dicen que se van como contentas, inspiradas porque pueden hacer las cosas mejor.	D - Fundador D
	algo que nos pasó durante la época del conflicto, que había marchas, no podíamos enviar productos porque las carreteras estaban derrubadas. interrumpidas. Era básicamente darnos ánimos constantemente	Wayru - Catherine Romani Zamora
Es capaz de crear sinergias entre los miembros del equipo para consolidar el equipo	quizá no tenemos muchos espacios de presencialidad como para tener espacios para decir cómo nos sentimos o cómo reuniones que tenemos como parte como de checking, ella todas las personas puedan llena la semana, eso influye en cómo vas poder desempeñarte	A - Miembro A
	en esa misión de liderazgo orbital lo que nosotros hacemos es que todos, absolutamente todos los miembros del equipo en algún momento... formen parte, por ejemplo, de una entrega.	Pixed - Ricardo Rodriguez
	cuando ya ganamos el fondo toca básicamente que una esté como a cargo de que todo se haga en tiempos, que cumplamos con los entregables y todo lo demás. Entonces ese ha sido un poco mi rol con Startup Perú.	Wayru - Catherine Romani Zamora

		<p>depende mucho en realidad si es que es un manejo de un presupuesto general o si es de un proyecto en específico, porque por ejemplo ahora el último proyecto que estamos realizando, que tenemos, justamente Catherine es la encargada o la que dirige este proyecto, entonces al ser ella la persona que lo dirige</p>	<p>Wayru - Ana Isabel Alvarado Huapaya</p>
		<p>Nosotros tenemos reuniones check-ins todos los días que están diseñados exclusivamente para compartir nuestro día y nuestros problemas y encontrar soluciones. Y tenemos una reunión de dos horas y media todos los martes, donde cada área expone y presenta sus resultados, sus áreas y pone sus dificultades.</p>	<p>Hoseg - Juan Carlos Sznak</p>
		<p>Nosotros trabajamos desde el principio de estar incompletos.</p>	<p>A - Fundador A</p>
		<p>Él está en el día a día, está en nuestras reuniones semanales de equipo, y el ambiente de Hoseg y la cultura es como súper horizontal con el equipo, entonces tienes eso de siempre puertas abiertas para lo que necesitas</p>	<p>Hoseg - Miembro Hoseg</p>
<p>11 - Colaboración y trabajo en equipo</p>	<p>Cree que trabajando juntos se puede llevar a cabo la misión</p>	<p>trato de todo lo que he venido aprendiendo haciendo, también trasladarlo a otros emprendedores.</p>	<p>A - Fundador A</p>
		<p>no tenemos un orden jerárquico, sino que tenemos algo que yo le he llamado un orden orbital. Es decir, tenemos diferentes direcciones y cada una de estas direcciones gira en torno a las demás y cada uno de los colaboradores de estas direcciones giran en esa órbita de esa dirección</p>	<p>Pixed - Ricardo Rodriguez</p>
		<p>es muy importante estar detrás, motivando, haciendo coaching, este expresando el sentido del negocio, pero también escuchando mucho las necesidades de de cada uno y hasta tanto con y sin personas con discapacidad</p>	<p>C - Fundador C</p>

		<p>nos dimos cuenta que al momento de seleccionar a las personas era lo primero ver si se alinea o no a la cultura de la empresa, así apasiona el propósito de la empresa. Porque puede ser muy bueno en el tema técnico en el área, pero si no tiene un propósito similar o no le emociona este mismo propósito, no vive la misma cultura que queremos, hay roces, la persona tampoco nos va a dar el potencial</p>	<p>BambooBalance - Estéban del Aguila Sáenz</p>
<p>Colabora con varias ONG para llevar a cabo su misión</p>		<p>Yo de manera independiente, cada vez que puedo, sea o no sea ad honorem, siempre trato de apoyar. Por ejemplo, participé como facilitadora en ALSA, que es un encuentro que se da todos los años en Latinoamérica, donde convocan a un grupo de jóvenes para ver... los sistemas alimentarios que hoy día existen</p>	<p>A - Fundador A</p>
		<p>por ejemplo una ONG, vemos cómo poder hacer campañas en conjunto para apoyar a las personas a las que nosotros buscamos beneficiar. Entonces, lo que hacemos ahí por ejemplo es tener una lista de espera de niños de escasos recursos y cuando se presenta la oportunidad con una ONG, a los que nuestro equipo de psicología ha diagnosticado como un caso más urgente de adquisición de prótesis. le damos prioridad para poder brindarles el dispositivo</p>	<p>Pixed - Ricardo Rodriguez</p>
		<p>De alguna manera, estos serían como los aliados en el camino, nos han ayudado muchísimas organizaciones. Puede ser que me estoy olvidando de alguna, porque nosotros también un poquito que nos dividimos los proyectos que tenemos que llevar a cabo.</p>	<p>Wayru - Catherine Romani Zamora</p>
		<p>en ASME, nosotros tenemos el soporte de la mirada de ingeniería y de innovación. En ASME siempre sabemos que vamos a encontrar respuestas, alguna duda en el diseño, alguna duda en cómo hacer de que esto conecte con el beneficiario directo. y también de cómo podemos hacer nuevos desarrollos.</p>	<p>Wayru - Catherine Romani Zamora</p>

		no tengo mucha experiencia trabajando ONGs en la que han colaborado con nosotros recién. (estudiantes o consultores juniors que se suman como voluntarios)	Uayki - Karim Rifai Burneo
		había momentos en que nos invitaban y era como como, es que, sabes qué, gracias, pero no porque es gasto de energía, es gasto de tar y tal cosa, entonces no, no, no sentíamos que nos, que nos ayudábamos a nosotros mismos, ¿no? Me acuerdo que nos invitaron a un par de programas de aceleración social	B - Fundador B
		ONG es, puede ser varias cosas, tenemos a veces marcas que quieren ser auspiciadoras de un taller o de un workshop o algo así, la ONG nos pone la comunidad y la marca pone la plata para... para ejecutarla. Otra con las ONGs puede ser que por lo general tenemos donaciones y tenemos que llevarlas a un lado.	Juntas - María Jose Tamayo Grafos
Colabora con empresas (negocios con ánimo de lucro) en la gestión empresarial		tenemos un paquete de membresía corporativa. que es donde sacamos este fondo para poder ejecutar el modelo social que hoy día tiene Emprendimiento A bajo, el centro inclusivo de recuperación circular	A - Fundador A
		otro tipo de alianzas que tenemos es más que nada con instituciones médicas y todo eso, pero para un tema de difusión cruzada, ¿no? Nosotros los difundimos a ellos, ellos nos ayudan a difundirnos a nosotros	Pixed - Ricardo Rodriguez
		colaboramos mucho con, por ejemplo, con el Estado, con empresas, con fundaciones, cuando necesitan que que ofrezcamos o promovamos algún tema relacionado a lo que hacemos, que es comida, alimentación o discapacidad.	D - Fundador D

		<p>Tratamos de tener ese tipo de alianzas estratégicas con estos clientes que son más que nada financieristas para implementar en estas comunidades rurales o urbanas de bajos recursos</p>	<p>Uayki - Karim Rifai Burneo</p>
		<p>Empresas, el 80% de empresas hacemos talleres y programas educativos para recursos humanos en temas de bienestar familiar. Y ahora queremos que compren la plataforma para tener que hacerlo tan sincrónico. En el otro 20% de empresas hacemos programas de innovación social, que lo que significa es encontrar un reto en conjunto y utilizar metodologías de diseño para poder resolver un reto.</p>	<p>Juntas - María Jose Tamayo Grafos</p>
<p>12 - Orientación a ayudar a otros</p>	<p>Es sensible a los problemas de la comunidad</p>	<p>me invitan a Manchay un día a un hogar de adultos mayores y de mujeres que habían sufrido procesos de violencia.</p>	<p>D - Fundador D</p>
		<p>cuando empiezan a hacer Pixed, cuando decías discapacitado, probablemente nadie te decía está malo, nadie te corregía, pero a las personas como tal no les gustaba, no? (...) al final, o sea, el término como tal es persona con discapacidad y entendí el por qué era el persona con discapacidades porque la discapacidad es más externa, es la suma de la condición o el diagnóstico sumado a barreras sociales.</p>	<p>Pixed - Ricardo Rodriguez</p>
		<p>Brechas de acceso a agua segura y digna (...) Hay familias que aún no lo pueden hacer y estamos en el 2023, entonces son familias que tienen que comprar el agua, pagan hasta seis veces más el precio de agua y tienen que movilizar el agua en largas distancias y a veces estamos hablando de escaleras en asentamientos humanos</p>	<p>Wayru - Catherine Romani Zamora</p>
		<p>existe un enorme brecha de acceso a la era digital y a las oportunidades que se atrae, oportunidades que en mi criterio son las que tienen mayor posibilidad de</p>	<p>Uayki - Karim Rifai Burneo</p>

		empoderar. ayudar a desarrollar a las personas, sobre todo personas que vienen en condiciones vulnerables	
		falta de información con la que crecen hoy en día los adolescentes, dentro de los cuales como que sobresalta el tema es la educación sexual integral, que aunque a veces muchos pensamos que solo tiene que ver con la salud sexual y reproductiva y todos los riesgos que conlleva el acto sexual per se, es mucho más que eso.	Juntas - María Jose Tamayo Grafos
		La industria textil, después el petróleo, como ustedes saben, es una de las industrias que más contamina al planeta. Entonces, ahí fue como que decidimos, OK, cómo vamos a abordar eso. Y así fue que nosotros, el impacto ambiental y social, es decir, el abrigar niños o sembrar árboles, se mantenía como un impacto postventa.	Hoseg - Juan Carlos Sznak
Le motiva beneficiar a sus usuarios a pesar de los obstáculos que suponga hacerlo		cuando conocí la realidad (cuidado ambiental) y lo que estaba pasando, sabiendo yo los efectos y sabiendo que sí se puede hacer algo, es como el sentido de responsabilidad que uno tiene en decir, puedo hacer algo, debo hacer algo.	A - Fundador A
		Es una realidad que se repite incluso en la zona sierra y selva, con particularidades geográficas distintas	Wayru - Catherine Romani Zamora
Entrega su esfuerzo entero a empoderar la comunidad		siempre (Fundador A) como que tiene mucho en consideración las encuestas como de satisfacción hacia el final del servicio que haya podido brindar. para tenerlo como el feedback.	A - Miembro A
		Hoy día las personas que trabajan en la organización son de la comunidad y empezaron como niñas en el proyecto	D - Fundador D

		Este compromiso que tengo de apoyar emprendimientos jóvenes para... Para poder ayudarlos, para poder, digamos, sacarlos adelante	Pixed - Ricardo Rodriguez
		yo y el equipo que me acompañaba no queríamos trabajar algo a corto plazo. Que es, mira, tengo tantos niños en el taller y no... Como a veces yo veo o escucho, me hemos impactado 50.000 niños, 30.000 niños. Y es como que, ¿cuánto de ellos realmente han entendido lo que tú le has compartido? Entonces, sí tenía claro que yo quería que los niños aprendan.	B - Fundador B
13 - Compromiso con la misión	Es congruente con los valores que profesa su emprendimiento	es interesante lo que te voy a decir porque todos hoy día estamos viviendo las consecuencias ambientales y climáticas del mal manejo de los residuos y que es una realidad generalizada, no solamente en Lima, sino en todo el Perú y no solamente en el Perú, sino también en muchos lugares del mundo. A pesar de que tú puedes ser un poco más consciente de tus actos y tener hábitos mucho más saludables y amigables con el ambiente, de repente tu vecino no, pero los efectos igual los vas a sentir.	A - Fundador A
		Programa 1, que es el programa de Emprendimiento A, y es como ella intenta que al final todos podamos llevar ese mismo estilo de vida	A - Miembro A
		siempre como que está abierto a que todos podamos tener una opinión y que Emprendimiento A trate ese mensaje como... la opinión al final de todo, no es como que bueno lo que yo pienso es lo que es lo que Emprendimiento A debe pensar	A - Miembro A
		nuestras alianzas están, siempre existen, pero son bien filtradas, digamos. Que genere valor, que sean éticos, que tengamos valores similares y que haya respeto desde lo que cada uno sabe hacer también	D - Fundador D

		<p>nosotros en Emprendimiento D trabajamos mucho las habilidades de desarrollo socioemocional con niños y él, de hecho es una persona que en situaciones difíciles también sabe gestionar sus emociones.</p>	D - Miembro D
		<p>los principios que tenemos que son muy fuertes y acá todos se lo saben de memoria, promoviendo mucho la incorporación de la lengua de señas peruana</p>	C - Fundador C
		<p>trato de formar mis hábitos un poco siendo consciente de que lo que deberíamos buscar es el equilibrio y que hemos perdido justamente eso</p>	Hoseg - Juan Carlos Sznak
		<p>tengo un 1 a 1 mensual con cada uno en donde nos sentamos y vemos la parte dura de los KPIs y también tenemos una parte de soft skills que son los valores o comportamientos. que queremos construir como cultura de José.</p>	Hoseg - Miembro Hoseg
		<p>su esposa fue la que empezó a incorporar los hábitos de consumo y de vida más sostenible a su familia y el que lo inspiró a ella, oye, yo también quiero sumarme a esto y también se unió con José como trabajo y empresa</p>	Hoseg - Miembro Hoseg
	<p>Se encuentra dispuesto a sacrificarse por la misión social</p>	<p>a veces está muy abrumada, con muchas ocupaciones, está a veces muy ocupada. Entonces eso también puede jugarle muchas veces en contra porque es una sola persona, entonces tiene muchas responsabilidades, tiene muchas roles que hacer y eso. Entonces creo que poco a poco igual lo está haciendo, pero es algo, un punto de repente hacia lo que mejorar es el poder este, destinar o delegar ciertas cosas a otras personas</p>	A - Fundador A
	<p>Se esfuerza por explicar la importancia de</p>	<p>trata de también conocer mucho sobre lo que está pasando en Programa 1 o 2. Entonces, siempre me pregunta cómo ve a tal cliente, o como reflejar ciertos procesos</p>	A - Fundador A

	atender a sus usuarios	que ya hay en otras áreas. para el área que yo tengo. Como que igual todo alinearlos y ver algunas cosas que quizás están haciendo bien allá, que también podría aplicar.	
		Desde el día 1 recibí apoyo porque mandaron con sus hijos. Fue un apoyo igual quizá basado en la impresión inicial y en la confianza que se dio a un principio, pero bien desinformado de lo que estábamos haciendo, digamos.	D - Fundador D
		Son más de 400,000 personas en Perú que han sufrido una amputación o han nacido con una diferencia congénita a nivel de extremidades superiores. Y tan solo una diez milésima parte de esta población ha podido tener un dispositivo.	Pixed - Ricardo Rodriguez
		en el caso de la discapacidad es un tema que uno en la mayoría de casos nace con eso, ¿no? Y desde que nacen con eso... ya empieza una exclusión sistemática en muchos ámbitos, desde el educativo, el diseño de las calles, las políticas públicas y por supuesto el tema de empresa, del empleo.	C - Fundador C
		la falta de conectividad o la falta de acceso confiable a internet en zonas rurales, en zonas de última milla, que se podrían considerar, como también en zonas periurbanas. (...) afectando directamente a más de 50.000 comunidades centros poblados en Perú	Uayki - Karim Rifai Burneo
14 - Orientación al logro	Piensa siempre en lo necesario para	para muchas veces hacer algo en la realidad fuera de lo que tú aprendas en un espacio académico, tienes que ir al campo y tienes que estar dispuesta o dispuesto a desaprender para aprender nuevas cosas.	A - Fundador A

progresar y desarrollarse a continuación	el director de operaciones en ese momento me dijo Ricardo. Si tú quieres ayudar a más personas, tienes que hacer que esto sea sostenible. Como ONG, probablemente nos tome mucho más tiempo. Entonces, eso me ayudó a entender que tenía que aprender cómo armar un modelo de negocio	Pixed - Ricardo Rodriguez
	Mientras más vas creciendo, necesitas herramientas un poquito más robustas, que tengan más información y que te permitan tomar decisiones a largo plazo. Nosotras hemos hecho planeamiento todos los años y de hecho que cada vez va cambiando porque en el mercado va cambiando.	Wayru - Catherine Romani Zamora
	siempre también viendo que otras cosas podemos hacer. Siempre está pensando en cómo evolucionar el impacto que más. de la producción, y ahora carbono en los productos, este sostenibles a la producción	Hoseg - Miembro Hoseg
Se orienta a los objetivos y actúa para lograr los objetivos principales y/o los impactos esperados	Mira, la visión de Emprendimiento A el 2030 es tener 10 nodos. 10 nodos implementados. ¿Qué es un nodo? Es contar con una biofábrica y un CIRC. La biofábrica nos ayuda a todo el procesamiento de los residuos orgánicos y el CIRC nos ayuda a condicionar todo el material inorgánico que llega a nosotros y que compramos también de los recicladores. Entonces, la visión es tener 10 de estos nodos. Hay mucho trabajo por hacer.	A - Fundador A
	Pixed de ahorita está entrando a Chile y esperamos entrar a LATAM entrando Brasil y por cómo se llama por México y estamos esperando trabajar también de la mano del sector público y justamente es una de estamos trabajando ahora esperamos al 2024	Pixed - Ricardo Rodriguez

		<p>Recuerdo que realmente nos esforzamos muchísimo. porque en ese momento empatizamos demasiado con la problemática. (Hackaton donde nace la idea del emprendimiento)</p>	<p>Wayru - Catherine Romani Zamora</p>
		<p>uno de nuestros objetivos a largo plazo y de hecho una de nuestras metas que estamos dando todo para tratar de seguirla es el tema de crecer en cuanto a nuestro número de beneficiarios, que más familias puedan tener la ducha Wayru en sus hogares, crecer también el número de personas capacitadas en estos temas de agua, higiene y saneamiento</p>	<p>Wayru - Ana Isabel Alvarado Huapaya</p>
		<p>yo tengo amigos que decían “Deja de abrigar niños y ponte a vender ropa” como... Brother, yo no vendo ropa, yo abrigo niños. Vender ropa es el accesorio, lo que me permite hacer el trabajo es esta vaina. Eso ha cambiado y es súper gratificante.</p>	<p>Hoseg - Juan Carlos Sznak</p>
<p>Innovar continuamente creando otras empresas que puedan satisfacer las necesidades de financiación de la misión</p>		<p>Emprendimiento A tiene micro negocios dentro, ya, y siempre vemos, o sea, qué oportunidades tenemos dentro de Emprendimiento A. Siempre. Desde, por eso es que también nace el CIRC, que es el Centro Inclusivo de Recuperación Circular.</p>	<p>A - Fundador A</p>
		<p>nosotros somos empresa "no buscamos donaciones"</p>	<p>Juntas - María Jose Tamayo Grafos</p>
		<p>Yo tengo un cajón que el cajón no deja de crecer con ideas de emprendimientos. Y que trato de alguna manera desde consultorías enfocadas a la sostenibilidad, a nuevos proyectos que están relacionados al rubro, pero en otras categorías. Yo he desarrollado marcas para el retail con tickets más bajos, he desarrollado marcas de yoga, he desarrollado marcas de zapatos. Bueno, he seguido avanzando con Hoseg y su tecnología</p>	<p>Hoseg - Juan Carlos Sznak</p>

Desea fuertemente lograr lo que aspira	Creo que he apuntado a estos negocios y ha empezado con buen pie en cada uno de ellos, pero sostenerlos supone un reto mayor, incluso de más equipo y probablemente más inversión, pero en los siguientes dos años quiero eso.	C - Fundador C
	hasta ahorita lo tenemos muy presente, que es que ven las duchas en África. Sinceramente, ese es nuestro sueño, llegar al Perú, pero llegar a todo el mundo. O sea, ese es nuestro sueño en Wayru.	Wayru - Catherine Romani Zamora
	si tienes la suerte de encontrar un problema que te apasiona, un problema que te interesa resolver, un problema que se identifica con quién eres, (...) Entonces eso al final del día termina siendo una gasolina interminable para seguir adelante y paso a paso llevar al objetivo.	Uayki - Karim Rifai Burneo

