

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Caracterización de la medición de impacto social en emprendimientos sociales peruanos del entorno de Kunan

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

Andrea Alessandra Acero Hilaes

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

Estefania Caballero Puell

Asesora:

Hellen Lopez Valladares

Lima, 2025

La tesis:

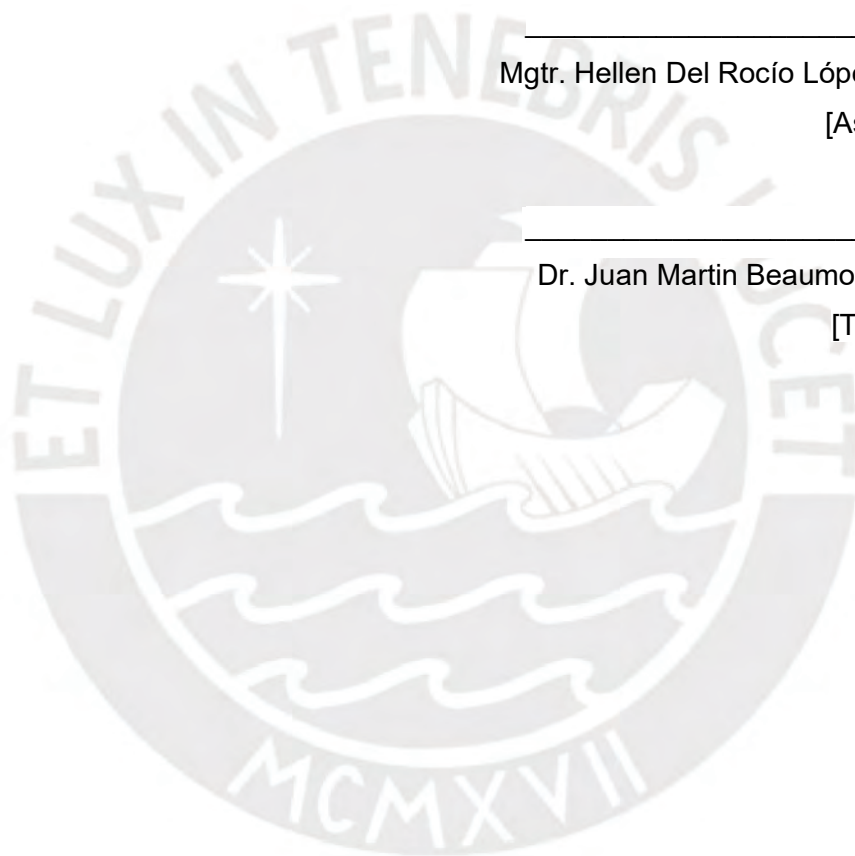
Caracterización de la medición de impacto social en emprendimientos sociales peruanos del entorno de Kunan.

ha sido aprobada por:

Mgtr. Hugo Carlos Wiener Fresco
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Hellen Del Rocío López Valladares
[Asesor Jurado]

Dr. Juan Martin Beaumont Frañowsky
[Tercer Jurado]




INFORME DE SIMILITUD

Yo, Hellen del Rocío López Valladares, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis titulada Caracterización de la medición de impacto social en emprendimientos sociales peruanos del entorno de Kunan, del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as) Andrea Acero Hilares y Estefanía Caballero Puell, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 15%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 27/03/2025
- 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, 27 de marzo del 2025

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

Dedico este trabajo a mis padres, Giovana y Juan, y a mis hermanos, Allison, Ronaldo y Cecilia, quienes han sido mi mayor fuente de inspiración y apoyo a lo largo de mi carrera profesional y formación personal. También a Manchas, mi fiel compañero de desveladas. Espero que esta tesis inspire a futuras generaciones a investigar y trabajar por el bienestar de un futuro más justo. Finalmente, quiero expresar mi agradecimiento a mi compañera, Estefanía, con quien he compartido experiencias únicas e inolvidables que enriquecieron este camino.

Alessandra Acero

A mi familia, por su apoyo incondicional, confianza y motivación constante. Por enseñarme a ser perseverante y celebrar cada logro a mi lado. A mis amigos y seres queridos, por acompañarme en cada paso tanto profesional como personal, por alentarme y apoyarme.

A Ale, mi amiga y compañera, por todo el apoyo, tiempo y risas compartidas.

A los profesores que nos guiaron en el camino y a todos los emprendedores que nos dedicaron parte de su tiempo para hacer posible esta investigación.

Muchísimas gracias,

Estefanía Caballero



RESUMEN

La tesis analiza el proceso de medición de impacto social en los emprendimientos sociales peruanos, con un enfoque en aquellos pertenecientes al ecosistema de Kunan. El objetivo principal es describir cómo estos emprendedores miden su impacto social y las dificultades que enfrentan en este proceso. La investigación utiliza entrevistas con actores clave, como empresas privadas, fondos de inversión y los propios emprendedores, además de encuestas para obtener una visión completa.

El estudio revela que los emprendedores sociales suelen medir indicadores de gestión, lo cual guía sus acciones y proyectos. Asimismo, la mayoría de los emprendimientos no siguen una metodología estandarizada, sino que crean métodos propios adaptados a su contexto y capacidades.

La tesis concluye que, si bien los emprendedores sociales en Perú han comenzado a tomar conciencia sobre la importancia de medir su impacto, aún enfrentan barreras significativas relacionadas con la falta de recursos, la falta de estandarización y la limitada capacidad de acceder a financiamiento adecuado. Por lo tanto, se destaca la necesidad de un mayor apoyo por parte de actores del ecosistema, como la academia, fondos de inversión y empresas privadas para mejorar sus capacidades.

Este trabajo no solo aborda el proceso de medición de impacto social, sino que también explora las implicancias más amplias del ecosistema de emprendimiento social en Perú y las perspectivas de los diferentes actores.

Palabras claves: Medición de impacto, impacto social, emprendimientos sociales

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN | 3 |
| 1. Problema empírico..... | 3 |
| 2. Problema de investigación | 5 |
| 3. Preguntas de investigación | 6 |
| 4. Objetivos de investigación..... | 6 |
| 5. Justificación | 7 |
| 6. Viabilidad..... | 8 |
| CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO..... | 9 |
| 1. Definición y características del emprendimiento social | 9 |
| 2. Medición de impacto social | 12 |
| 2.1. Impacto social | 13 |
| 2.2. Medición de impacto social | 15 |
| 3. La medición de impacto social en los emprendimientos sociales | 21 |
| CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL..... | 24 |
| 1. Panorama del emprendimiento social en Latinoamérica y Perú | 24 |
| 2. Medición de impacto social en Latinoamérica y Perú..... | 27 |
| 2.1. Medición de impacto social | 28 |
| 2.2. Medición de impacto social en emprendimientos sociales peruanos..... | 31 |
| 3. Kunan..... | 32 |
| 3.1. Caracterización organizacional | 32 |
| 3.2. Emprendimientos sociales de la Red Kunan | 34 |
| CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO | 38 |
| 1. Planteamiento de la metodología | 38 |
| 1.1. Alcance | 38 |
| 1.2. Enfoque..... | 38 |
| 1.3. Horizonte temporal de la investigación | 38 |
| 2. Diseño de la investigación | 39 |
| 2.1. Operacionalización de las variables..... | 39 |
| 2.2. Fuentes de información | 41 |
| 2.3. Marco muestral | 41 |
| 3. Herramientas de recolección de información..... | 42 |
| 3.1. Encuesta | 42 |
| 3.2. Entrevista | 43 |
| 4. Herramientas de análisis | 46 |
| 4.1. Análisis cuantitativo | 46 |
| 4.2. Análisis cualitativo | 46 |
| 5. Cuidados éticos | 47 |
| CAPÍTULO 5: HALLAZGOS | 48 |
| 1. Caracterización de los emprendimientos sociales..... | 48 |
| 2. Caracterización de la medición de impacto social..... | 59 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 87 |
| REFERENCIAS | 93 |

| | |
|---|-----|
| ANEXOS | 101 |
| Anexo A: Reporte bibliométrico | 101 |
| Anexo B: Matriz de consistencia | 104 |
| Anexo C: Guía de entrevista para emprendedores sociales | 106 |
| Anexo D: Guía de encuesta para emprendedores sociales | 108 |



LISTA DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Principales definiciones de emprendimiento social | 9 |
| Tabla 2: Cuadro resumen de definiciones de Impacto Social | 14 |
| Tabla 3: Resumen de las metodologías de la medición de impacto social..... | 18 |
| Tabla 4: Dimensiones de impacto del Impact Management Project | 19 |
| Tabla 5: Pasos de la Teoría del cambio..... | 20 |
| Tabla 6: Análisis PESTA..... | 25 |
| Tabla 7: Mapeo de actores del entorno de Kunan..... | 36 |
| Tabla 8: Matriz de operacionalización de variables | 40 |
| Tabla 9: Estructura de la encuesta..... | 43 |
| Tabla 10: Perfil de actores entrevistados | 44 |
| Tabla 11: Criterios de elección de perfiles | 46 |
| Tabla 12: Proceso de clasificación de indicadores | 67 |
| Tabla 13: Re-clasificación elaborada por investigadoras | 69 |
| Tabla 14: Ejemplos de indicador y clasificación..... | 70 |



LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: Retos de los inversionistas de impacto al 2020 | 27 |
| Figura 2: Uso de herramientas de medición de impacto | 28 |
| Figura 3: Retos para la medición de impacto..... | 28 |
| Figura 4: Proceso de evaluación de impacto en el Estado Peruano..... | 30 |
| Figura 5: Tipo de medición de impacto realizada por emprendedores sociales | 31 |
| Figura 6: Estructura organizacional de Perú Sostenible..... | 32 |
| Figura 7: Principales ODS por los que trabajan los emprendimientos de la Red Kunan..... | 34 |
| Figura 8: ¿Cómo priorizan el propósito social los emprendimientos sociales? | 35 |
| Figura 9: Nivel educativo del líder | 49 |
| Figura 10: Modelo de negocio al que se asemeja la organización..... | 50 |
| Figura 11: Sector al que pertenece la actividad ECONÓMICA (producto o servicio que vendes) principal de la organización | 52 |
| Figura 12: Principales ODS sobre la que se tiene impacto | 53 |
| Figura 13: Público beneficiario principal..... | 54 |
| Figura 14: Regiones con impacto en localidad específica..... | 55 |
| Figura 15: Tipo de financiamiento que reciben principalmente | 56 |
| Figura 16: Apoyo recibido de algún tipo de facilitador (incubadora, aceleradora, otro)..... | 57 |
| Figura 17: Tipo(s) de impacto(s) que los emprendimientos sociales están midiendo | 67 |
| Figura 18: Máximo nivel alcanzado según los emprendedores | 68 |
| Figura 19: Máximo nivel alcanzado según reclasificación..... | 69 |
| Figura 20: Proceso de medición de impacto de emprendedores sociales entrevistados | 73 |
| Figura 21: Frecuencia de medición del impacto | 75 |
| Figura 22: Medios de comunicación de la medición de impactos | 85 |

INTRODUCCIÓN

En un contexto global marcado por desafíos sociales, económicos y ambientales, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible establece un marco con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que buscan un desarrollo inclusivo y sostenible. Sin embargo, la medición de los avances hacia estas metas sigue siendo un desafío significativo. En este escenario, los emprendimientos sociales han emergido como actores clave para impulsar el logro de los ODS, debido a su capacidad de generar soluciones innovadoras y sostenibles a problemas sociales. A pesar de su importancia, muchos de estos emprendimientos enfrentan dificultades para medir de manera efectiva su impacto social.

En este sentido, la estructura del presente estudio se compone de seis capítulos. El primer capítulo detalla a profundidad la relevancia de abordar el problema de investigación, exponiendo las razones por las cuales es necesario estudiar la medición del impacto social en los emprendimientos sociales del entorno de Kunan. Asimismo, se presentan los objetivos de la investigación, tanto generales como específicos, y se justifica la viabilidad del estudio, considerando su pertinencia académica y práctica.

El segundo capítulo aborda el marco teórico, donde se exploran conceptos clave relacionados con los emprendimientos sociales, el impacto social y las principales metodologías utilizadas para medirlo. Además, se mostrarán aquellos estudios que involucran ambos temas.

El tercer capítulo corresponde al marco contextual, donde se realizará un análisis del contexto socioeconómico y las principales problemáticas que enfrentan los emprendimientos sociales en Perú. Asimismo, se detallarán los avances en torno a la medición del impacto social en América Latina y específicamente en Perú, destacando las iniciativas y esfuerzos realizados en la región. Por último, se presenta una descripción detallada del entorno de Kunan, su rol dentro del ecosistema de emprendimientos sociales en el país, y su contribución al desarrollo y fortalecimiento de estas iniciativas.

El cuarto capítulo se centra en la metodología de trabajo, detallando el enfoque y diseño metodológico adoptado para la investigación. La primera parte establece el alcance del estudio, define la población de interés, y describe el proceso de selección de la muestra. La segunda parte se enfoca en las técnicas de recolección de datos, donde se destacan las encuestas y entrevistas como herramientas principales. Se detalla, además, el proceso de elaboración de la guía de encuestas, así como el perfil de las personas entrevistadas.

El quinto capítulo expone los resultados obtenidos, describiendo las técnicas y herramientas empleadas por los emprendimientos sociales de la red Kunan para medir su impacto social. Asimismo, se identifican los principales desafíos y oportunidades. Luego, se realiza un análisis y discusión de los resultados en función del marco teórico y estudios previos. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones, con propuestas concretas para mejorar la medición del impacto social y sugerencias para futuras investigaciones.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación pretende realizar una caracterización de la medición de impacto social en los emprendimientos sociales del entorno de Kunan, al ser este un factor clave para el desarrollo y la generación de impacto social de estos emprendimientos. Para ello, en esta sección inicial se explorará el problema empírico que motiva esta investigación, se abordará el problema de investigación, junto con las preguntas y objetivos que se persiguen en este estudio. Asimismo, se presentará la justificación del trabajo y se evaluará su viabilidad, destacando la relevancia del tema y los recursos disponibles para su desarrollo.

1. Problema empírico

En el año 2015, la Asamblea General de las Naciones Unidas planteó, frente a los líderes de las naciones, el acuerdo para el cumplimiento de la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible. Dicha agenda, contiene 17 objetivos titulados *Objetivos de desarrollo sostenible (ODS)*, los cuales cuentan con 169 metas y 232 indicadores (ONU, 2023). Cada año, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en colaboración con otros autores, publica un documento oficial que evidencia el avance con respecto a los ODS. En el año 2020, el Centro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para América Latina (CODS) lanzó el *Índice ODS 2019 para América Latina y El Caribe*, documento que evidenció que gran porcentaje de países carecen de indicadores para medir el avance de las ODS (CODS, 2020).

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en la región solo el 31% de los indicadores cuenta con la información completa. Adicionalmente, en cinco países, entre ellos el Perú, reportan que esta cifra es menor al 20% (2019). De manera similar, en el índice ODS sobre los avances en el año 2021, se menciona que aún existe una brecha considerable para la obtención de datos y que el acceso a información de calidad permanece como un desafío (CODS, 2022). Asimismo, se evidencia que dicho problema continúa aún para el año 2022, pues en el último informe presentado se menciona que “a pesar de algunos avances, persisten graves vacíos de datos en la supervisión de los ODS” (Naciones Unidas, 2022, p.6).

De la misma manera, diversos autores destacan las dificultades para medir no solo los ODS, sino también el impacto en todo el sector social. Epstein menciona que “la medición del valor social ha sido siempre un reto para todas aquellas organizaciones que generan este tipo de valor: fundaciones, ONG, empresas sociales, emprendimientos sociales y el Estado; y es que, muchas veces los beneficios de estas iniciativas son percibidos como intangibles o de naturaleza de largo plazo, lo cual hace que sean difíciles de medir” (2009, p. 143). Además,

según un informe elaborado por el Esade Center for Social Impact (ECSI) y la fundación bancaria Bilbao Bizkaia Kutxa (BBK), en las organizaciones del siglo XXI ya es una realidad fundamental y validada la medición y gestión del impacto (2022).

En esa línea, y frente a la importancia de la Agenda 2030, se destaca que los emprendimientos cumplen un rol importante para alcanzar las metas planteadas por los ODS (Social Enterprise UK, 2015), pues de acuerdo con un informe realizado por la Fundación PriceWaterhouseCooper (PWC) y Ashoka (2020) una de las dificultades para el cumplimiento de los ODS es el déficit de inversión existente para estos, el cual podría resolverse si el sector privado de los países en vías de desarrollo participara en la creación de nuevas soluciones y en la generación de iniciativas sostenibles con impacto social y escalables. Análogamente, Velath (2016), vicepresidente de cambio de marco en Ashoka India, señala que los emprendedores sociales son solucionadores de problemas en las diversas áreas de acción de los ODS. En ese sentido, el emprendimiento social se vuelve una herramienta relevante para el cumplimiento de las diferentes metas sociales.

No obstante, según la *Social Enterprise Knowledge Network* (SEKN), la medición del valor social que crean los emprendimientos sociales no es sencilla y, además, esta dificultad es “ampliamente reconocida” (2006, p. 270). Asimismo, según cifras del reporte sobre el estado del emprendimiento social elaborado por Kunan, la plataforma más importante que impulsa e integra al ecosistema emprendedor social peruano y la Universidad Científica del Sur (2019), el 53% de emprendimientos sociales considera no estar midiendo su impacto. Dicho estudio señala que dentro de las principales razones de ello se encuentran: la carencia de recursos (48%), que aún no han encontrado un método (45%) o el hecho de que no lo consideran relevante para aquellos emprendimientos sociales que se encuentran en una etapa temprana (23%). Adicionalmente, del 47% que considera estar midiendo, el 26.1% utiliza únicamente indicadores de gestión y no de impacto.

De esta manera, a pesar de que los emprendimientos sociales tienen como objetivo crear valor social, el no medir el impacto generado de manera adecuada resulta una barrera para que puedan acceder a fuentes de financiamiento, pues como mencionan Costa & Pesci (2016), los inversionistas demandan la medición del impacto social para la obtención de recursos y fondos. Además, la Cátedra de Impacto social (2021) menciona que otra desventaja de no medir el impacto son las decisiones desinformadas, pues la medición del impacto proporciona datos que permiten tomar decisiones informadas sobre la dirección futura de un proyecto o programa. Sin estos datos, las decisiones pueden basarse en suposiciones o intuiciones en lugar de evidencia concreta. Por último, se menciona que los

resultados obtenidos a partir de la medición de impacto social aportan legitimidad a la organización.

2. Problema de investigación

A partir de esta problemática, algunas investigaciones han analizado el aporte de los emprendimientos sociales a la comunidad, como el estudio realizado por Méndez et al. (2022), que destaca la viabilidad de los emprendimientos sociales para impulsar la recuperación económica. No obstante, dicha investigación se enfocó, principalmente, en presentar los resultados finales de las intervenciones realizadas.

Además, existen estudios de caso que detallan los procedimientos de medición del impacto social. En un ejemplo, Alvarado et al. (2020) llevaron a cabo una investigación que emplea herramientas de recopilación de datos para examinar el impacto social de una incubadora. No obstante, a pesar de que este estudio aborda algunos aspectos de la medición del impacto social, no incluye otros elementos esenciales para una caracterización completa.

En ese sentido, existe una escasez de investigaciones que aborden la medición del impacto social de los emprendimientos sociales en Perú. Según Nguyen et al. (2015) la literatura sobre la medición del impacto social suele centrarse en una parte del proceso y, en su mayoría, los estudios empíricos sobre este tema se han centrado en el Reino Unido, América y países europeos, dejando regiones descuidadas como Asia y América Latina (consulte Anexo A para más detalles).

En el contexto peruano, el informe presentado por Kunan y la Universidad Científica del Sur en 2019 representa una fuente académica significativa que aborda la situación social de los emprendimientos sociales en el país, pero carece de información detallada sobre cómo se realiza la medición de impacto en los emprendimientos que conforman la red Kunan. En ese sentido, si bien el reporte presenta el porcentaje de emprendimientos que mide su impacto, no se conoce a detalle sobre las técnicas y/o herramientas empleadas, su proceso de medición, qué es lo que miden o cómo lo miden. Asimismo, debido a que los emprendimientos sociales tienen objetivos sociales, resulta fundamental entender cómo la medición de este tipo de impacto contribuye de manera significativa a su estrategia y desarrollo.

Por tanto, el objetivo principal de esta investigación es caracterizar e identificar las técnicas utilizadas para medir el impacto social de los emprendimientos sociales en el entorno de Kunan. El interés en profundizar en estos conceptos surge como una oportunidad para

identificar de qué manera se entiende el impacto en este entorno y, consecuentemente, aportar en la literatura existente.

3. Preguntas de investigación

3.1. Pregunta general

¿De qué manera se realiza la medición de impacto social en emprendimientos sociales de la red de Kunan?

3.2. Preguntas específicas

- ¿Cuál es el marco analítico de la medición de impacto social en los emprendimientos sociales?
- ¿Cuál es la situación de los emprendimientos sociales en el Perú y cuál es el rol de Kunan en el ecosistema?
- ¿Cuál es el alcance de la medición de impacto de los múltiples emprendimientos sociales del entorno de Kunan?
- ¿Cómo es el proceso de la medición de impacto en los emprendimientos sociales peruanos?
- ¿Cómo reportan los resultados obtenidos a partir de la medición de los emprendimientos sociales peruanos?

4. Objetivos de investigación

4.1. Objetivo general

Caracterizar la medición del impacto social de emprendimientos sociales del entorno de Kunan.

4.2. Objetivos específicos

- Identificar el marco analítico requerido para la medición de impacto social en los emprendimientos sociales, a través de referencias teóricas que caractericen ambos ejes temáticos.
- Contextualizar la situación de los emprendimientos sociales en el Perú y describir el rol de Kunan en el ecosistema.

- Identificar el alcance de la medición de impacto de los múltiples emprendimientos sociales del entorno de Kunan
- Describir el proceso de medición de impacto de los emprendimientos sociales peruanos
- Describir cómo reportan los resultados obtenidos a partir de la medición los diferentes emprendimientos sociales peruanos.

5. Justificación

La importancia de la elaboración del presente estudio radica en tres aspectos principales. En primer lugar, respecto a la contribución social, generar una caracterización de la medición de impacto proporcionará un marco de referencia que permitirá a los emprendimientos sociales implementar sistemas de medición efectivos en sus iniciativas. Esto, a su vez, podría maximizar los beneficios obtenidos y prevenir posibles daños a la comunidad (Vanclay, 2015). Además, esta relevancia se ve acentuada por el papel fundamental que desempeñan los emprendimientos sociales en la sociedad. En ese sentido, Kivarina et al. (2020), mencionan que los emprendimientos sociales tienen una relación bidireccional con el crecimiento económico, debido a que aumentan la calidad de vida de los ciudadanos y estos entran al sistema económico generando más oportunidades.

Por otro lado, es importante resaltar la función del emprendedor social, según Saavedra et al. (2020), el emprendedor social tiene la característica de ser un agente de cambio que desafía la realidad y propone soluciones innovadoras. Así, el emprendedor social, a través de su modelo de negocio, entra a la dinámica económica del país como promotor del cambio social.

En segundo lugar, la investigación presenta relevancia práctica debido a que ofrece oportunidades de mejora a la organización Kunan y su red de 340 emprendimientos. Según Kunan et al. (2021), las empresas valoran el *know how* de los emprendimientos sociales con respecto a la ejecución de proyectos sociales. Sin embargo, se necesita justificar la inversión en la actividad mediante indicadores claros. En esta misma línea, se hace referencia a que los emprendimientos sociales no proporcionan indicadores de impacto clave que convencan a los organismos de inversión sobre la propuesta. Por lo tanto, este estudio brinda aportes que facilitarán la futura implementación de herramientas de medición más efectivas en el país. Asimismo, la red de emprendimientos Kunan podrá conocer cómo es la gestión de la medición del impacto dentro de su organización con el objetivo de implementar mejoras estratégicas en busca del desarrollo de estos emprendimientos.

Por último, el estudio tiene una importancia teórica, lo cual se debe a que fomenta el análisis situacional de la medición de impactos en los emprendimientos sociales. En el anexo A, se identifican contribuciones de investigadores al tema mencionado, principalmente entre los años 2016 y 2022 se dieron más investigaciones sobre el sector. No obstante, la cantidad es escasa en el Perú. La presente investigación explora los diferentes conceptos y teorías que abarcan el ecosistema emprendedor y aporta un estudio que da a conocer la situación en el Perú. En ese sentido, se espera que la presente investigación sea de utilidad para motivar el estudio de investigaciones que busquen profundizar en la contribución de la medición de impacto en los emprendimientos sociales peruanos, así como también analizar su relación con las inversiones de impacto.

6. Viabilidad

El presente estudio es viable, por un lado, debido a que se cuenta con acceso a estudios relevantes sobre la medición de impacto social en diferentes países, lo cual aporta una visión global acerca del tema de investigación. Además, estas fuentes de información brindarán un contenido teórico sólido que va a permitir el desarrollo del trabajo práctico. Asimismo, el acceso brindado a las bases de datos de diferentes repositorios de alto contenido académico como ebooks, revistas sobre las ciencias de la gestión y trabajos de investigación de maestría/doctorado, añadido a análisis cuantitativo, proporcionará una investigación con base cualitativa y cuantitativa.

Por otro lado, el estudio es viable debido a que se ha generado una alianza con la directora ejecutiva de Kunan, Cinthia Varela, a fin de que Kunan sea un nexo entre los emprendimientos sociales que conforman dicha red y las tesis, quienes a raíz de la presente investigación fueron invitadas a ser parte del equipo que está actualizando el segundo Reporte sobre el estado del emprendimiento social y ambiental en el Perú. De esta manera, los datos obtenidos a partir de esta investigación serán utilizados en la actualización de dicho estudio en la versión a publicar en 2024. Finalmente, es preciso mencionar que esta investigación tiene como objetivo analizar la medición de impactos de los emprendimientos sociales del entorno de Kunan, por lo cual se limitará a caracterizar la medición y dar a conocer las herramientas que utilizan estos emprendimientos.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En línea con los objetivos, el segundo apartado tiene como finalidad abordar los principales ejes temáticos de la investigación: los emprendimientos sociales y la medición de impacto. En ese sentido, primero, se desarrollará cada uno de los conceptos de manera individual y desde la perspectiva de diferentes autores para, posteriormente, exponer el vínculo entre ambos ejes, con el fin de dar a conocer investigaciones que se han realizado en torno a la medición de impacto social en emprendimientos sociales.

1. Definición y características del emprendimiento social

En esta sección se expondrán los diferentes conceptos de emprendimiento social recogidos en la literatura expuesta. Para ello, se iniciará mostrando la evolución de la definición de emprendimiento social en el tiempo. Posteriormente, se presentarán las características a fin de que el lector pueda comprender el alcance de los conceptos.

A lo largo de los años, el concepto de emprendimiento social ha evolucionado significativamente. En la Tabla 1, se puede observar diferentes definiciones de los emprendimientos sociales. La primera definición la aborda Leadbeater (1997), quien se enfoca en mencionar el fin social. A partir de esta base, diversos autores han brindado otras definiciones, tal es el caso de Skoll Foundation (2014) el cual menciona la transformación que generan los emprendimientos.

Tabla 1: Principales definiciones de emprendimiento social

| Autor | Año | Definición |
|----------------|------|---|
| Leadbeater | 1997 | Conducta empresarial con fines sociales y no con objetivos lucrativos, en el que los beneficios generados por actividades de mercado se utilizan en beneficio de un grupo desfavorecido en particular. |
| Dees & Elias | 1998 | Agente de cambio en el sector social que: 1) Adopta la misión de crear y sostener valor social, 2) Reconoce y persigue nuevas oportunidades para alcanzar esa misión, 3) Participa en un proceso de continua innovación, adaptación y aprendizaje, 4) Actúa con valentía y sin estar limitado por los recursos disponibles, y 5) Es transparente y presenta una mayor rendición de cuentas. |
| Thompson et.al | 2000 | Una persona que detecta una oportunidad y que satisface alguna necesidad no satisfecha por el Estado, y que reúne los recursos necesarios (por lo general personas, a menudo voluntarios, dinero y otros activos) y los utiliza para generar el cambio social |

Tabla 1: Principales definiciones de emprendimiento social (continuación)

| Autor | Año | Definición |
|-------------------|------|---|
| Austin et al. | 2006 | Define el emprendimiento social de forma innovadora, cómo la creación de valor social a partir de actividades que pueden ocurrir dentro o fuera de organizaciones lucrativas o no lucrativas, privadas o públicas. |
| Mair and Marti | 2006 | Un proceso de creación de valor mediante nuevas combinaciones de recursos |
| Martin and Osberg | 2007 | Define el emprendimiento social como: 1) la identificación del contexto actual 2) la identificación de la oportunidad y el desarrollo de una nueva propuesta de valor social para desafiar el equilibrio, y 3) el establecimiento de un nuevo equilibrio que alivie las necesidades de los grupos más desfavorecidos a través de la imitación y la creación de un ecosistema estable que asegure un futuro mejor para el grupo y la sociedad. |
| Nicholls | 2008 | Una motivación socio-moral del emprendedor o una actividad empresarial que tiene una misión social |
| Zahra et al. | 2009 | Aquellas actividades y procesos realizados, que logran descubrir, definir y aprovechar las oportunidades que mejoran la riqueza social mediante la creación de nuevas empresas o la gestión de las organizaciones existentes de una manera innovadora |
| Lepoutre | 2011 | Un proceso de creación de valor mediante nuevas formas de combinación de recursos. Estos recursos están destinados principalmente a explorar y aprovechar las oportunidades para crear valor social y a estimular el cambio social o cubrir necesidades sociales. Además, implica el ofrecimiento de servicios y/o productos, pero también puede referirse a la creación de nuevas organizaciones |
| Gatica et al. | 2012 | El proceso y la oportunidad de crear valor para la sociedad, generando un cambio o impacto en la comunidad, ya sea mediante la creación de productos y servicios, o mediante nuevos modelos de negocios o nuevas organizaciones. Estas actividades son impulsadas a partir de las acciones de un individuo, de un colectivo o de diversas organizaciones que se desenvuelven en un contexto determinado. |
| Schwab Foundation | 2014 | La aplicación de enfoques prácticos, innovadores y sostenibles que benefician a la sociedad en general, y ponen el énfasis en aquellos que son marginados y pobres. |
| Skoll Foundation | 2014 | Aquellos agentes de cambio de la sociedad, creadores de innovaciones que alteran el statu quo y transforman la sociedad. Mediante la identificación de personas y programas que mejoran la sociedad. |

Fuente: Martínez et.al (2018)

Asimismo, otros autores presentan sus propias opiniones y percepciones sobre los emprendimientos sociales. Por ejemplo, Fournier (2011) denomina emprendimiento social a cualquier iniciativa que se oriente a favor del interés colectivo o bien común o que sea

beneficioso para un sector significativo de la sociedad. En esa línea, Franzet al. (2012) complementan dicha idea señalando que los emprendimientos sociales pretenden eliminar las situaciones y condiciones que causan el sufrimiento. De esta manera, estas iniciativas brindan una solución a una carencia o necesidad que se ha identificado en la sociedad.

Desde otro punto de vista, Petrella y Richez-Battesti (2014) mencionan que este concepto, generalmente, refiere a las iniciativas generadas para cumplir con una misión social y/o ambiental y que reinvierten gran parte de sus recursos en la consecución de esta misión. Asimismo, Kunan y UCSUR (2019) conceptualizan al emprendimiento social como “Una organización, con o sin fines de lucro, que contribuye a la solución de problemáticas sociales y ambientales que afectan a poblaciones vulnerables, a partir de un modelo de negocio sostenible” (p.27). En ese sentido, se denota que un emprendimiento social es un negocio que crea tanto valor económico como valor social.

En esa misma línea, Guzmán y Trujillo (2008), señalan que la búsqueda de soluciones a los problemas sociales se identifica como el objetivo principal y común de los emprendimientos sociales. Adicionalmente, hacen énfasis en la creación de valor social de manera sostenible como la característica diferencial entre estos emprendimientos y la filantropía o caridad. De esa manera, no es posible hablar de emprendimiento social sin tener en cuenta la sostenibilidad financiera. Esta idea está relacionada a que “los emprendedores sociales son gente de negocios” (Roberts & Woods, 2005, p. 50). En relación a ello, los autores mencionan que estos emprendimientos no les corresponden únicamente a las organizaciones sin ánimo de lucro, sino también a empresas del sector privado u organismos gubernamentales.

Con relación a los **componentes**, Dees (1998) señala que los componentes de un emprendimiento social son: sostener el valor social, buscar y perseguir nuevas oportunidades para conseguir esa misión y ser transparentes mediante la presentación y rendición de cuentas. Mair y Marti (2006) también hacen hincapié en la consecución del valor social. En relación a ello, Beaumont (2016) define valor social como el logro de un objetivo social, así como el proceso para llegar a este fin. Mayormente, generan valor social aquellas empresas que tienen objetivos sociales y están comprometidas con crear un valor que genere un impacto positivo en la sociedad. Asimismo, el *Social Enterprise Knowledge Network* (2006) señala que se genera valor social cuando la empresa da respuesta a una necesidad. Así, SEKN llama valor social aquella búsqueda del progreso social.

Por otro lado, de acuerdo con el informe realizado por Kunan et al. (2021), los emprendimientos sociales comparten una serie de **características**. Primero, tienen una misión social o ambiental explícita, que esté enfocada en contribuir a solucionar efectivamente problemáticas sociales y/o ambientales y principalmente vinculadas a situaciones vulnerables. Segundo, cuentan con un modelo de negocio autosostenible, por lo que buscan generar ingresos propios a través de un producto o servicio y no depender de subsidios o donaciones. Tercero, brindan una solución innovadora y sistémica, lo cual hace referencia a que la solución que brindan es más justa, eficiente o eficaz que las ya existentes. Además, se busca que el cambio que se genere sea sistémico. Por último, buscan evidenciar y medir su impacto para poder resolver efectiva y eficientemente la situación problemática, pues es la razón de ser del emprendimiento.

Adicionalmente, Kow Hwee Nga y Shamuganathan (2010), basados en extensa revisión bibliográfica, describen cinco dimensiones o características para los emprendimientos sociales: visión social, apreciación por prácticas sostenibles, capacidad de innovación, habilidad para desarrollar redes de contacto y habilidad para obtener retorno financiero. De esta manera, se denota que algunas de estas características son compartidas por otros autores como Kunan. Además, con respecto a las características nuevas, el contar con redes de contacto hace referencia a la capacidad de los emprendimientos de generar estas redes y alianzas. Asimismo, la dimensión de rendimiento financiero es entendida como la capacidad del emprendimiento de generar retornos económicos en su modelo de negocio.

A continuación, se abordará el segundo eje temático de la investigación: la medición de impacto social.

2. Medición de impacto social

En esta sección, se completarán las principales descripciones relacionadas con la medición del impacto social con el fin de que el lector pueda comprender los diversos dilemas abarcados por esta variable. Para alcanzar este objetivo, se abordarán las descripciones de impacto social y de medición de impacto social.

2.1. Impacto social

Según Emerson (2003), el impacto social ha sido descrito como un concepto que no puede ser completamente comprendido a través de métricas. No obstante, es importante valorar el tiempo y esfuerzo invertidos en la comunidad donde generamos impacto. Desde la perspectiva del autor, el impacto social debe ser considerado desde una perspectiva de retorno social, debido a que implica la evaluación, priorización y mejora del rendimiento de

las inversiones. Asimismo, el autor también menciona el concepto de "valor combinado", el cual subraya la importancia de medir no solo el rendimiento financiero de una organización, sino también su capacidad para generar un impacto positivo en la comunidad y en la sociedad.

Por otro lado, Nicholls (2009) añade que el impacto social se puede analizar junto a la contabilidad social. El autor utiliza el estudio de Emerson para dar definición a una nueva construcción teórica denominada "Contabilidad de valor combinado", el cual hace referencia a las prácticas de comunicación que tiene una empresa para poder captar fondos y así cumplir con su misión social. La autora describe a la contabilidad de valor combinado como un marco que permite medir los resultados financieros y sociales de los emprendimientos sociales. Además, la contabilidad de valor combinado pone de manifiesto el papel transformador de los emprendimientos sociales en la reducción de desigualdades, la generación de empleo y la conservación ambiental, destacando estos elementos como factores de éxito.

Este enfoque de contabilidad busca ir más allá de la mera generación de beneficios económicos y considerar el impacto más amplio de una organización en la sociedad y el medio ambiente. Busca medir y comunicar de manera más integral los resultados financieros y no financieros, incluyendo aspectos como la creación de empleo, la reducción de la desigualdad, la conservación del medio ambiente, entre otros. A partir de ello, diversos estudios sostienen que este es uno de los factores de éxito más importantes de las empresas sociales.

Además, Nicholls (2008) resalta que el impacto social puede reflejarse a través del desempeño social debido a que ambos conceptos pretenden enfatizar los resultados de las intervenciones de la organización en la comunidad. Desde esta perspectiva, el impacto social no solo se limita a medir el efecto de una acción, sino que también se vincula con cómo estas iniciativas transforman y mejoran las condiciones sociales.

Adicionalmente, Stephan et al. (2016) señalan que el impacto social es un término complejo que abarca factores amplios. En la investigación, los autores señalan tres palancas de cambio: La capacidad, la oportunidad y la motivación, los cuales podrían extraer resultados del Positive Social Change (PSC) y marcar la evaluación del impacto social.

Asimismo, el impacto social puede abarcar diferentes ámbitos de sociedad, tales como la educación, la salud, la pobreza, entre otros. lo cual hace más difícil la comparación (Izzo, 2013). Esta diversidad hace que la comparación entre diferentes intervenciones sea más desafiante, dado que los resultados pueden variar según el contexto y los objetivos específicos de cada iniciativa. Este factor añade complejidad a la medición del impacto social.

A continuación, se van a mostrar las diferentes definiciones que se han tenido sobre el impacto social a lo largo de los años (ver Tabla 2).

Tabla 2: Cuadro resumen de definiciones de Impacto Social

| Autor | Año | Definición |
|---|------|--|
| Latané | 1981 | Como impacto social, me refiero a cualquiera de la gran variedad de cambios en estados psicológicos y sentimientos subjetivos , motivos y emociones, conocimiento y creencias, valores y comportamientos, que ocurren en un individuo, persona o animal, como resultado de la real, implícito, o imaginada presencia o acciones de otros individuos |
| Burdge and Vanclay Adoptada por la International Association for Impact Assessment (IAIA) | 1996 | Los impactos sociales incluyen todas las consecuencias sociales y culturales para las poblaciones humanas de cualquier acción pública o privada que altere las formas en que las personas viven, trabajan, juegan, se relacionan entre sí, se organizan para satisfacer sus necesidades y, en general, actúan como miembros de la sociedad. Los impactos culturales implican cambios en las normas, valores y creencias de los individuos que guían y racionalizan su conocimiento de sí mismos y de su sociedad |
| Gentile | 2000 | Los impactos sociales son las preocupaciones sociales más amplias que reflejan y respetan la compleja interdependencia entre la práctica empresarial y la sociedad. |
| Clark et al. | 2004 | Porción del resultado total que ocurre como consecuencia de la actividad de la empresa, más allá de lo que hubiese sucedido de todos modos. |
| Melinda Tuan (Estudio Fundación Gates) | 2008 | Es el cambio a largo plazo y sostenible, atribuido a una acción específica o a un conjunto de intervenciones. |
| Ebrahim & Rangan | 2010 | Cadena lógica de resultados en los que las entradas de la organización y actividades conducen a una serie de productos, resultados y, finalmente, a una serie de impactos sociales. |
| Grupo de Expertos de la Comisión Europea en Emprendimiento Social (GECES) | 2014 | El reflejo de los resultados sociales como mediciones, tanto a largo como a corto plazo, ajustados en función de los efectos logrados por otras partes (atribución alternativa), por los efectos que se hubiesen producido inevitablemente (peso muerto), de las consecuencias negativas (desplazamiento) y de efectos que decaen con el paso del tiempo (decrecimiento). |

Fuente: Valdivia (2021)

Además, según la teoría expuesta en el primer informe de Kunan, que se basa en el marco conceptual propuesto por Stanford Social Innovation Review (2010), para describir las acciones y resultados de las organizaciones, se deben comprender tres términos:

- (I) La **gestión** se refiere a las actividades que lleva a cabo la organización.

(II) Los **resultados** son los efectos observados en los beneficiarios como consecuencia de estas gestiones.

(III) El **impacto** es el grado en que los resultados observados pueden atribuirse a las actividades específicas de la organización.

A partir de la revisión de la literatura, esta investigación conceptualiza el impacto social como el desempeño de una organización en términos de su contribución a la comunidad en la que lleva a cabo sus intervenciones. De esta manera, la empresa evalúa cómo sus proyectos están produciendo cambios sociales. Por ello, se adoptará la definición proporcionada por el Ecosistema transfronterizo para el Fomento del Emprendimiento y la Economía Social con impacto en la región Euroace (2020), el cual define el impacto social en el contexto del emprendimiento social “como el conjunto de cambios significativos o duraderos en la vida de las personas provocadas por una acción determinada o una serie de acciones” (p. 119). De esta manera, en esta investigación, se analizará el papel del impacto social en la transformación y cambio del sistema social. Algunos de los cambios relevantes incluyen:

- Aumento de la conciencia y sensibilización sobre temas sociales urgentes.
- Movilización y participación de individuos y comunidades para lograr un cambio positivo.
- Influencia en el cambio de políticas y leyes para abordar desafíos sociales.
- Empoderamiento de comunidades

2.2. Medición de impacto social

La importancia de medir radica en la necesidad de visibilizar el impacto a través de números y métricas que ayuden a comprender el cambio que se está generando. Según, McLoughlin et al. (2009) afirman que la medición de impacto consiste en demostrar los beneficios de las acciones implementadas por una empresa. Para lograrlo, es necesaria una revisión sistemática, efectiva y adecuada de la medición, con el objetivo de presentar los resultados como una ventaja competitiva.

Sawhill y Williamson (2001) presentan, a través de un caso de estudio, cómo la medición del impacto puede alinearse con la estrategia de una organización. Según el estudio, el primer paso crucial para establecer un sistema de medición efectivo consiste en comprender y clarificar la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización a nivel estratégico. El caso de estudio resalta que una comprensión clara de la dirección estratégica de la organización permite identificar los indicadores clave de rendimiento necesarios para evaluar el impacto de las actividades y proyectos. Estos indicadores, probablemente, estarán alineados con los objetivos estratégicos y reflejarán las áreas prioritarias de enfoque.

Además, el estudio enfatizó que la medición del impacto no solo se reunió de recopilar datos, sino también de analizarlos e interpretarlos de manera significativa.

Los autores mencionan que la medición de impacto tiene como objetivo proporcionar métricas con un diseño estratégico que permita a la empresa cumplir con los fines establecidos. Además, señalan que al contar con métricas que respaldan las de la organización, los colaboradores se mantienen motivados y comienzan a generar nuevas soluciones frente a las amenazas.

Luke et al. (2013) mencionan que la medición del impacto social es importante, pues determina la legitimidad de la organización, de tal manera que la empresa tiene el conocimiento de cuál es el nivel de impacto. Los niveles se pueden dividir en:

- Micro: abarca el nivel individual y el organizacional
- Meso: abarca una comunidad o región
- Macro: se refiere al impacto a nivel nacional e internacional

Por otro lado, Vo y Christie (2018) caracterizan la medición de impacto a través de ocho dimensiones. La primera dimensión es el propósito de la medición, el cual puede ser la toma de decisiones sobre financiamiento, sustentabilidad o planes estratégicos. La segunda dimensión es la definición del actor que dirige la medición. La tercera dimensión es el usuario final, quien recibe los resultados finales.

La cuarta dimensión es el enfoque evaluador, las autoras mencionan que se puede analizar desde un enfoque de contabilidad social o desde un enfoque de valuación. La quinta dimensión son las actividades o los outputs. La sexta dimensión es el método de medición, si es que se usó alguna metodología. La séptima dimensión es la naturaleza de los hallazgos, se dan a conocer cuál es el sitio, lugar o población sobre la cual se realizó la medición. Por último, se tiene la práctica de difusión.

También, la Cátedra MANGO de RSC (2018) evalúa las diferentes maneras de medir el impacto social a través de 6 variables:

- Nivel de aplicación: Es decir, para qué sectores, emprendimientos, áreas es conveniente utilizar este tipo de medición.
- Alcance: Se refiere a las actividades que se han realizado y por las cuales se está midiendo
- Stakeholders: Las diferentes perspectivas de los involucrados sobre la medición
- Métricas: Inputs, outputs, outcomes e impacts

- Indicadores: Pueden ser cualitativos y cuantitativos
- Fuentes de datos: Si son datos extraídos desde la organización o desde afuera de esta.

Asimismo, la Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa (2020) señala 3 criterios que se deben tomar en cuenta al momento de caracterizar la medición de impacto social. La primera es la finalidad, la cual hace referencia a lo que se quiere lograr con la medición. La segunda es la proporcionalidad, esta hace hincapié en la cantidad de recursos que se designan a la medición. Por último, la consistencia, pregunta si la metodología utilizada es compatible con el objetivo.

Por otro lado, Barraket y Yousefpour (2013) realizaron un estudio en el cual analizaron la medición de impacto social a través de tres puntos importantes. En primer lugar, analiza a partir de los desafíos de la medición en los emprendimientos, algunos de estos presentan limitaciones de tiempo y financiamiento. En segundo lugar, hace énfasis en los beneficios percibidos de la medición, tal es el caso de motivación hacia los colaboradores por los resultados, las decisiones estratégicas que se toman a partir de la información, etc. En tercer lugar, el uso y efectos que ha generado la medición, se menciona que dentro de este punto ingresa la comunicación de los resultados con los stakeholders externos y la mejora de los servicios y productos a partir de los resultados.

En la misma línea, Comisión Europea (2010) establecen diez retos comunes para evaluar a la medición de impacto social, esto retos incluyen la aceptación de la medición en la organización, el proceso y tiempo de la medición, el compromiso con la medición, la definición de impacto social para la organización, el nivel de análisis de los resultados, los métodos y herramientas para la medición, Stakeholders involucrados, la relevancia de la medición en la toma de decisiones y el control de calidad y supervisión del sistema.

Finalmente, Vanclay (2015) establece amplios criterios para la evaluación del impacto social, estos incluyen la descripción del proyecto, la metodología para la medición, el perfil comunitario, la participación de la comunidad, el alcance e importancia, las estrategias de mitigación y mejora, los procedimientos de monitoreo y el acceso a la información.

En base a ello, la presente investigación tendrá como objetivo de estudio la medición de impactos, debido a que está en el centro de la propuesta de valor de los emprendimientos sociales. A continuación, se presentan metodologías para la medición de impacto social:

Tabla 3: Resumen de las metodologías de la medición de impacto social

| METODOLOGÍAS | |
|--|--|
| Enfoque Basado en el Análisis Coste-Efectividad (ACE) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Acumen Fund - Mejor opción caritativa disponible (BACO) 2. William and Flora Hewlett Foundation (Hewlett) Expected Return (ER) 3. Center for High Impact Philanthropy (CHIP) Cost per Impact 4. Millennium Challenge Corporation – Economic rate of return (ERR) |
| Enfoque Basado en el Análisis Costo-Beneficio (ACB) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Retorno Social sobre la Inversión - SROI 2. Robin Hood Foundation (Robin Hood) Relación costo-beneficio (BCR) |
| Modelos Lógicos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Modelos lógicos o Gestión por Resultados 2. Outcome Management 3. Teoría del cambio |
| Enfoque de Estrategia | <ol style="list-style-type: none"> 1. Balanced Scorecards (Cuadro de Mando Integral) 2. Mapas Estratégicos |
| Enfoques Integradores | <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistemas de organización para la planificación del impacto, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje (Contabilidad y auditoría social (SAA)) |
| Métodos participativos y basados en las relaciones | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mapa de alcances 2. Análisis de retroalimentación e informes de percepción 3. El Cambio más significativo - Evaluación basada en la Historia |
| Métodos experimentales | <ol style="list-style-type: none"> 1. Randomized control trials |
| Otros Enfoques | <ol style="list-style-type: none"> 1. Preferencias Declaradas 2. Preferencias Reveladas 3. Foundation Investment Bubble Chart 4. Medición de la Satisfacción de Vida 5. Evaluación de los años de vida con buen balance. 6. Medidas de contabilidad del Gobierno |
| Métodos de organizaciones | <ol style="list-style-type: none"> 1. London benchmarking group 2. European Venture Philanthropy Association Methodology 3. Impact Reporting and Investment Standards 4. Impact Management Project |

Adaptado de Prada (2012)

Entre las metodologías más conocidas se puede encontrar el *European Venture Philanthropy Association Methodology* (2015) que propone 5 pasos para medir el impacto social: definir los objetivos; análisis de stakeholders; medición de resultados; verificación y validación del impacto; y se monitorea y reporta. Otra metodología conocida es la que ofrece el Impact Management Project (2018), organización que convocó a profesionales de más de

3000 empresas para llegar a un consenso sobre la estandarización de la medición del impacto. La organización plantea 5 dimensiones:

Tabla 4: Dimensiones de impacto del Impact Management Project

| Dimensión de impacto | Descripción | Categoría de datos de impacto |
|----------------------|--|--|
| Qué | Lo que nos dice a qué resultado está contribuyendo la empresa, si es positivo o negativo, y qué tan importante es el resultado para las partes interesadas. | <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de resultado en el período • Umbral de resultado • Importancia del resultado para las partes interesadas • ODS u otro objetivo global |
| OMS | Quién nos dice qué partes interesadas están experimentando el resultado y qué tan desatendidos están en relación con el resultado. | <ul style="list-style-type: none"> • Interesado • Límite geográfico • Nivel de resultado al inicio • Características de los interesados |
| Cuánto | Cuánto nos dice cuántas partes interesadas experimentaron el resultado, qué grado de cambio experimentaron y cuánto tiempo experimentaron el resultado. | <ul style="list-style-type: none"> • Escala • Profundidad • Duración |
| Contribución | La contribución nos dice si los esfuerzos de una empresa y/o un inversionista generaron resultados que probablemente fueron mejores que los que habrían ocurrido de otra manera. | <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de resultado contrafactual |
| Riesgo | El riesgo nos dice la probabilidad de que el impacto sea diferente al esperado. | <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de riesgo • Nivel de riesgo |

Adaptado de Impact Frontiers (2024)

Por último, PM4NGOs (2017) otorga una descripción específica de la teoría del cambio, que es un enfoque diseñado para lograr el cambio social a partir de la planificación de acciones y el establecimiento de supuestos. El valor que se resalta en esta teoría es su capacidad para establecer una ruta de cambio con siete pasos para medir el impacto social.

Tabla 5: Pasos de la Teoría del cambio

| Paso | Proceso | Descripción |
|------|--|---|
| 1 | Preparación del trabajo | Este paso asegura que el trabajo está alineado a los objetivos de la organización y a su ecosistema interno y externo. |
| 2 | Identificación de impactos y supuestos/hipótesis | Identificar el impacto que se desea a largo plazo. El objetivo tiene que ser claro para que pueda ser exitoso. |
| 3 | Modelo de arriba hacia abajo | Se realiza un mapa para determinar de qué manera se puede cumplir con el objetivo propuesto desde acciones e iniciativas realizables. |
| 4 | Construcción de indicadores de cambio | Construcción de indicadores para medir los objetivos y evaluar el desempeño de la iniciativa. |
| 5 | Identificación de intervenciones | Identificación de indicadores que permiten saber si el proyecto a tenido éxito |
| 6 | Creación de la narrativa | Escribir una narrativa que explique la lógica de la iniciativa. |
| 7 | Gestión de integración | Realizar un gráfico que explique de qué manera la iniciativa se alinea con la estrategia de la organización. |

Adaptado de PM4NGOs (2023)

Como se ha podido observar, existen metodologías y métricas estandarizadas, aunque frente a la literatura de medición de impacto social en emprendimientos sociales, se identifica que gran porcentaje de emprendedores sociales no utiliza estas metodologías y prioriza métodos propios para medir su impacto (Cátedra de Impacto Social, 2021, p.43).

3. La medición de impacto social en los emprendimientos sociales

Dentro de la literatura existente sobre la medición de impacto social, en particular, en lo que respecta a los emprendimientos sociales, Corresponsables (2023) menciona que la medición del impacto social desempeña un papel fundamental al comunicar el propósito de la empresa y sus logros. Esto abre puertas a colaboraciones con diversos emprendimientos y organizaciones que respaldan el ecosistema, así como a la obtención de financiamiento de entidades tanto públicas como privadas.

Por otro lado, esta medición nos permite identificar los impactos negativos, lo cual, al respaldarse en datos y métricas, facilita la corrección de estos aspectos por parte del emprendimiento, minimizando así su impacto adverso. Desde una perspectiva estratégica, la medición nos proporciona las herramientas necesarias para tomar decisiones estratégicas

que fomenten un impacto social positivo más significativo. Además, posibilita una asignación más eficaz de los recursos con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales. De esta manera, la empresa puede cumplir exitosamente con sus metas establecidas (Corresponsables, 2023).

En la misma línea, Valdivia (2021) menciona que entre los principales beneficios de la medición de impacto social se encuentra el acceso a fondos, una mayor transparencia para los inversores, una mejora en la reputación de la organización y una mayor motivación para los colaboradores.

Por otro lado, con respecto a los retos de la medición de impacto social en los emprendimientos sociales, CSR Innolabs (2018) menciona que existe “una falta de definición inicial de lo que significa «impacto». En muchos casos, se mide mucho el resultado y el *output* pero no el impacto concretamente” (p. 37). También, Bastida y Solé (2021) mencionan que “algunos de los principales problemas con los que se encuentran las organizaciones son la dificultad de definir qué quiere decir impacto social, y cómo pueden medirlo”. (p. 23). Así, se concluye que las organizaciones deben reflexionar acerca del impacto social que quisiera generar y establecer metas y métricas en base a ello.

Hasta este punto, se ha presentado una amplia gama de literatura relacionada con emprendimientos sociales y la medición del impacto social. De manera empírica, el estudio “Propuestas para la medición y gestión del impacto social: En búsqueda de un lenguaje común” realizado por la Cátedra de Impacto social (2021) tiene como objetivo visibilizar los resultados obtenidos de debates realizados con organizaciones sobre la medición y gestión de su impacto.

La investigación tiene tres apartados, los cuales dan de manera significativa un aporte a la literatura de impacto social. El primer apartado de la investigación se basa en definir el espectro del impacto social a través de la perspectiva de diferentes autores. El segundo se enfoca en la medición y gestión de impacto, donde el estudio realizó una encuesta a organizaciones y los clasificó como Grupos de expertos o como Grupo Consultivo, la encuesta tuvo como propósito conocer qué metodología usaban los diferentes grupos, colocaron como opciones diferentes metodologías para que los encuestados escojan la que utilizan. Por último, la investigación aborda algunos principios finales.

De la misma manera, el estudio realizado por Nguyen et al. (2015) tuvo como objetivo caracterizar las percepciones sobre la medición de impacto social. En primer lugar, se mencionaron teorías con respecto a la medición de impacto social con los emprendimientos. En segundo lugar, se caracterizó a los emprendimientos sociales a través de su año de

establecimiento, negocio, colaboradores, beneficiarios, proveedores de recursos y enfoque de medición de impacto social. Asimismo, se realizaron entrevistas a fundadores, colaboradores, inversionistas y demás con el fin de recoger diferentes percepciones. En estas entrevistas se preguntó qué miden, cómo lo hacen y las principales motivaciones de los emprendedores para medir su impacto.

Finalmente, ambos casos reflejan un análisis realizado a través de la variable de metodología, en la cual se le pregunta a cada emprendimiento y/o empresa sobre la metodología de medición de impacto social que está utilizando. Esta variable será evaluada en la presente investigación con la finalidad de poder observar el comportamiento en el contexto peruano.

Como parte del marco analítico, se estudia la medición de impacto social a través de variables que proponen diferentes autores. Para fines de este estudio se ha considerado analizar a la medición de impacto social a través de 9 principales variables que permitirán dar una caracterización profunda del objeto de estudio. Las variables son la conceptualización de impacto social, el propósito de la medición de impacto, el alcance, los procesos, herramientas, metodología, análisis, estrategias de mejora y reporte. El análisis de la medición de impacto social a partir de las variables mencionadas fue propuesta por Barraket y Yousefpour (2013), Comisión Europea (2010) y Vanclay (2015), quienes en sus estudios investigan la aplicación de la medición de impacto social en la sociedad.

A continuación, se describirán estas variables desde la perspectiva de los autores seleccionados:

Se establece la **definición de impacto social** como un concepto amplio; por lo tanto, puede resultar poco claro para aquellos que no son especialistas en la materia (Comisión Europea, 2010, p. 2). Esta variable hace referencia a cómo los actores no especialistas describen el impacto social.

Como segunda variable, el **propósito** se refiere al objetivo principal de la medición del impacto social de una intervención, actividad o producto (Barraket & Yousefpour, 2013).

Como tercera variable, el **alcance** de la medición, según Vanclay (2015), se refiere a la extensión o reducción del alcance a lo largo de la medición. En ese sentido, esta variable analiza el impacto que miden, los tipos de indicadores (de actividad, producto, resultado e impacto) y, específicamente, qué es lo que tratan de medir los emprendimientos sociales. Por ello, al evaluar el alcance de la medición se busca comprender qué aspectos concretos buscan medir los emprendimientos sociales, ya sea desde las actividades iniciales hasta los

cambios observados en los beneficiarios y, finalmente, el impacto a largo plazo. Así, abarca tanto el impacto social como el resto de los resultados dentro de la cadena de valor de las intervenciones.

La variable **proceso** se centra en examinar las formas en que se lleva a cabo la medición del impacto social, los tiempos de evaluación, el personal encargado, los desafíos que surgen durante este proceso y cómo tanto el proceso como los resultados de estas actividades informan la práctica organizacional de medición (Barraket & Yousefpour , 2013).

Del mismo modo, Barraket y Yousefpour (2013), junto con la Comisión Europea (2010) y Vanclay (2015), señalaron que uno de los desafíos más recurrentes para lograr una evaluación de impacto social efectiva es la identificación de **herramientas** adecuadas para evaluar impactos cuantitativos. La mayoría de las iniciativas de evaluación de impacto social siguen siendo cualitativas y, en ocasiones, carecen de profundidad en su análisis. Esta variable hará referencia a las herramientas utilizadas para recolectar información para la medición de impacto social. Algunos ejemplos pueden ser las entrevistas y/o encuestas.

En esa misma línea, según Vanclay (2015), la **metodología** en la Evaluación de Impacto Social (EIS) implica una declaración sobre el diseño general de la evaluación. Además, se espera que se incluyan definiciones y/o una discusión de los conceptos clave, así como enlaces a la EIS y la literatura de investigación social. También, se debe proporcionar una discusión sobre los arreglos de gobernanza necesarios para llevar a cabo la EIS de manera efectiva.

También, la Comisión Europea (2010) define el **nivel de análisis** como el grado de profundidad que se abarca en la evaluación de resultados obtenidos a partir de las herramientas.

Por otro lado, Vanclay (2015) menciona las **estrategias de mitigación y mejora** cuando la organización proporciona una descripción de las medidas previstas para evitar, reducir y/o remediar los efectos perjudiciales significativos creados por el proyecto. La medición de impacto social brinda información acerca de los efectos negativos que ocasiona el proyecto y la organización decide si va a mitigarlos a través de estrategias.

Finalmente, la variable de **reporte** se refiere, según Vanclay (2015), a la accesibilidad, presentación y comprensión del informe por parte de todos los stakeholders involucrados. Además, esta variable también hace énfasis en el público objetivo de la medición.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

El tercer apartado tiene como finalidad abordar el contexto de los principales ejes temáticos de la investigación: el panorama del emprendimiento social y la medición de impacto social en Latinoamérica y Perú. En ese sentido, primero, se describe el contexto en el cual se encuentran los emprendimientos sociales. Segundo, se expone sobre la realidad de la medición de impacto social en América Latina. Tercero, se hará una explicación sobre los emprendimientos sociales de la red Kunan, así como una caracterización de esta red y su rol en el ecosistema emprendedor.

1. Panorama del emprendimiento social en Latinoamérica y Perú

A fin de comprender el contexto de los emprendimientos sociales, primero es necesario conocer cuál es la situación del Perú en el ámbito del emprendimiento en general. En 2022, el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) publicó el segundo informe sobre la actividad emprendedora después de la adaptación a una "nueva normalidad". La investigación se basó en entrevistas con más de 175,000 personas y expertos de 51 economías. El estudio reveló que los niveles más altos de actividad empresarial en etapa temprana se registraron en la región de América Latina y el Caribe, siendo Chile (22%), Guatemala (14%) y Brasil (115) con mayor porcentaje de adultos que invierten en un nuevo negocio. Este informe no incluyó a Perú dentro de sus investigaciones.

A nivel nacional, Ipsos (2022) realizó una encuesta a ciudadanos sobre la iniciativa de crear un emprendimiento. La encuesta dio como resultado que el Perú tiene una mayor cantidad de ciudadanos que empezaron un emprendimiento en el pasado junto a Colombia (54%). Asimismo, el 52% de los encuestados peruanos planea abrir un emprendimiento en los siguientes 2 años.

Específicamente, en relación a los emprendimientos sociales, se pudo identificar, en primer lugar, que un alto porcentaje de la actividad emprendedora social del Perú está concentrada en Lima (Vera et al., 2016). Del mismo modo, la Fundación Wiese (2023) realizó un programa de Innovación social, en el cual se obtuvo que gran parte de los emprendimientos sociales que participaban del programa estaban en Lima. Asimismo, de acuerdo con la información proporcionada por el GEM 2015, se identificó que el promedio de emprendimientos sociales nacientes en el Perú es de 10,1%, el porcentaje más alto en 58 países estudiados. Sin embargo, en las siguientes etapas de crecimiento el porcentaje se reduce a 5,9% (2016).

En Perú, los emprendedores sociales pueden encontrar 4 desafíos para consolidar sus emprendimientos (Ames & Grados, 2020). El primer desafío se relaciona con la comprensión del significado de este tipo de emprendimientos. El segundo es la regulación, donde los autores identifican que no hay marcos legales que apoyen las iniciativas de los emprendimientos sociales, por lo cual el emprendedor suele adoptar otras estrategias que no cumplen con sus necesidades. El tercer reto es que no hay un apoyo especializado a los emprendedores sociales cuando estos inician. Por último, no hay un modelo de mercado común para los emprendedores sociales.

Por otro lado, Kunan y la Universidad Científica del Sur (2019) mencionan que “no existe documentación sobre la situación del emprendimiento social a nivel de negocio, y por lo tanto aún no es del todo claro cómo apoyar su crecimiento” (p.52). Además, se ha identificado que los emprendimientos sociales tienen la mayor necesidad de capital para poder crecer

Para obtener una visión más completa del contexto actual de los emprendimientos sociales, se llevó a cabo un análisis PESTA (Tabla 6) que destaca las principales características del entorno peruano.

Tabla 6: Análisis PESTA

| Análisis PESTA | |
|-------------------------|--|
| Político y legal | <p>Ley 4119 - 2022 - CR: Se crea la ley que crea el fondo de fortalecimiento financiero empresarial para emprendimientos juveniles, el cual de otorga un financiamiento de capital de trabajo. (Congreso de la República, 2022)</p> <p>Marco legal: Inexistencia de un marco legal que se adapte a las necesidades de los emprendimientos sociales</p> <p>Inestabilidad política: Diario Gestión (2023) comentó que somos un país fragmentado y que las situaciones de inestabilidad política afectan gravemente la integración de la sociedad.</p> <p>Ley Nº 31072: Esta ley establece un marco jurídico específico para las empresas que persiguen objetivos de beneficio social o ambiental además de sus objetivos económicos.</p> |
| Económico | <p>Inflación: El Banco Central de Reserva del Perú (2023) anuncia que “La inflación interanual disminuyó de 8,40 por ciento en marzo a 7,97 por ciento en abril. La tasa de inflación mensual fue 0,56 por ciento y la de inflación sin alimentos y energía fue 0,20 por ciento. Con este último resultado, la tasa interanual de la inflación sin alimentos y energía se redujo de 5,92 por ciento en marzo a 5,66 por ciento en abril” (p. 1)</p> |

Tabla 6: Análisis PESTA (continuación)

| Análisis PESTA | |
|--------------------------|---|
| Social y cultural | <p>Un mundo post pandemia: tras la cuarentena gradualmente se ha retornado a lo que se conocía como “normalidad”, no obstante, nuevas tendencias y hábitos productos del aislamiento durante la parte más dura de la pandemia siguen persistiendo al día de hoy. El trabajo remoto e híbrido y el auge del canal online son los más destacables de estos cambios (Azuara, 2022).</p> <p>Nuevo consumidor más responsable: Izquierdo, Vaca y Mena (2019) señalan que el consumidor está demandando estrategias organizacionales que sean amigables con el medio ambiente y con las comunidades afectada por la producción del bien o servicio.</p> |
| Tecnológico | <p>Big data e inteligencia artificial: está en auge la creación de herramientas tecnológicas que se basan en la ciencia de datos para modelar, crear proyecciones y plataformas digitales que puedan resolver problemas complejos. Asimismo, a través de los algoritmos y métricas se pueden tomar decisiones más racionales y acertadas gracias a la creación de inteligencias artificiales cada vez más fiables. (IEBS,2022)</p> |
| Ambiental | <p>Acuerdo de París: este acuerdo determinó medidas para la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero a nivel internacional en el marco de la COP21 en París. El Ministerio del Ambiente (2016) informó que el Perú firmó el acuerdo en abril. Bajo ello, diferentes países deben implementar acciones para frenar la contaminación de sus industrias.</p> <p>Cambio climático: La ONU (2022) menciona que las políticas apuntan a un aumento de la temperatura de 2,8 °C para finales de siglo; es decir, la temperatura más elevada en los últimos cien mil años.</p> |

En relación al análisis realizado, se han identificado algunos riesgos y amenazas del entorno como la inestabilidad política y la inflación, los cuales afectan directamente el consumo de los peruanos. Por un lado, la inestabilidad política es motivo de seria preocupación, dado que sus repercusiones pueden propagar un clima generalizado de desconfianza en la economía, con consecuencias que se extienden a la reducción de la inversión y el debilitamiento del crecimiento económico. Por otro lado, un aumento sostenido en los precios de bienes y servicios puede afectar de manera negativa el poder adquisitivo de la población y el consumo.

En ese sentido, el análisis brinda oportunidades para la adaptación de la estrategia empresarial del emprendimiento frente a los desafíos. Por ejemplo, uno de estos es la tendencia por un consumo más responsable, la cual se caracteriza por la búsqueda de productos y servicios que no solo satisfacen las necesidades del presente, sino que también

consideran el impacto en la población, las generaciones futuras y el medio ambiente. Esto incluye preocupaciones por la producción ética, la reducción de residuos, la huella de carbono y la promoción de prácticas comerciales responsables. Para los emprendedores, representa una oportunidad única para innovar y adaptar sus modelos de negocio.

En síntesis, este análisis revela que los emprendimientos sociales operan en un entorno altamente dinámico y sujetos a cambios constantes. Además, se evidencia la influencia transformadora que la pandemia del COVID-19 ha ejercido sobre la sociedad, reconfigurando la forma en que las personas se relacionan entre sí.

2. Medición de impacto social en Latinoamérica y Perú

En esta sección se describe la medición de impacto, tanto en LATAM como en Perú. Se detallarán sobre la evolución a través de estudios. De igual manera, se detalla acerca del contexto de la medición de impacto social en emprendimientos sociales peruanos.

2.1. Medición de impacto social

Como se ha visto previamente, la medición de impacto social presenta diversos beneficios para distintos actores de la sociedad. En una encuesta realizada por el *Global Impact Investing Network (2020)*, se consideró que los inversionistas de impacto son actores importantes, a través de sus activos, colaboran con el cierre de brechas en la comunidad. Este estudio tuvo como resultado que parte de los principales retos de la **inversión de impacto** están relacionados con la incapacidad para demostrar los impactos (40%) y la falta de un lenguaje común para describir el impacto (28%), ver Figura 1.

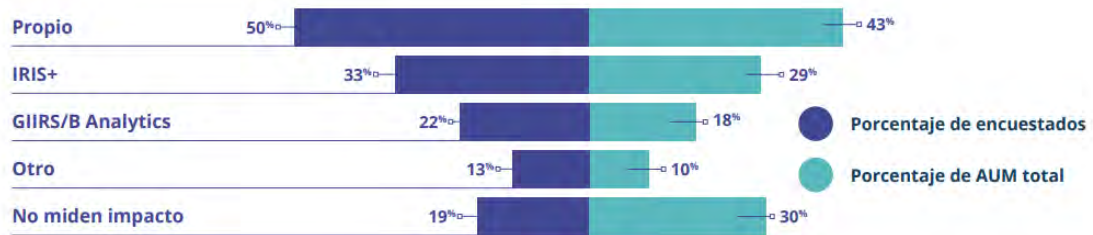
Figura 1: Retos de los inversionistas de impacto al 2020



Fuente: Global Impact Investing Network (2020)

En la misma línea, la *Aspen Network of Development Entrepreneurs* (2020) realizó una encuesta a diversos inversores de impacto que aportan capital a emprendimientos o empresas sociales, 83 inversionistas de 18 países brindaron sus datos con Activos Bajo Administración (AUM) dirigidos a América Latina. Se contabiliza un monto total de US\$3.7 mil millones de activos. Entre los principales resultados de la encuesta se obtuvo que el 81% de los encuestados medía su impacto. Además, los inversores utilizan sus propias herramientas de medición (50%), después se utiliza la metodología IRIS (33%) ver Figura 2.

Figura 2: Uso de herramientas de medición de impacto



N = 83 encuestados con un total de US\$3.7 mil millones de AUM (los encuestados podían elegir más de uno)

Fuente: Aspen Network of Development Entrepreneurs (2020, p. 20)

Asimismo, los resultados permitieron conocer los principales retos de la medición de impacto, siendo el principal reto la medición de resultados (70%), ver Figura 3.

Figura 3: Retos para la medición de impacto



N = 83 (los encuestados podían elegir más de uno)

Fuente: Aspen Network of Development Entrepreneurs (2020, p. 22)

Por último, los inversores dieron a conocer que el 70% prefiere alinear sus mediciones a los ODS. Se informó que los ODS que con mayor frecuencia son incluidos en las mediciones y gestiones son ODS 8, ODS1, ODS 5, ODS10 y ODS 4 (Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2020).

En el contexto de empresas internacionales, se emplearon diversas metodologías para medir el impacto social. Un ejemplo de ello es Samsung, que junto a PricewaterhouseCoopers (PwC), utiliza la Teoría del Cambio como enfoque para evaluar el impacto social de sus acciones. La Teoría del Cambio se define como un marco metodológico estándar que establece una relación lógica entre el problema identificado, las soluciones propuestas, las actividades implementadas y los resultados esperados. Este enfoque permite a Samsung y PwC tener una comprensión clara de cómo sus acciones generan un impacto social significativo.

Asimismo, la empresa define cuáles son los componentes para mostrar los resultados del programa “Tecnología Con Propósito” dado en España. A continuación, se brinda de qué manera la empresa ha definido los principales elementos de la Teoría del cambio:

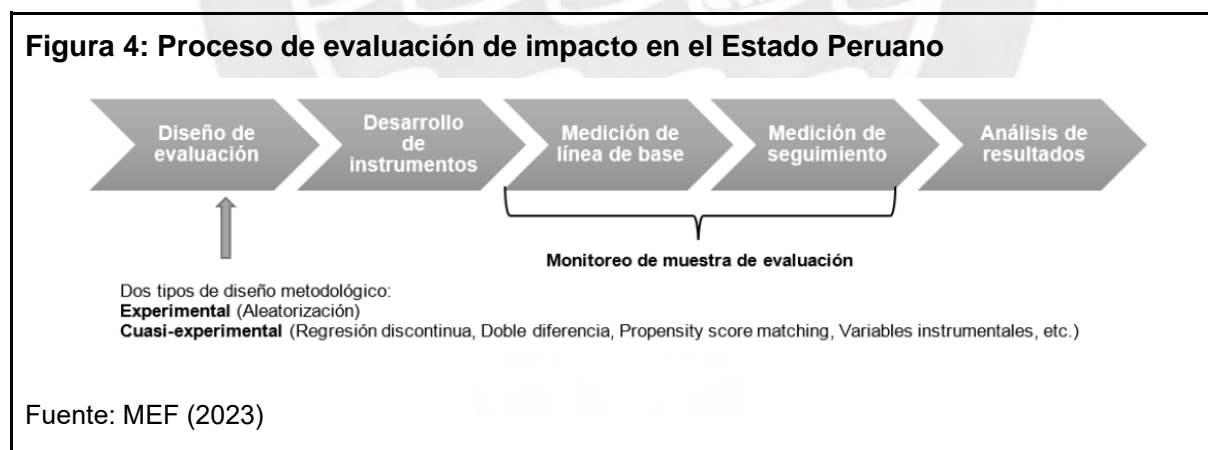
- Insumos: Definido como recursos empleados para realizar el proyecto. Estos pueden ser económicos, humanos y tiempo dedicado.
 - Productos: Considerado como las actividades y prestaciones generadas. Pueden ser prestaciones, llegada al público y la valoración o satisfacción percibida.
 - Resultados: Son los resultados generados. Tales como los cambios y transformaciones en el público objetivo
 - Impacto: Son los resultados atribuibles. Tales como los cambios y transformaciones teniendo en cuenta lo que habría sucedido sin la iniciativa.
- (Samsung, 2022)

Por otro lado, desde la perspectiva de las mineras en el Perú, se muestra que hay un esfuerzo por parte de las grandes empresas por medir y mitigar el impacto ambiental en la comunidad donde se encuentra. Sin embargo, se manifiesta que “la gestión social con que cuenta el Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA) no han sido suficientes para prevenir, detectar y gestionar, dentro de una institucionalidad, los conflictos sociales” (Banco Mundial, 2020, p.18). En la misma línea es importante mencionar que las mineras reconocidas como Cerro Verde y Antamina desarrollan Estudios de Impacto Ambiental bajo los lineamientos del Ministerio del Ambiente.

Por otro lado, existen las organizaciones marcapasos, que se destacan como líderes y guías en su sector, brindando apoyo a emprendedores para que puedan crecer y expandirse. Una característica importante de las organizaciones marcapasos es su compromiso con la transparencia y la rendición de cuentas. Muchas de ellas publican datos sobre el desempeño general de las empresas que forman parte de su red.

Por ejemplo, Stanford Seed ha trabajado en mejorar la recopilación de datos en la última década. Anteriormente, se realizaban encuestas voluntarias, ahora estas encuestas se han vuelto obligatorias para acceder a los servicios posteriores al programa, este también es el caso de AMI. Al requerir que los miembros proporcionen datos sobre el impacto de sus emprendimientos después de haber recibido el apoyo del programa, el AMI busca medir y evaluar el progreso y los resultados obtenidos. (Rammohan, Weiss, Teter y Sorensen, 2020)

En el sector público peruano, la implementación de la medición de impacto social se inició en 2010 bajo la responsabilidad de la Dirección General del Presupuesto Público (DGPP) del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Se ha establecido un proceso de evaluación que abarca tanto la etapa previa a la intervención pública (evaluación prospectiva) como la etapa posterior a la intervención (evaluación retrospectiva). En la Figura 4 se puede visualizar que el estado peruano ha optado por una estructura general de evaluación. Debido a que el Estado peruano tiene diversos proyectos con fines sociales, este proceso se adecua de acuerdo al proyecto de cada intervención.

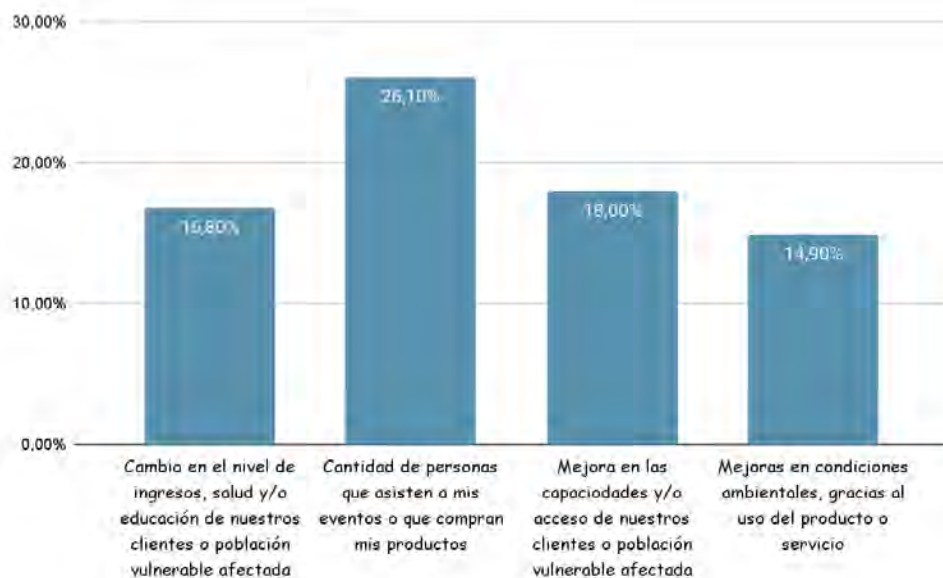


2.2. Medición de impacto social en emprendimientos sociales peruanos

Sobre la medición de impacto social en los emprendimientos sociales, el reporte de Kunan y UCSUR (2019) recolecta información de la medición de impacto social de 161 emprendimientos peruanos. A partir de ello, se obtuvo que el 53% de los emprendimientos no mide su impacto por diversas razones, entre ellas, el 48% de los encuestados argumentó

que carecía de recursos para medir su impacto, el 45% responde que no han encontrado una metodología para medir y el 23% no lo considera relevante para los emprendimientos sociales en edad temprana. Por otro lado, a aquellos emprendimientos que estaban midiendo (47%), ver Figura 5, se les preguntó por el tipo de medición de impacto que estaban considerando, obteniendo los siguientes resultados:

Figura 5: Tipo de medición de impacto realizada por emprendedores sociales



Adaptado de Kunan y Universidad Científica del Sur (2019)

En ese sentido, se observó que el 26.1% utiliza únicamente indicadores de gestión, más no de impacto. A partir de ello, el reporte señala y reitera la importancia de contar con el apoyo de organizaciones de soporte a estos emprendimientos sociales (Kunan y UCSUR, 2019). Asimismo, se menciona que “este tipo particular de emprendimiento no mide su impacto o no lo hace correctamente” (p. 71). En ese sentido, una de las conclusiones extraídas fue que existe escasa información sobre el impacto social que generan estos emprendimientos.

De esta manera, se puede observar que en Perú existe una predisposición por parte de los ciudadanos a emprender. Sin embargo, las condiciones sociales, legales y económicas no favorecen el desarrollo óptimo de los emprendimientos sociales. En relación a la medición del impacto de estos emprendimientos, se puede concluir que hay poca información disponible en el contexto peruano. En este sentido, se destaca el trabajo realizado por Kunan, el cual se enfoca en recopilar información y realizar un diagnóstico inicial. En dicho

diagnóstico se identifica la predominancia de una medición basada en indicadores de gestión, en lugar de estar orientada a los resultados o al impacto social.

3. Kunan

El objetivo de la presente investigación es caracterizar la medición del impacto social, considerando como sujeto de estudio los emprendimientos sociales peruanos. No obstante, debido a las limitaciones existentes para el acercamiento a estos actores, se utilizará a Kunan y a su red como un nexo para el contacto con los diversos emprendedores sociales. En ese sentido, en este apartado es importante caracterizar a Kunan al ser un actor relevante del ecosistema de emprendimiento social en el Perú.

3.1. Caracterización organizacional

Kunan es una plataforma peruana que promueve el fortalecimiento del ecosistema del emprendimiento social en el país, siendo “el principal articulador del ecosistema de emprendimiento social y ambiental en el Perú, impulsando y promoviendo iniciativas de la mano de diversos actores públicos y privados” (Kunan & Centrum PUCP, 2021, p. 7). Kunan es impulsado por Perú Sostenible, quien cuenta con 3 ejes estratégicos: conexión, transformación y visibilización. Kunan se encuentra dentro del eje de conexión (Perú Sostenible, 2023). Además, si bien es una organización independiente, mantiene una alianza con Perú Sostenible dónde actúa y maneja su unidad de emprendimiento. Así, en la Figura 6, se muestra la estructura organizacional de Perú Sostenible, dentro de la cual se encuentra Kunan (Comunicación personal, 2023).

Figura 6: Estructura organizacional de Perú Sostenible



Nota: Comunicación personal (2023)

Kunan cuenta con cuatro líneas de acción: (1) Alto impacto, (2) Canales comerciales, (3) Espacios y networking y (4) Recursos. El primer eje hace referencia al desarrollo de premios que realizan a fin de identificar emprendimientos sociales de **alto impacto**. Entre estos premios se encuentra el “Desafío Kunan”, el cual es el premio anual más importante y con mayor exposición sobre los emprendimientos sociales peruanos. Este desafío lo impulsa junto a grandes aliados para identificar la diversidad de emprendimientos que buscan resolver desafíos sociales y ambientales a nivel nacional y financiar aquellos que destaquen por sus modelos innovadores, escalables y sostenibles. Asimismo, también se encuentra el premio “Perumin Inspira”, el cual busca impulsar emprendimientos sociales que tengan impacto en la Sierra del Perú (Kunan, 2023).

Por otro lado, otras de sus líneas de acción es la **generación de canales comerciales**. Kunan busca incrementar las oportunidades de los emprendedores, así como activar al sector privado para generar estas oportunidades, tomando en consideración la importancia de incorporar a los emprendimientos sociales en las dinámicas del mercado y reconociendo al sector privado como un actor relevante. Así, abre canales comerciales para aquellos que deseen comprar, aliarse o invertir en estos emprendedores. Por ello, se busca, por un lado, generar oportunidades para las organizaciones de conocer aquellos emprendimientos que pueden ser sus potenciales proveedores y, por otro lado, impulsar ferias con los productos y/o servicios de estos emprendimientos dirigido a colaboradores de empresas cuya finalidad es promover la compra social (Kunan, 2023).

Como tercer eje de acción se encuentra la generación de **espacios de integración y networking** entre diversos actores del ecosistema emprendedor y los mismos emprendedores sociales. Entre estos encontramos “Tinkuy”, un espacio de contacto entre empresa y emprendimiento social, “Kunan Tuta”, un *after office* para conectar a los emprendimientos con el público general, entre otros, como café con líderes, consultorios y mentorías, que son espacios de aprendizaje entre los emprendedores y expertos o líderes en sus temas. Finalmente, Kunan cuenta con la sección de **Recursos**, con la cual busca generar y canalizar contenido académico y digital para impulsar estos emprendimientos, así como concientizar a diversos actores. Este contenido va desde la generación de publicaciones hasta videos en Kunan TV. Ejemplo de ello es el Reporte del estado del emprendimiento social en el país, así como el toolkit de competitividad e innovación social APEC (Kunan, 2023).

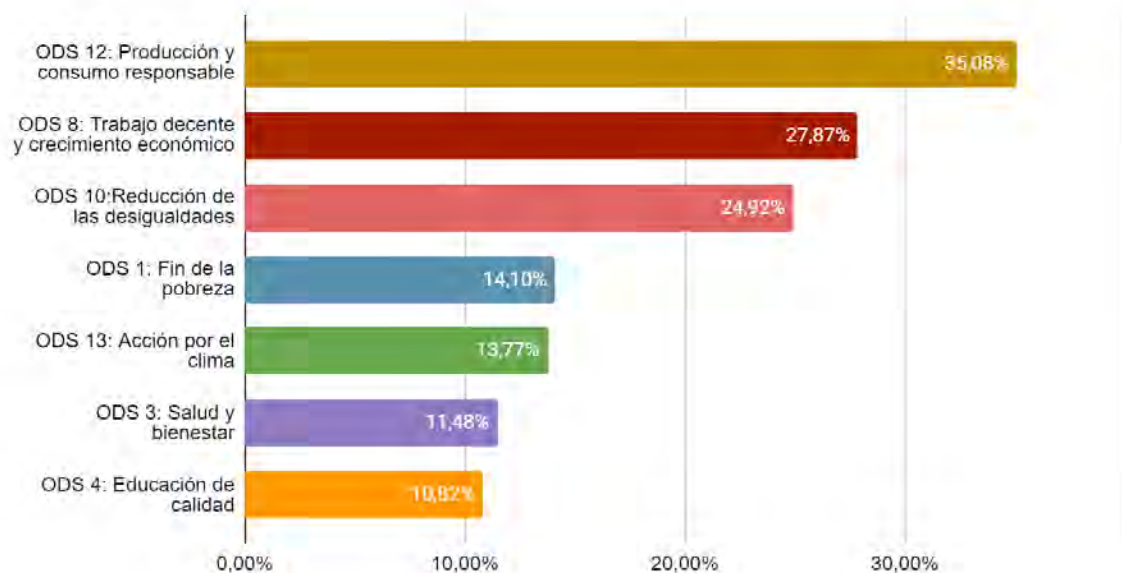
Kunan, como plataforma de fortalecimiento de este ecosistema, impulsa una red de emprendimientos sociales y ambientales a nivel nacional, la cual es conocida como la Red Kunan (Kunan, 2023). Esta red genera valor compartido a través del impulso de ferias temáticas según las necesidades de cada empresa, contactos para proveeduría responsable

con los emprendimientos de esta red y la colaboración de Kunan como socios estratégicos de los más de 300 emprendimientos. En sí, los beneficios principales de pertenecer a esta red son la exposición, conexión comercial, acceso a descuentos, networking y reconocimiento (Perú Sostenible, 2023; Kunan, 2023).

3.2. Emprendimientos sociales de la Red Kunan

Al 2023, la red Kunan está conformada por más de 350 emprendimientos sociales y ambientales a nivel nacional (Kunan, 2023). Según el libro de Buenas prácticas de emprendimientos sociales en el Perú de Kunan y Centrum PUCP (2021), el 70% de esta red la conforman emprendimientos con fines de lucro, provenientes de diversos sectores productivos y con impacto en todas las regiones del Perú. Adicionalmente, aproximadamente el 60% de estos emprendimientos se encuentran liderados por mujeres. Asimismo, para los emprendimientos de la red Kunan los ODS prioritarios son el ODS 12: Producción y consumo responsable con 35.08%, ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico con 27.87% y el ODS 10: Reducción de las desigualdades con 24.92%.

Figura 7: Principales ODS por los que trabajan los emprendimientos de la Red Kunan

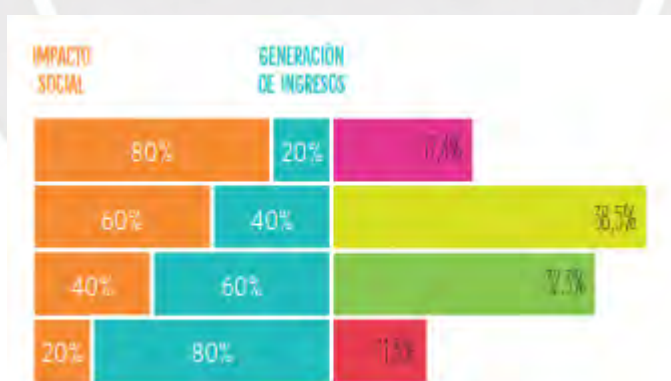


Adaptado de Kunan y Centrum PUCP (2021)

De la misma manera, el reporte de Kunan y UCSUR (2019) señala que el 49.7% de los encuestados tiene como principal grupo beneficiario a sus clientes, seguido del medio ambiente con 33.5%. A ello le siguen los proveedores con 31.7%, los trabajadores de la organización con 29.2% y, en último lugar, con 16.8%, se encuentran los dueños de la empresa. Además, se menciona que existe mayor cantidad de emprendimientos que venden productos que aquellos que ofrecen servicios. Por otro lado, respecto a la industria en la que se desarrollan los diversos emprendedores sociales, la que cuenta con mayor incidencia es la industria de alimentación y nutrición, con 14.9%. Otras industrias relevantes son la agricultura y pesquería (9.9%), fabricación (9.9%), servicios tecnológicos (9.9%) y educación (8.5%).

Con respecto a los niveles de intencionalidad de impacto de los emprendedores sociales de la red, se observa en la Figura 8 que la mayor cantidad de emprendimientos sociales de la red (38.5%) sigue el modelo de 60% impacto social y 40% generación de ingresos. El segundo más frecuente (32.3%) es el modelo con propósito dividido en 40% impacto social y 60% generación de ingresos. Asimismo, existe un 17.4% de encuestados que su propósito está enfocado en un 80% en el impacto social y 20% en la generación de ingresos. Por último, el menos frecuente (11.8%) es aquel con 80% de enfoque en la generación de ingresos. Así, se identificó que más del 50% de los emprendimientos tiene como prioridad el impacto sobre la generación de ingresos (Kunan & UCSUR, 2019).

Figura 8: ¿Cómo priorizan el propósito social los emprendimientos sociales?



Fuente: Kunan y Universidad Científica del Sur (2019, p.82)

En línea con lo anterior, el 70.8% de los encuestados comprende la relevancia del balance entre la generación de impacto e ingresos, ambas características importantes de un emprendimiento social. Además, también se menciona que la mayor cantidad de modelos de negocio se encuentran en aquellos emprendimientos que cuentan con este balance. Por otro lado, en cuanto a la edad comercial de los emprendimientos sociales se identificó que, en su

mayoría, el 61%, cuenta con menos de tres años en actividad comercial. Asimismo, ello guarda relación con el nivel de facturación alcanzado, pues el 69% de los emprendedores encuestados tiene una facturación menor a S/ 100 000 anuales (Kunan & UCSUR, 2019).

Por último, teniendo en cuenta que los emprendedores sociales son parte de la red Kunan y esta es a su vez parte de un ecosistema de emprendimiento social, se realizó un mapeo de actores del entorno de Kunan (Tabla 7), en el cual se señalan los actores involucrados, su rol en este ecosistema, el tipo de relación predominante que tienen (a favor, indiferente o en contra) y la jerarquización de su poder (alto, medio, bajo). Así, se identifica que uno de los actores más relevantes en este ecosistema son las organizaciones de soporte especializadas, entre ellas, aceleradoras, incubadoras, fondos de inversión de impacto, redes de emprendedores sociales, movilizadoras de base y articuladores, como es el caso de Kunan. Estas organizaciones cumplen el rol de apoyar y reconocer el desarrollo de estos emprendimientos (Kunan & UCSUR, 2019). Asimismo, también forman parte del ecosistema el sector privado, público, la academia, los medios y la sociedad civil.

Tabla 7: Mapeo de actores del entorno de Kunan

| ACTOR | ROL | RELACIÓN PREDOMINANTE | JERARQUIZACIÓN DE SU PODER |
|---------------------------------|--|------------------------------|-----------------------------------|
| Incubadoras y aceleradoras | Se enfocan en acompañar durante el desarrollo y crecimiento de los emprendimientos, así como identificar y medir el impacto en sus beneficiarios | A favor | Alto |
| Fondos de inversión de impacto | Se encargan de invertir en organizaciones que cuenten con fines sociales o ambientales, buscando generar un retorno financiero | A favor | Alto |
| Redes de emprendedores sociales | Buscan generar el conocimiento y apoyo entre los miembros | A favor | Alto |
| Movilizadoras de base | Se encargan de concientizar a la sociedad sobre estos emprendimientos e impulsan a los futuros emprendedores sociales | A favor | Alto |

Tabla 7: Mapeo de actores del entorno de Kunan (continuación)

| ACTOR | ROL | RELACIÓN PREDOMINANTE | JERARQUIZACIÓN DE SU PODER |
|------------------------|---|------------------------------|-----------------------------------|
| Articuladores | Promueven el fortalecimiento del ecosistema trabajando de manera articulada con otros actores, a fin de incrementar la participación y el apoyo | A favor | Alto |
| Sector privado | Generar alianzas de colaboración a favor del desarrollo del país. Generalmente, son patrocinios, donaciones monetarias y ayuda para dar más reconocimiento a la marca de los emprendedores. | A favor | Medio |
| Sector público | Visibilización y reconocimiento de las iniciativas, así como de su importancia para la disminución de las brechas sociales. Además, brindan apoyo a través de fondos | A favor | Medio |
| Academia | Desarrollo de estudios sobre el emprendimiento social | A favor | Medio |
| Medios de comunicación | Son quienes difunden, promueven, comparten el impacto de los emprendimientos, buscando impulsar su desarrollo y crecimiento | A favor | Medio |
| Sociedad civil | Promover las acciones realizadas por los emprendimientos | A favor | Medio |

Cada uno de estos actores cumple un rol clave en el desarrollo de estos emprendimientos sociales. Según el reporte realizado por Kunan y UCSUR (2019), existe un consenso entre los diversos actores para señalar que este ecosistema se encuentra aún en una etapa temprana, y ello se ve reflejado principalmente en que los emprendimientos sociales no han logrado crecer como negocios o mejorar su medición del impacto generado. Finalmente, ello tiene incidencia en que los potenciales compradores de estos productos y servicios no conozcan este sector.

CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se va a detallar la metodología de la investigación. Para ello, se plantea el alcance, el enfoque, las etapas, la operacionalización de las variables, el marco muestral, así como los instrumentos de recolección de información y las herramientas de análisis.

1. Planteamiento de la metodología

En este apartado se detallan los tipos de alcance y enfoque que puede presentar una investigación para, posteriormente, detallar el más adecuado para el desarrollo de este estudio. Asimismo, se describe el horizonte temporal que se tendrá.

1.1. Alcance

Posterior a la presentación del marco teórico y la precisión de los objetivos de investigación, es importante determinar el alcance al que se desea llegar con el presente estudio. De acuerdo con Pasco y Ponce (2015), una investigación puede tener alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o causal. El primer alcance consiste en examinar e investigar un tema que ha sido poco estudiado o es novedoso. El segundo está enfocado en especificar las características, propiedades y dimensiones de las variables y fenómenos que se analicen. El tercero se enfoca en conocer la relación entre dos o más variables, así como medir su nivel de asociación. Por último, el cuarto enfoque pretende determinar las causas de los eventos o fenómenos estudiados (Hernández et al., 2014).

En línea con lo expuesto anteriormente, la presente investigación tiene un alcance exploratorio, pues se proporciona una comprensión inicial de un tema que no ha sido ampliamente estudiado en el Perú, lo que permite obtener una visión general del sujeto de estudio para futuras investigaciones. Asimismo, la investigación tiene un alcance descriptivo, pues se tiene como objetivo caracterizar a los emprendimientos sociales, su medición de impacto social, así como detallar y describir el ecosistema de emprendimiento social en el Perú considerando a Kunan como un actor relevante. Así, este estudio pretende comprender en detalle la forma en que se comporta cada una de las variables estudiadas.

1.2. Enfoque

El enfoque de esta investigación es de carácter mixto debido a que se optó por emplear tanto herramientas cuantitativas como cualitativas de recolección de datos para una comprensión a profundidad de lo investigado. Por un lado, realizar un estudio cuantitativo

permite amplitud y generalizar los resultados (Hernández et al., 2014). Desde la perspectiva cualitativa, fue necesario complementarlo con instrumentos de medición más abiertos los cuales facilitan la exploración de las percepciones, experiencias y perspectivas de los participantes del estudio para conocer a mayor profundidad y detalle el fenómeno. Por ello, se decidió utilizar entrevistas semiestructuradas a los casos que cumplan con el perfil caracterizado en la investigación.

1.3. Horizonte temporal de la investigación

El horizonte temporal de la investigación es de corte transversal o transeccional en tiempo presente debido a que la recolección de información se realizará en un determinado periodo de tiempo; es decir, se proporcionará información correspondiente al momento en que fue realizada la investigación (Pasco & Ponce, 2015). Por tanto, en este estudio se pretende detallar y profundizar en la etapa actual de cada emprendimiento social del entorno de Kunan al momento de realizarse.

2. Diseño de la investigación

En el siguiente apartado, se describe a mayor detalle el diseño de la investigación, considerando las variables estudiadas, las fuentes de información y el marco muestral.

2.1. Operacionalización de las variables

Para este estudio se definieron cuatro objetivos específicos a fin de determinar el marco teórico, analítico e investigativo. Asimismo, se identificaron variables para cada objetivo, a fin de establecer los ejes que se investigarán y analizarán durante el proceso de recolección de información. Para ello, se elaboró una Matriz de Consistencia (Anexo B) en la cual se señalan las preguntas de investigación, los objetivos y sus variables. Adicionalmente, en dicha matriz se detalla la técnica de recolección de datos, la cual se describe a mayor detalle en los apartados siguientes.

De la misma manera, se elaboró una matriz de operacionalización de las variables (Tabla 8) en la que, a partir del marco analítico presentado, se seleccionaron aquellas que son más relevantes para el estudio. Además, la construcción de esta matriz permitió elaborar las preguntas correspondientes a cada una de las variables, así como tener en cuenta el actor al que estará dirigido.

Tabla 8: Matriz de operacionalización de variables

| Dimensiones/ criterios / ejes / Macro Variables involucradas | | Autor Nombre (año) | Indicador | Actor 1 | Actor 2 |
|---|---|---|--|--|------------------------------------|
| | | | | Emprendedores sociales | Otros actores del ecosistema |
| Medición de impacto social | | | | | |
| Variable 2.1 | La definición de impacto social | European Comisión (2010) | Definición | Entrevista semiestructurada | Entrevista semi-estructurada |
| Variable 2.2 | Propósito | Jo Barraket, Nina Yousefpour (2013) | Propósito | Entrevista semiestructurada | Entrevista semi-estructurada |
| Variable 2.3 | Alcance y evaluación de impactos | Frank Vanclay (2015) | Tipo de medición de impacto Indicadores | Encuesta Entrevista semiestructurada | Entrevista semi-estructurada |
| Variable 2.4 | Proceso, Momento y proceso de la medición de impacto, Mecanismos de reclamación y procedimientos de seguimiento | Jo Barraket, Nina Yousefpour (2013), European Comisión (2010), Frank Vanclay (2015) | Proceso Frecuencia de medición Encargado Seguimiento | Encuesta Entrevista semiestructurada | Entrevista semi-estructurada |
| Variable 2.5 | Métodos analíticos, herramientas, datos y fuentes | European Comisión (2010) | Herramientas de recolección de datos | Encuesta Entrevista semi-estructurada | Entrevista semi-estructurada |
| Variable 2.6 | Metodología usada | Frank Vanclay (2015) | Metodología | Entrevista semiestructurada | Entrevista semi-estructurada |
| Variable 2.7 | Nivel de Análisis | European Comisión (2010) | Nivel de análisis | Entrevista semiestructurada | Entrevista semi-estructurada |
| Variable 2.8 | Estrategias de mitigación y mejora | Frank Vanclay (2015) | Estrategias Tipo de estrategias | Entrevista semiestructurada | Entrevista semi-estructurada |
| Variable 2.9 | Reporte | Frank Vanclay (2015) | Tipo de destinatario Comunicación de la medición Forma de comunicación Medios de comunicación | Encuesta Entrevista semiestructurada | Entrevista semi-estructurada |

2.2. Fuentes de información

Respecto a la recolección de información de la investigación, según Hernández, Fernández y Baptista (2014) esta hace referencia a la elaboración de un plan detallado que guíe la investigación al propósito de la recolección de datos. Dentro de este plan, se encuentran las fuentes de información. Por un lado, la primera herramienta que se usó para la recolección de información es el cuestionario, el cual es descrito como una fuente de información que responde a las necesidades a través de preguntas abiertas o cerradas (Hernández et al., 2014). A partir de esta herramienta se dio a conocer información general sobre la medición de impacto social de los emprendimientos sociales del entorno de Kunan. Además, como se había mencionado anteriormente, los datos obtenidos a partir de esta investigación serán utilizados en la actualización del Reporte sobre el estado del emprendimiento social y ambiental en la versión a publicar en 2024 por Kunan y la PUCP. Por tanto, la realización y aplicación de este cuestionario fue gestionado por las tesis en conjunto con Kunan, para posteriormente ser analizado profundamente en el presente trabajo de investigación.

Por otro lado, se considera a las entrevistas semi estructuradas como una herramienta que va a permitir recolectar información que permitirá caracterizar la medición de impacto social de los emprendimientos del entorno de Kunan y darle oportunidad a los emprendedores y actores del ecosistema a que expresen sus diferentes puntos de vistas relacionados con el problema de investigación. Hernández et al. (2014) mencionan que las entrevistas semiestructuradas son fuentes de información para la recolección de datos cualitativos y se caracterizan por tener una guía de preguntas, en esta el entrevistador tiene la libertad de añadir o quitar preguntas para precisar la información. Los emprendedores y actores del ecosistema que participaron de las entrevistas fueron escogidos por conveniencia según criterios que se detallarán más adelante.

2.3. Marco muestral

En este apartado se presenta la selección muestral, la cual permitirá recoger la información necesaria para responder a los objetivos de la investigación. En ese sentido, es importante mencionar que Hernández et al. (2014) señalan que existen dos tipos de muestras, la muestra probabilística y la no probabilística. A partir de ello, la selección muestral de la presente investigación se dará en dos momentos.

La primera etapa consiste en una selección muestral No Probabilística la cual se caracteriza por depender de la toma de decisiones del investigador (Hernández et al., 2014). Este tipo de selección muestral se usó para la recolección de datos a partir de encuestas. En

ese sentido, la encuesta se dirigió a un universo de 840 emprendimientos sociales, los cuales se encuentran en la base de datos proporcionada por Kunan. Adicionalmente, se pidió a aliados como ProInnovate, Sistema B y Protagonistas de Cambio un envío de esta encuesta a sus bases de datos. Además, para la aplicación de las entrevistas a profundidad se usó la selección muestral por conveniencia. A lo largo de la investigación se han recolectado 134 encuestas, que responde al total de emprendimientos que decidieron completarla y pasaron los filtros iniciales y se realizaron 21 entrevistas a emprendedores sociales de diferentes modelos de negocio y a actores relevantes del ecosistema que serán descritos en la siguiente sección. De esta manera, se consolida la información desde el punto de vista de diferentes grupos.

3. Herramientas de recolección de información

3.1. Encuesta

La encuesta está estructurada a partir de las variables que se quisieron estudiar por parte de Kunan y las tesis y se divide en 12 secciones (Tabla 9). Esta estructura fue diseñada a fin de obtener información necesaria para conocer la nueva situación de los emprendimientos sociales peruanos, en comparación a los datos obtenidos en el reporte realizado por Kunan en 2019, así como para incluir y conocer a mayor detalle nuevas variables de interés como la medición de impacto social. La encuesta elaborada de manera conjunta cuenta con 98 preguntas en la plataforma SurveyMonkey; sin embargo, para los fines de la presente investigación se analizaron las respuestas de 30 preguntas (ver anexo D).

Para la recolección de datos se han llevado a cabo diferentes pasos, los cuales se detallan a continuación:

- Primer paso: Creación de preguntas en conjunto con el equipo de Kunan, los cuales han proporcionado un cuestionario base sobre el cual se ha trabajado
- Segundo paso: Selección de preguntas, en el cual se han filtrado las preguntas que aportarían valor a la investigación.
- Tercer paso: Revisión por parte del grupo de investigación del Departamento de Ciencias de la Gestión, quienes brindaron sus perspectivas sobre las preguntas y estructura del cuestionario.
- Cuarto paso: Revisión por parte del Departamento de Estadística de la PUCP, la cual se encargó del procesamiento de datos para el lanzamiento del segundo reporte sobre el estado del emprendimiento social en el Perú.
- Quinto paso: Ajustes por parte de las tesis al cuestionario

- Sexto paso: Creación de encuesta en Survey Monkey
- Séptimo paso: Testeo piloto del cuestionario con 2 emprendedores sociales
- Octavo paso: Ajustes finales y revisión.
- Noveno paso: Aprobación final por parte de Kunan y las tesisistas
- Décimo paso: Lanzamiento de la encuesta

Además, para reforzar esta recolección de datos se enviaron mensajes masivos a través de WhatsApp y se realizaron llamadas a los emprendedores sociales de la base de datos, incentivando el llenado de la encuesta.

Tabla 9: Estructura de la encuesta

| Macrovariable | Secciones de la encuesta | Código |
|----------------------------|---|--------|
| Emprendimiento social | Filtro inicial | F |
| | Sobre el propósito del emprendimiento social | P |
| | Sobre el modelo de negocio | MN |
| | Colaboradores | C |
| | Financiamiento y proyección | FP |
| | Sobre su apertura internacional | EI |
| | Estructuras de soporte | ES |
| | Gobernanza y género | IG |
| | Información acerca del líder del emprendimiento | IL |
| | Información general | IG |
| Medición de impacto social | Impacto social/Medio Ambiente | ISMA |
| | Medición y comunicación de impacto | ISMA |

3.2. Entrevista

A fin de profundizar en la medición de impacto social desde diferentes perspectivas y experiencias, se elaboraron cinco guías de entrevistas para los actores participantes del ecosistema: emprendimientos sociales, organizaciones de soporte, academia, sector público

y sector privado. Las guías de entrevistas fueron divididas en dos principales partes: información general sobre el actor y sobre la medición de impacto social (Anexo C).

Estas guías de entrevistas fueron validadas por Kunan. En especial, la guía de entrevistas de emprendimientos sociales fue validada por el investigador Jorge Mendoza de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Por otro lado, se decidió entrevistar a otros actores del ecosistema: organizaciones de soporte, academia, empresas privadas y organizaciones públicas debido a que entrevistar a estas entidades proporciona una visión más completa del panorama emprendedor, lo cual permitirá entender cómo estas organizaciones facilitan y fomentan la medición de impacto entre los emprendedores que apoyan.

A continuación, se presentan los actores que se entrevistaron para la presente investigación (ver tabla 10), los cuales se encuentran clasificados según el mapeo de actores realizado con anterioridad. Asimismo, se presentan los criterios que se han considerado para la elección del actor:

Tabla 10: Perfil de actores entrevistados

| Tipo de actor | Nombre del actor | Puesto | Organización |
|-----------------|--------------------|-------------------------|---------------------|
| Emprendimientos | Jose Carlos Franco | Director ejecutivo | Circular Lab |
| | Melina Salazar | Directora creativa | Metamorfosis |
| | Cleden Chacón | Gerente general | El Abuelo Valdizano |
| | Gabriela Delgado | Co - CEO | Juntas |
| | Pablo Centeno | Analista de operaciones | Sanima |
| | Giannina Honorio | Gerente comercial | Tinnitus |
| | Paloma Duarte | Gerente general | Misha rastrea |
| | Hugo Piñarreta | Fundador | AGROS |
| | Julio Garay | Gerente general | Nutri H |
| | Marissé Alarcón | Gerente general | Bamboo Balance |
| | Karim Rifai | Gerente general | Uayki |

Tabla 10: Perfil de actores entrevistados (continuación)

| Tipo de actor | Nombre del actor | Puesto | Organización |
|-------------------------|----------------------|---|--------------------------------|
| Academia | Javier García | Coordinador | UPC - Protagonistas del Cambio |
| | Martha Zúñiga | Subdirectora | UP - Emprende UP |
| Organización de soporte | Alejandra Ramirez | Directora de Portafolio | Nesst |
| | Justin Schwartz | Socio - Director | Impaqto Capital |
| | Maria Alejandra Soto | Directora Ejecutiva | Sistema B |
| | Ingrid Claudet | Gerente General | Fundación Wiese |
| Sector privado | Micaela Cortés | Subgerente de Sostenibilidad | Supermercados Peruanos |
| | Jimena Sologuren | Subgerente de Responsabilidad Social y Comunicaciones | Minera Poderosa |
| Sector público | Andrea Hermoza | Especialista de Emprendimiento | Proinnovate |
| | Elmer Guerrero | Director de evaluación | MIDIS - Ayni Lab |

Además, para seleccionar a los emprendimientos sociales entrevistados, se tomaron en consideración los criterios de (1) lugar o región de impacto, (2) si es que fueron ganadores de alguna edición del Desafío Kunan y (3) la temática que trabajan. Ello a fin de tener diversidad en los perfiles a nivel sectorial, así como asegurar que no sea una investigación centralizada únicamente en Lima, sino también poder conocer y profundizar en experiencias a nivel regional.

Tabla 11: Criterios de elección de perfiles

| Organización | Lugar | Ganador desafío Kunan | Temática |
|---------------------|--------------|------------------------------|-------------------|
| Circular Lab | Lima | X | Ambiente |
| Metamorfosis | Lima | | Textil |
| El Abuelo Valdizano | Huánuco | X | Inclusión laboral |
| Juntas | Lima | X | Educación |
| Sanima | Lima | | Saneamiento |
| Tinnitus | Lima | | Salud |
| Misha rastrea | Lima | X | Ambiente |
| AGROS | Piura | | Tecnología |
| Nutri H | Ayacucho | X | Alimentaria |
| Uayki | Lima | | Tecnología |
| Bamboo Balance | Lima | X | Ambiente |

4. Herramientas de análisis

4.1. Análisis cuantitativo

Las respuestas obtenidas de las encuestas caracterizan de manera general a los emprendimientos sociales y su medición de impacto social. En ese sentido, para realizar el análisis cuantitativo, se realizó una fase inicial de procesamiento de datos lo cual sirvió como base para la investigación. Seguidamente, se utilizaron tablas de frecuencia, gráficos circulares, histogramas y otros gráficos que se encuentran en los softwares SPSS y Power BI para un mejor entendimiento del contexto del emprendedor social.

4.2. Análisis cualitativo

Para este estudio, se diseñaron preguntas específicas para los distintos actores del ecosistema. Por ello, el análisis está compuesto por tres etapas, las cuales se presentan a continuación. En primer lugar, la transcripción de las entrevistas a los actores del entorno de Kunan, estas transcripciones se darán a través de Good Tape, un software que utiliza

inteligencia artificial para transcribir videos y audios a texto. Posteriormente, se revisó el documento para observar si la información es correcta. En segundo lugar, se codificaron y clasificaron variables de estudio utilizando WebQDA, para obtener los principales hallazgos de la investigación. Tercero, se extraen las principales conclusiones y/o insights de la revisión de la literatura, los comentarios de los emprendedores sobre la aplicación de la medición de impacto social y la opinión de los actores sobre el tema en cuestión.

5. Cuidados éticos

El presente trabajo de investigación se rigió bajo el código de ética a la investigación que propone el Reglamento del Comité de Ética de la Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú. A continuación, se detallará cómo la presente investigación cumple con los principios del reglamento mencionado:

Respeto a las personas. Dentro del protocolo para la aplicación de entrevistas se menciona a los entrevistados la información necesaria para que ellos tengan conocimiento acerca del propósito de la investigación. Además, se le preguntará al entrevistado si está conforme con la realización y grabación de la entrevista. Asimismo, se le mencionará que puede retirarse en cualquier momento que desee.

Beneficencia y no maleficencia. Los investigadores se comprometen a salvaguardar el bienestar mental, emocional y físico de los entrevistados.

Justicia. Los participantes de la presente investigación tienen derecho de acceder a los resultados. Serán tratados con respeto e igualdad. Por otra parte, cualquier tipo de comunicación con los participantes tendrá filtros para evitar sesgos.

Integridad científica. Esta investigación vela por la transparencia y por los procedimientos honestos para la obtención, uso y conservación de los datos personales de los entrevistados y/o encuestados.

Responsabilidad. Los investigadores se hacen responsables del impacto de la investigación en la comunidad académica. Por ello, en caso sea necesario, se implementarán acciones correctivas para que los participantes y/o comunidades no salgan afectadas.

De esta manera, las investigadoras del presente estudio se comprometieron a salvaguardar la ética durante todo el estudio con la finalidad de cumplir con la transparencia que difunde la universidad. Finalmente, se respetó la propiedad intelectual de los diversos autores, los cuales brindaron un marco más amplio de la investigación. En ese sentido, la investigación se compromete a cumplir con cada uno de los principios éticos propuestos.

CAPÍTULO 5: HALLAZGOS

Este capítulo aborda los descubrimientos derivados de las encuestas y entrevistas llevadas a cabo con los sujetos de estudio. Además, se someten a análisis, teniendo en cuenta las percepciones de diversos actores del ecosistema emprendedor y las definiciones teóricas previamente expuestas, así como del marco contextual.

En primer lugar, se abordarán los resultados obtenidos para la caracterización de los emprendimientos sociales. Este análisis proporcionará información detallada sobre su modelo de negocio, público objetivo, actividad económica y fuentes de financiamiento. Posteriormente, se llevará a cabo la caracterización de la medición de impacto social, explorando el alcance de la medición, el proceso involucrado y la comunicación de los resultados de la medición del impacto social.

1. Caracterización de los emprendimientos sociales

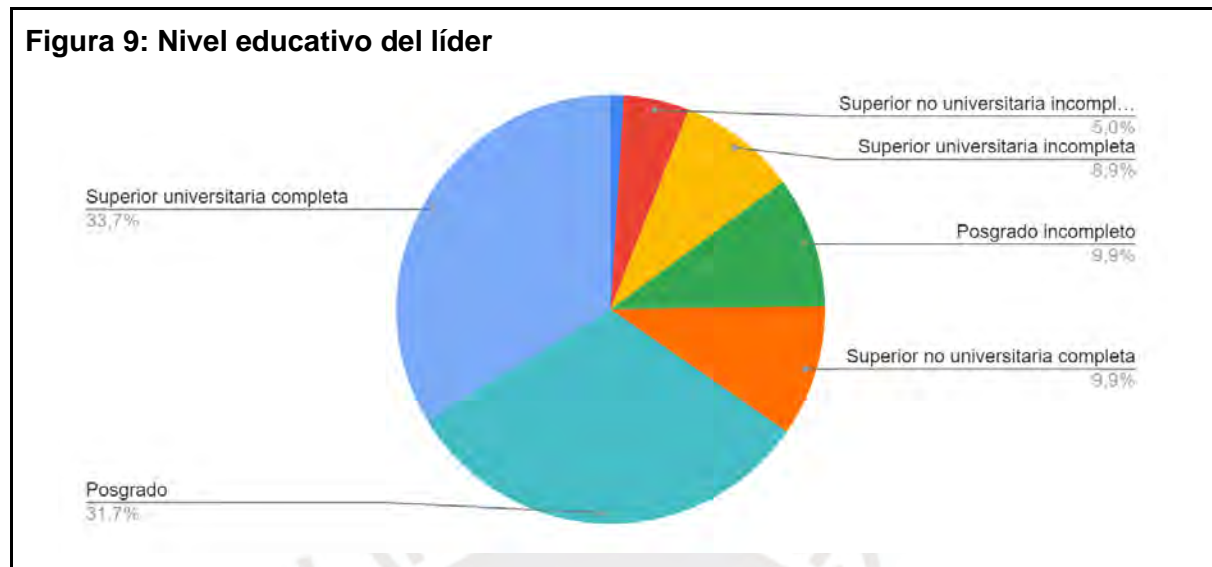
En esta sección, se profundizará en el análisis del perfil de los emprendimientos sociales, destacando aspectos clave relacionados con el emprendedor social, el modelo de negocio adoptado, la misión social y, las estructuras de soporte y financiamiento. Estos elementos se explorarán en detalle con el propósito de comprender las dinámicas y características que influyen en la medición de impacto social, contribuyendo así a una mejor comprensión del panorama emprendedor.

1.1. Información sobre el emprendedor social

El emprendedor social, definido como aquel individuo con iniciativa emprendedora, es un componente esencial de los emprendimientos sociales analizados. Se destaca que el 51% de los líderes en estos emprendimientos son hombres, mientras que el porcentaje restante corresponde a mujeres, en comparación a la mención de PRODUCE (2023), en la cual se señala que el 58% de los emprendedores son hombres. De esta manera, se denota diversidad en el liderazgo de los emprendimientos sociales encuestados.

En el ámbito educativo, se observa que la mayoría de los emprendedores sociales posee estudios superiores completos, y un porcentaje similar incluso cuentan con un posgrado (ver Figura 9). Este dato sugiere una conexión entre el nivel educativo y la participación en emprendimientos sociales, proporcionando una visión más completa del perfil académico de los líderes en este contexto. En esa línea, puede darse que la formación superior, acompañado con otros factores, puede brindar diferentes herramientas que motivan emprender. Este análisis sienta las bases para comprender mejor las dinámicas y

características que influyen en la toma de decisiones y el liderazgo dentro de los emprendimientos sociales estudiados en esta investigación.



1.2. Modelo de negocio

El modelo de negocio adoptado por los emprendimientos sociales es otro elemento esencial que impacta en su capacidad para crear, entregar y capturar valor. Se destaca que el 69% de los emprendimientos se enfocan en tres modelos específicos: inclusión laboral, pago por servicio y subsidio cruzado (ver Figura 10).

El modelo de inclusión laboral, centrado en generar valor social mediante la incorporación de colectivos en riesgo de exclusión del mercado laboral, destaca con un alto porcentaje. Asimismo, el modelo de pago por servicio, con productos y servicios que abordan necesidades básicas no cubiertas por el Estado a precios accesibles, y el modelo de subsidio cruzado, que genera suficientes ingresos para cubrir tanto los gastos operativos como el costo de las iniciativas sociales, son también prominentes. Esta diversidad de modelos de negocio evidencia un claro interés en impulsar una economía inclusiva.

Figura 10: Modelo de negocio al que se asemeja la organización



- Donaciones al público vulnerable
- Modelo Asociativo - Cooperativas
- Modelo de Inclusión Laboral
- Modelo de Pago por Servicio
- Modelo de Puente
- Modelo de Responsabilidad Social Delegada
- Modelo de Subsidio Cruzado

Dentro de los hallazgos de la encuesta, la mayoría de emprendimientos señaló ser Sociedad Anónima Cerrada (SAC). Este tipo de sociedad se caracteriza por estar formada por un número limitado de socios, quienes son los únicos propietarios de las acciones de la empresa. La SAC permite a los emprendedores mantener un mayor control sobre la toma de decisiones y la estructura interna, lo cual puede ser beneficioso para garantizar que los valores y objetivos sociales del emprendimiento se mantengan alineados con su misión.

El desarrollo de emprendimientos o startups suele pasar por varias etapas, cada una con sus propios desafíos y objetivos. Cada fase representa un conjunto de actividades y objetivos específicos que las empresas suelen atravesar a medida que evolucionan y crecen. Se observa que la mayoría de los emprendimientos se encuentran distribuidos principalmente en tres fases distintivas de desarrollo. La fase de "Escalamiento" es la más común, representando el 36% de los emprendimientos, seguida por la fase de "Preparación" con el 35%, y la fase de "Validación" con el 25%. Estos resultados se respaldan con las conclusiones de las entrevistas, donde la mayoría de los participantes indican que se encuentran en una posición intermedia entre las etapas de "Preparación" y "Escalamiento". Las dificultades señaladas en la fase de "Validación", evidenciadas por los múltiples pivotes en busca de un modelo de negocio viable, subrayan la complejidad y la importancia de superar los desafíos asociados con la validación del producto y el modelo de negocio.

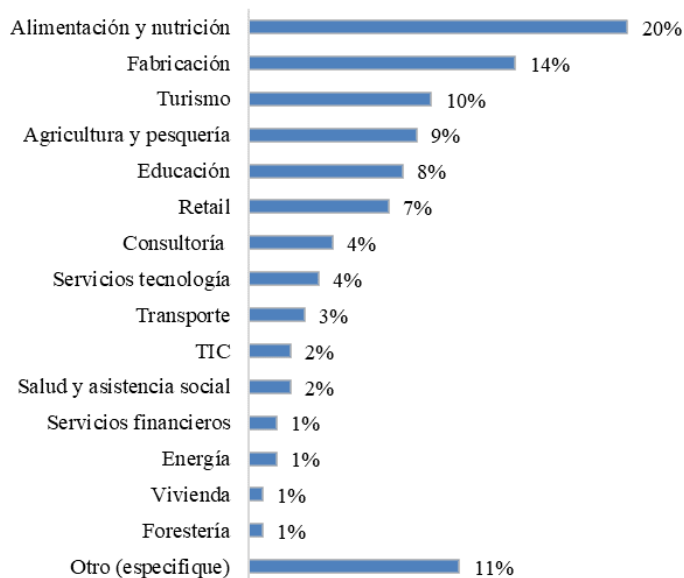
Estos resultados encuentran respaldo en las conclusiones de las entrevistas, donde la mayoría de los participantes indican que se encuentran en una posición intermedia entre las etapas de "Preparación" y "Escalamiento". Además, al consultarles acerca de la fase en la que requerían más apoyo, la respuesta más común fue la fase 2, "Validación": "Nosotros hemos pivotado casi 17 veces, para que te hagas una idea. O sea, 17 veces buscando la manera de cómo encontrar un modelo de negocio viable." (Agros, Comunicación personal, 20 de noviembre del 2023)

Las dificultades particulares señaladas por los entrevistados en esta etapa, como los múltiples pivotes en busca de un modelo de negocio viable, subrayan la complejidad y la importancia de superar los desafíos asociados con la validación del producto y el modelo de negocio. Así, se evidencia que gran parte de los emprendimientos analizados en este estudio corresponden estar en las últimas etapas de crecimiento.

En cuanto a la comercialización, se observa que el 41% de los participantes comercializa tanto productos como servicios, el 31% se dedica exclusivamente a la comercialización de productos, y el resto se enfoca únicamente en la oferta de servicios. Además, la mayoría de los emprendimientos cuenta con personas naturales como clientes (82%), mientras que el 59% dirige sus productos o servicios hacia empresas, y un porcentaje menor realiza ventas al Estado (8%).

En relación con la actividad económica, se destaca que el 20% de los productos se enfocan principalmente en el sector de alimentación y nutrición (ver Figura 11). Esta diversidad en la comercialización y los sectores de actividad subraya la adaptabilidad y la respuesta a diversas necesidades del mercado por parte de los emprendimientos sociales, proporcionando una visión más completa de su alcance y enfoque.

Figura 11: Sector al que pertenece la actividad ECONÓMICA (producto o servicio que vendes) principal de la organización

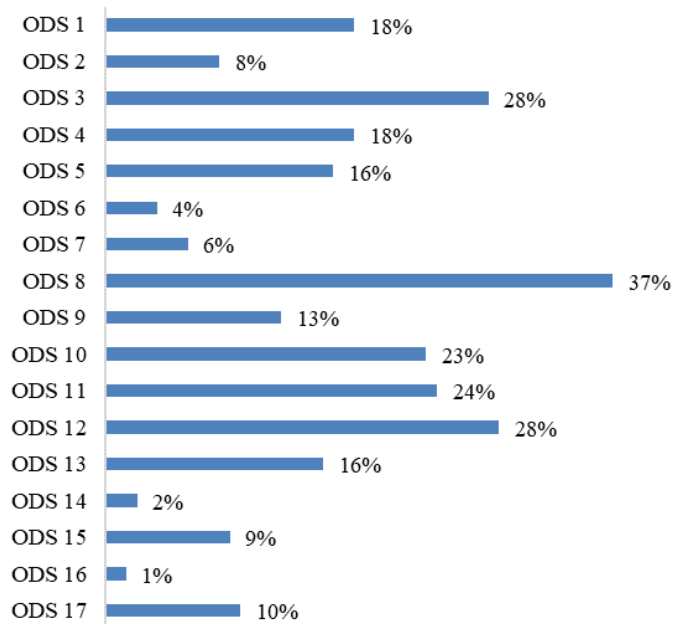


1.3. Misión social

Este apartado, se procederá a analizar el perfil de los emprendimientos sociales encuestados y entrevistados. Este apartado se centra en el análisis del perfil de los emprendimientos sociales, explorando su impacto en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), grupos de interés y su enfoque en áreas locales específicas.

En los resultados obtenidos de las encuestas, lo primero que se observó fue la contribución del emprendimiento social a las ODS. Se destaca que el 37% de los emprendimientos encuestados impactan en el logro del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número 8, centrado en el trabajo decente y el crecimiento económico. Asimismo, estos emprendimientos también contribuyen a la ODS 3, que aborda la salud y el bienestar, así como a la ODS 12, centrada en la producción y el consumo responsables (ver Figura 12). Esto coincide con lo señalado por las Naciones Unidas Perú (2021), quienes indican que las empresas destacan su contribución al Objetivo de Desarrollo Sostenible 8, centrado en Trabajo Decente y Crecimiento Económico debido a que estas empresas consideran este aspecto como uno de sus aportes más significativos al desarrollo del país y al bienestar de la sociedad.

Figura 12: Principales ODS sobre la que se tiene impacto



En los siguientes párrafos, se explorará la información relacionada con los grupos de interés y el público objetivo de los emprendimientos sociales que han sido objeto de encuestas y entrevistas. Ello, con el fin de comprender la relación entre estos grupos y la formulación de estrategias de impacto social.

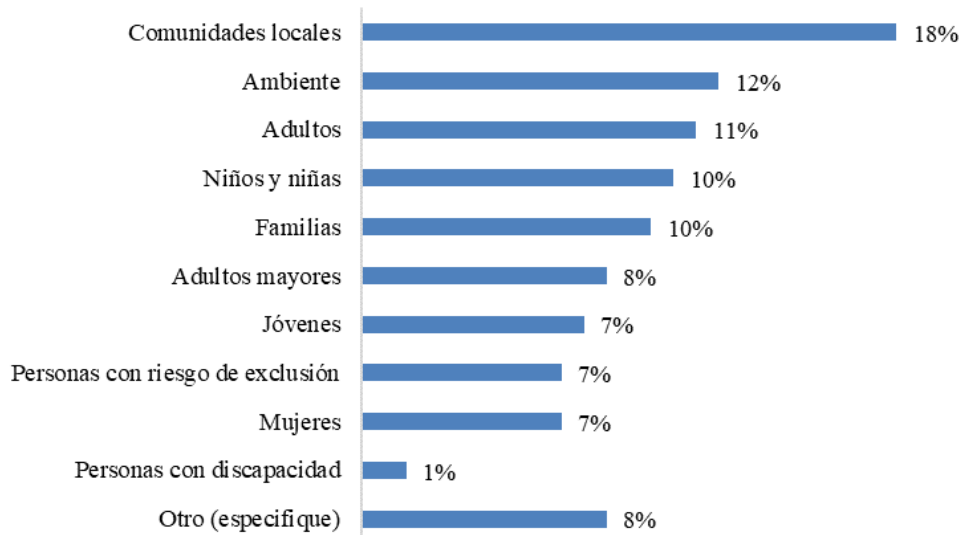
Los grupos de interés son todos aquellos en los cuales el emprendimiento tiene influencia. Según los datos de las encuestas, se identificó que los emprendedores sociales cuentan con una diversidad de grupos de interés a los cuales impactan. Entre ellos los más comunes son la comunidad (75%), el medio ambiente (54%), los clientes de la organización (54%) y sus trabajadores (49%). Además, los emprendimientos indican que los propietarios de la empresa son también un grupo que se beneficia, aunque en menor medida (16%).

Adicionalmente, de estos grupos de interés los emprendimientos indicaron el principal de ellos. Estos hallazgos coinciden con lo expuesto previamente, debido a que el 37% de los emprendimientos identifica a la comunidad como su principal grupo de interés. Además, otro de los principales grupos de interés para estos emprendimientos son sus trabajadores (17%) y sus clientes (17%). La elección de la comunidad como prioridad está relacionada con la razón de ser del emprendimiento.

En concordancia con esta perspectiva, el 18% de los emprendimientos tiene como público beneficiario principal a las comunidades locales, mientras que el 12% busca generar impactos positivos en el ámbito ambiental. Posteriormente, un 11% se orienta a proporcionar

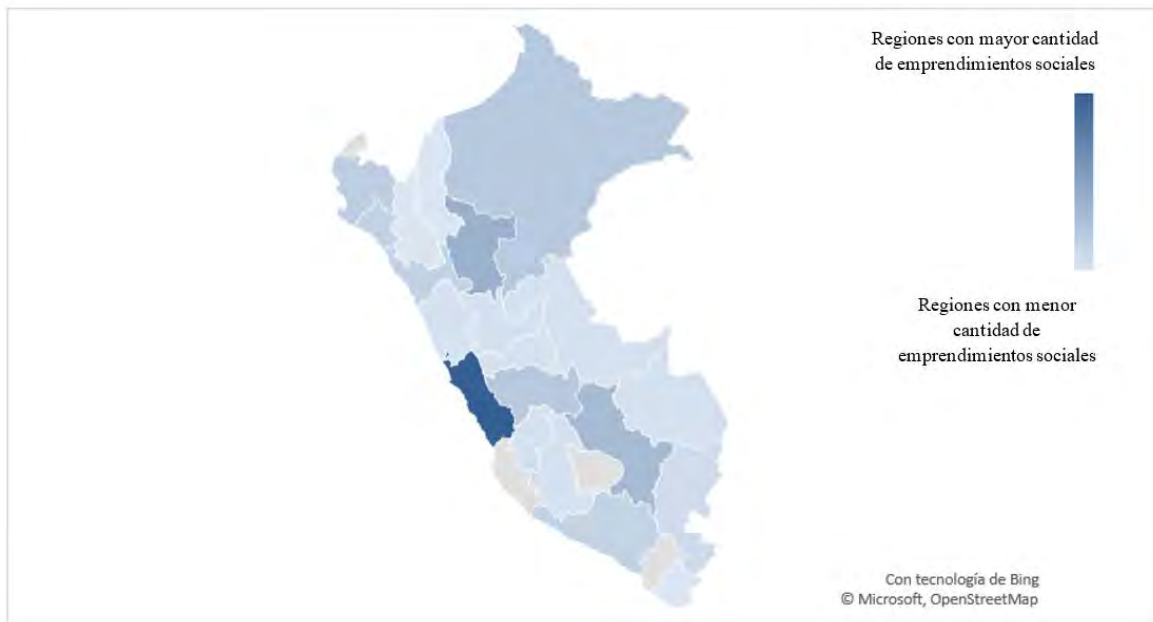
beneficios específicos a la población adulta (ver Figura 13). En línea con ello, según la Asociación Española de Fundaciones (2015), tener un público objetivo a beneficiar implica identificar y dirigir las acciones de una iniciativa, programa o proyecto hacia ellos, como también facilitar la medición y evaluación del impacto, ya que se pueden establecer indicadores específicos para el público objetivo definido.

Figura 13: Público beneficiario principal



En cuanto al impacto en una localidad específica, el 61% de los emprendimientos afirma que sí tiene repercusiones en áreas locales particulares; es decir, que su emprendimiento está centrado en favorecer a una comunidad o región en específico. Adicionalmente, en la Figura 14, se puede observar las regiones en las cuales los emprendimientos tienen impacto, siendo las de color más oscuro aquellas con mayor coincidencia. Así, en el contexto peruano, se observa que la mayoría de los encuestados tiene intervención en Lima, seguido por la región de San Martín y Cusco. Ello también guarda relación con lo mencionado por la Fundación Wiese (2023), quienes hallaron que el 42% de las solicitudes recibidas para el Fondo Emprendedor provienen de emprendimientos en Lima, Cusco (9%) y San Martín (6%).

Figura 14: Regiones con impacto en localidad específica

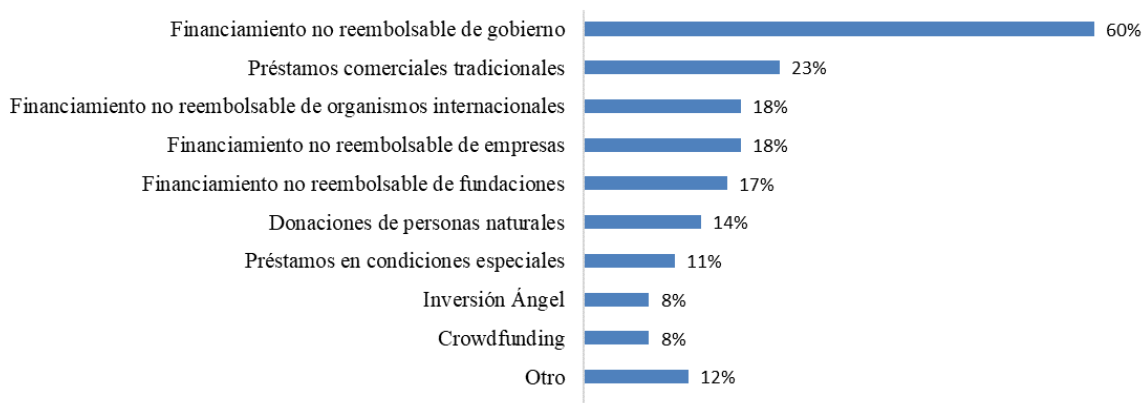


1.4. Estructuras de soporte y financiamiento

Con respecto al financiamiento, se preguntó sobre el principal tipo de financiamiento que reciben, la mayoría de los emprendimientos señala que recibe financiamiento no reembolsable del gobierno. La predilección por financiamiento no reembolsable del gobierno sugiere que los emprendimientos buscan fuentes de apoyo económico que no impongan obligaciones de devolución (ver Figura 15). Sobre el tema, un entrevistado mencionó: “Al sentido del concurso público que en realidad es un buen concurso público de asignación de fondos no es una competencia porque van a ver 60 o 50 emprendimientos que consiguen el financiamiento” (Circular Lab, comunicación personal, 30 de octubre de 2023)

. La cita sobre los concursos públicos destaca la competencia por fondos y la limitación en el número de emprendimientos beneficiados. Esto revela la importancia de estrategias efectivas para acceder a financiamiento público. La presencia de préstamos bancarios y capital de organizaciones internacionales muestra una diversidad en las fuentes de financiamiento; principalmente, lo que está al alcance del emprendimiento.

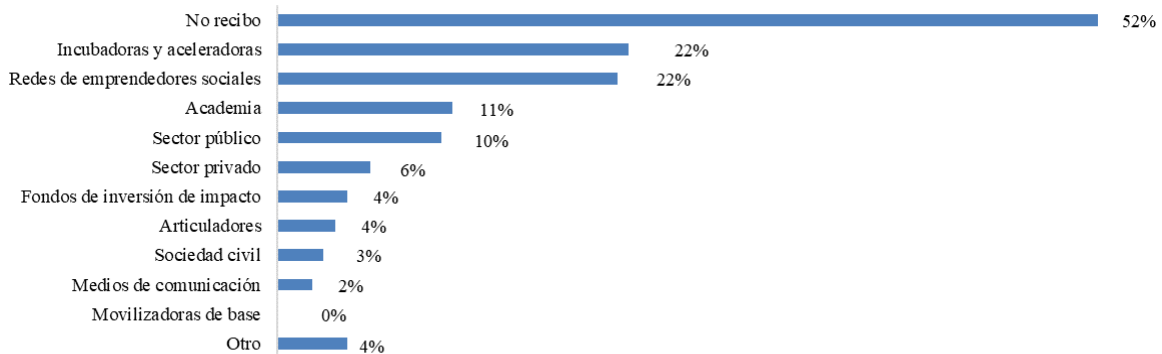
Figura 15: Tipo de financiamiento que reciben principalmente



Asimismo, los diferentes actores entrevistados coinciden en cuanto al limitado acceso a financiamiento, especialmente en etapas tempranas y que, además, se encuentre alineado a las necesidades reales de los emprendimientos sociales. Al ahondar en el tema se identificó que ello se debe, por un lado, a la carencia de fondos de inversión de impacto que estén dirigidos a estas etapas; es decir, señalan que no existe disponibilidad en el mercado de instrumentos diseñados y adecuados para este perfil de emprendimientos. Además, también influyen factores relacionados al nivel de desarrollo del ecosistema y a las competencias de los mismos emprendedores, pues muchas veces no cuentan con la preparación necesaria para levantar capital.

En respuesta a la pregunta sobre si reciben apoyo de un facilitador, la mayoría de los emprendimientos indica que no cuenta con este tipo de respaldo (ver Figura 16). La ausencia generalizada de apoyo de facilitadores podría sugerir una brecha significativa en términos de asesoramiento externo y orientación para los emprendimientos. Sin embargo, un 22% señala que recibe apoyo de incubadoras, aceleradoras y redes de emprendimientos, destacando a Kunan como una red de emprendimiento crucial para su desarrollo.

Figura 16: Apoyo recibido de algún tipo de facilitador (incubadora, aceleradora, otro)



Este tipo de apoyo no sólo proporciona recursos financieros, sino que también implica asesoramiento, mentoría y conexiones clave en el ecosistema empresarial. Conocer a estos actores y comprender la naturaleza de su apoyo es esencial para entender cómo influyen en las prácticas y procesos de medición de impacto social. Estas entidades no solo contribuyen a la viabilidad y sostenibilidad de los emprendimientos, sino que también pueden desempeñar un papel crucial en la orientación de las estrategias de medición de impacto social. Además, identificar posibles áreas de fortalecimiento en el ecosistema emprendedor se vuelve crucial para mejorar el apoyo a los emprendimientos en su camino hacia la sostenibilidad y el crecimiento.

Adicionalmente, durante la conversación con diferentes actores del ecosistema, se ha encontrado que el ecosistema de emprendimiento social en Perú ha experimentado un crecimiento notable en los últimos años, evidenciando diversas oportunidades y desafíos que marcan su desarrollo. Uno de los aspectos más destacados es la creciente preocupación por problemas sociales y medioambientales, lo que ha generado una demanda significativa de productos y servicios que impacten positivamente en la comunidad. Este cambio en la conciencia colectiva crea un nicho de mercado atractivo para los emprendimientos sociales, los cuales no solo buscan la rentabilidad económica, sino también abordar necesidades sociales urgentes.

Además, el compromiso de corporativos y fundaciones con el desarrollo de iniciativas sostenibles ha abierto nuevas oportunidades para el financiamiento y la colaboración, tal como lo menciona un entrevistado: “Cada vez hay más programas orientados a trabajar en

emprendimiento social” (Fundación Wiese, comunicación personal, 29 de noviembre de 2023). Esta disposición indica un cambio en la cultura empresarial hacia la responsabilidad social y la sostenibilidad. Iniciativas como Kunan han jugado un papel fundamental en la creación de confianza y legitimidad para estos proyectos, promoviendo una red de apoyo entre actores diversos.

Sin embargo, el contexto actual para los emprendedores sociales en Perú se encuentra condicionado por una inestabilidad política y económica que limita su capacidad de formalización y sostenibilidad. La incertidumbre política no solo dificulta la confianza de los inversionistas, sino que también restringe el acceso a financiamiento, lo cual es crucial para la viabilidad de cualquier emprendimiento. Asimismo, señalan que uno de los desafíos más significativos es la falta de una estructura bien articulada que integre las iniciativas y actores del ecosistema. A pesar de la existencia de programas y concursos orientados a trabajar el emprendimiento social, esta fragmentación dificulta la creación de sinergias para el crecimiento colectivo del sector. Como se menciona en una de las entrevistas:

Hay poca interconexión en el sentido en el que no es tan fácil conectar con las organizaciones que te pueden ayudar, ¿no? Porque creo que no tenemos necesariamente un ecosistema articulado en el que uno pueda cómo entender quién es quién y qué hace quién, cada uno de una manera clara (Sistema B, comunicación personal, 16 de noviembre de 2023)

En este contexto, los emprendimientos sociales buscan no solo sobrevivir, sino también prosperar, lo que hace que la sostenibilidad y la escalabilidad del modelo de negocio sean importantes. Se ha identificado que, a pesar de que muchos emprendedores tengan una motivación profunda y personal por sus causas, pueden carecer de la preparación o los recursos necesarios para llevar sus iniciativas a una escala mayor: “es difícil también la escalabilidad [...] hay proyectos que requieren mayor escala y los emprendedores no están listos para esa otra etapa” (Minera poderosa, comunicación personal, 19 de diciembre de 2023). Así, los emprendedores sociales tienen el reto de equilibrar su impulso por el cambio social con la necesidad de desarrollar habilidades empresariales que les permitan gestionar y escalar sus iniciativas de manera efectiva.

En esta sección, se logró realizar una caracterización detallada de los resultados objetivos obtenidos mediante el estudio de los emprendimientos sociales peruanos. Se exploraron aspectos clave, como información del emprendedor, modelo de negocio, misión social, estructuras de soporte y financiamiento. Dentro de los resultados, se observa que la

mayoría de los emprendedores entrevistados cuenta con estudios superiores, tanto a nivel universitario como de posgrado, y que la proporción de hombres y mujeres es equitativa. Asimismo, la mayoría de los emprendimientos se enfoca principalmente en modelos de negocio orientados a la inclusión laboral, y un gran número de ellos reporta estar en una fase de escalamiento.

En cuanto a su misión social, los emprendimientos se encuentran alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En particular, destacan el ODS 8, enfocado en el trabajo decente y el crecimiento económico; el ODS 3, que aborda la salud y el bienestar; y el ODS 12, relacionado con la producción y el consumo responsables. Respecto al financiamiento, la mayoría de los emprendedores indicó haber recibido fondos no reembolsables del gobierno. Sin embargo, señalaron no contar con el apoyo de facilitadores externos, como incubadoras, aceleradoras u otras instituciones de soporte.

Al comprender la naturaleza y el contexto de estos emprendimientos, se establece un marco relevante que facilitará la exploración de cómo miden y evalúan el impacto generado por sus iniciativas. La información recopilada hasta este punto servirá como referencia clave para interpretar las prácticas de medición de impacto social. A través de esta caracterización, se podrán identificar patrones, desafíos y oportunidades específicas que influyen en la forma en que estos emprendimientos abordan la medición de su impacto.

2. Caracterización de la medición de impacto social

En este apartado, se procede con el análisis de la caracterización de la medición de impacto social tomando en cuenta variables como la definición de impacto social, propósito, alcance, proceso, metodología empleada, herramientas de recolección de información, nivel de análisis, estrategias de mitigación y reporte. Estas variables fueron evaluadas mediante encuestas y entrevistas, permitiendo una comprensión más profunda y completa de las prácticas de medición adoptadas por los sujetos de estudio.

A fin de cumplir con el objetivo de caracterizar la medición de impacto social, primero es necesario comprender el significado de impacto social que se tiene en los emprendimientos sociales, ya que se ha visto que distintos autores mencionan que definir ello es uno de los desafíos presentes (Comisión Europea, 2010; CSR Innolabs, 2018; Bastida & Solé, 2021). En ese sentido, la conceptualización de impacto social es amplia y puede resultar difícil establecer y consensuar su definición dentro de una organización. Respecto a ello, se identifica que los emprendedores sociales entrevistados entienden el impacto social

prioritariamente como: (1) la mejora de la calidad de vida de las personas que son usuarias de su producto o servicio y como (2) el cambio que genera lo que hacen.

En relación al primer punto, la generación de impacto se relaciona a que las personas tengan una mejor percepción de su calidad de vida, en comparación de quienes no tienen acceso a su servicio/producto. En esa línea, se mejora la calidad de vida como consecuencia de la intervención y acciones que realiza el emprendimiento, por los servicios que brindan o productos que ofrecen. Además, esta mejora se da en el área de impacto del mismo emprendimiento.

Por ejemplo, la calidad de vida de Sanima está asociada al acceso a saneamiento y, con ello, reducción de enfermedades:

En nuestro caso, lo vemos más por el tema de calidad de vida. O sea, nosotros queremos o entendemos que tener un servicio de saneamiento seguro, que reduzca enfermedades, que brinde más privacidad a las personas, y también un poco más de dignidad con un baño seguro, debería terminar repercutiendo en que las personas tengan una percepción mejor de la calidad de vida que tienen en comparación a las personas que no son usuarias (Sanima, comunicación personal, 21 de octubre de 2023)

Relacionado a ello, en el caso de Tinnitus, está asociada al acceso a salud para personas con discapacidad auditiva y en el caso de El Abuelo Valdizano, se asocia al acceso a mayores ingresos económicos para los adultos mayores y, con ello, salida de la condición de pobreza extrema.

De la misma manera, también se evidencia que definen impacto social como transformación o cambio generado a raíz de las actividades que realizan; es decir, como una intervención puede cambiar una situación dada en una población. A la vez, ello se relaciona con un cambio desde una perspectiva de empoderamiento, de ampliación de perspectivas, de transformación de la vida de las personas y con ello transformación de la forma de ver el mundo y la sociedad.

Ampliar la perspectiva de las personas, para poder finalmente empoderarlas, para que no dependan de nadie más que de sí mismos para salir adelante y para ayudarse a sí mismos, a sus familias, a su comunidad, a su departamento, a su país, al mundo

(Uayki, comunicación personal, 21 de noviembre de 2023)

Por otro lado, los emprendedores sociales también entienden impacto como la resolución de un tema o problema presente en la sociedad, ya sea a nivel comunidad, regional, nacional o mundial. Además, se identifica que el impacto generado frente a la solución que los emprendedores pueden dar implica que se tenga una repercusión positiva en la misma sociedad. Asimismo, aunque en una minoría, también se encontró que existen aquellos que definen impacto social en relación al cumplimiento de los ODS, y ello debido a que es la forma en la que lo miden y la cual consideran más eficiente.

De la misma manera, y complementaria a lo recogido con los emprendedores sociales, otros actores relevantes del ecosistema coinciden en definir impacto social principalmente como el cambio o transformación que se obtiene a partir de la intervención, especialmente en poblaciones vulnerables y que, además, permite reducir o aliviar una problemática. Un entrevistado menciona: “el impacto social es de verdad cambiar las condiciones que tiene una comunidad vulnerable para su desarrollo [...] son las acciones que van a transformar la calidad de vida o una situación dentro de una comunidad” (Nesst, comunicación personal, 06 de noviembre de 2023). En la misma línea, otro actor resalta:

Impacto hace referencia a cuando en una situación en la que se presenta la intervención como solución y, comparado a la no tener una intervención, el problema que se busca atender reduce o se atiende el problema de acuerdo a alguno de los indicadores que tiene mapeado o identificado para ser monitoreado (MIDIS, comunicación personal, 13 de diciembre de 2023)

Así, existe un consenso general de que el impacto social implica un cambio positivo en las condiciones de vida de las comunidades o en el medio ambiente, a través de las acciones de los emprendimientos: “Entendemos como impacto social todo tipo de acción realizada por las organizaciones que van a generar una transformación, van a aliviar algún dolor social o ambiental en las comunidades donde estén desarrollándose los protagonistas del cambio” (UPC, comunicación personal, 02 de noviembre de 2023). Además, los actores entrevistados hacen énfasis en la sostenibilidad de ese cambio, como señala un entrevistado:

Impacto es la capacidad de transformar de manera definitiva el destino de una comunidad o de una persona o de su comunidad ¿no? es la intervención que tiene

esa capacidad, no? Por lo tanto el impacto requiere ser sostenible en el tiempo (Fundación Wiese, comunicación personal, 29 de noviembre de 2023)

En resumen, el entendimiento del impacto social revela una diversidad de perspectivas y enfoques en la comprensión del concepto y si bien las definiciones son variadas, se evidencia que mayormente su entendimiento de impacto social coincide con lo revisado en el marco teórico en relación a los elementos de cambios de largo plazo y duraderos, pues la calidad de vida, el empoderamiento y los cambios en la sociedad son indicadores de impacto (GECES, 2014). Además, también se evidencia la presencia del elemento de atribución, pues el impacto generado es el efecto o consecuencia de llevar a cabo sus actividades; es decir, es atribuible a sus operaciones.

Asimismo, en base a las definiciones analizadas, se destaca que su entendimiento de impacto está relacionado al elemento de valor combinado señalado por Emerson (2003), pues no solo consideran el rendimiento financiero, sino también el cambio positivo generado en la comunidad y sociedad, es decir, la generación de valor económico y social.

2.1. Alcance de la medición de impacto

A fin de continuar con la caracterización de la medición de impacto social, se evidencia que entre los encuestados el 62% considera estar midiendo su impacto, mientras que el 38% de los emprendimientos sociales consideran que no mide. No obstante, se denota que ese 62% que considera medir su impacto no realiza una medición a nivel de impacto social, sino que más bien se enfocan en indicadores básicos del negocio o de resultados inmediatos. Además, entre las razones de la falta de medición, se señalaron el no haber encontrado un método adecuado, falta de recursos financieros y de tiempo, desafíos que serán detallados más adelante.

2.1.1. Propósito

Respecto al propósito de la medición de impacto social, se define como el objetivo central de evaluar el impacto social de una intervención, actividad o producto, según lo planteado por Barraket y Yousefpour (2013). En ese sentido, se identifica que entre las razones por las cuales los entrevistados llevan a cabo mediciones de impacto es, primero, para validar si sus acciones están teniendo el impacto deseado y si se están cumpliendo los objetivos.

Medimos para ver si es que lo que estamos haciendo está bien. O sea, igual hay un montón de oportunidades de mejora en nuestros propios indicadores, en nuestra

forma de medición, pero lo hacemos para poder ver cómo vamos, si es que está teniendo el efecto que queremos tener (Juntas, comunicación personal, 17 de noviembre de 2023)

En relación a ello, los emprendimientos señalan que miden para poder implementar un proceso de mejora continua, identificando desafíos y obstáculos a superar, lo cual se evidencia en diversas declaraciones de los emprendedores sociales, por ejemplo:

Principalmente creo yo es un tema de estrategia porque la medición implica la capacidad de mejorar, de digamos, calcular, medir el que se ha hecho bien, que se ha hecho hasta ahora, que se debería hacer en el futuro y a dónde queremos llegar. Medimos para ver por dónde podemos seguir, a dónde puedo ir y cómo podemos generar más impacto, aún no necesariamente quedándonos con las mismas prácticas que hacemos, sino digamos evolucionando un poco el modelo y tirando más hacia hacia como colectivizar esto (Circular Lab, comunicación personal, 30 de octubre de 2023)

De esta manera, los emprendedores reconocen la medición como una herramienta que implica la capacidad de evaluar, calcular y mejorar sus decisiones estratégicas. Esta evaluación no solo se enfoca en lo que se ha logrado hasta ahora, sino que también proyecta hacia el futuro, proporcionando una visión clara de hacia dónde quieren dirigirse. La mejora continua surge como un tema central en estas declaraciones. Los emprendedores buscan identificar áreas de oportunidad, corregir errores y perfeccionar sus enfoques con el objetivo de maximizar el impacto positivo que generan. Esta perspectiva destaca la importancia de la medición como un medio para lograr objetivos a largo plazo.

Por otro lado, una minoría declara que el propósito de su medición es comunicar sus impactos. Respecto a ello, se identifica que, como parte de su proceso de medición, los emprendedores comunican sus impactos; sin embargo, este no resulta ser su propósito principal, sino que se da de manera complementaria a la validez de su impacto y la mejora continua, señaladas como las principales razones para medir. En esa línea, la comunicación de los resultados de la medición se posiciona como un paso crucial. A partir de las entrevistas, se evidencia que los emprendimientos reconocen la necesidad de transmitir estos resultados a sus diversos beneficiarios, ya sea a quienes financian el proyecto, a las comunidades

impactadas o a los clientes. Esta comunicación no solo busca rendir cuentas, sino también involucrar a los beneficiarios en los propósitos y metas de la iniciativa.

Así, se denota que el propósito de medición de los emprendedores sociales coincide con lo planteado en el marco teórico en relación al elemento de planes estratégicos señalado por Vo y Christie (2018), pues la medición les permite identificar acciones de mejora y plantear planes de acción. No obstante, no se evidencia mención respecto a la característica de obtención de financiamiento cuando se habla del propósito de la medición, en contraste con lo presentado anteriormente.

A diferencia de lo mencionado por los emprendedores sociales, las organizaciones de soporte entrevistadas, especialmente los fondos de inversión de impacto como Nesst e Impaqto Capital, identifican múltiples propósitos, incluyendo la demostración y validación del impacto, el acceso a financiamiento y la comunicación y marketing, lo cual se refleja en diversas declaraciones de los actores entrevistados:

Para la parte de nuestro fondo, nosotros como un fondo de inversión de impacto requerimos que todos sus emprendimientos tengan métricas de impacto [...] también para comunicar con el mundo que eso que están haciendo y eso es algo que cada vez es más importante para los consumidores a entender un impacto de los productos que están comprando (Impaqto Capital, comunicación personal, 09 de noviembre de 2023)

Tienes que demostrar tu impacto, o sea, y ¿cómo lo demuestras? por medio de la medición, así de simple, o sea, es la forma de tu validar, que lo que dices es verdad, tal cual, y dos para temas estratégicos y temas de comunicación, o sea, tema estratégico para poder acceder a fondos de inversión de impacto para poder sí, o sea, poder tener aliados estratégicos diferentes si fueras un emprendimiento tradicional tener como ese plus de comunicación, tú tienes que comunicar lo que haces [...] de verdad demostrar, o sea, tú tienes ahí un valor adicional que lo tienes que saber explotar que te hace diferenciar también tal vez de tu competencia, ¿no? (Nesst, comunicación personal, 06 de noviembre de 2023)

Además, actores de la academia coinciden en señalar la relevancia de la medición para demostrar y comunicar resultados a los inversionistas: “en la inversión es algo importante, ¿no? O sea, el inversor va a querer ver cifras. Porque el inversor, si es un inversor ángel, yo quiero ver resultados” (Emprende UP, comunicación personal, 14 de noviembre de 2023)

De manera particular, desde el sector público, enfatizan la importancia de la medición para evaluar la efectividad de las intervenciones, tal como lo menciona un entrevistado: “Y en general, como estado, sí nos debería interesar porque, como te decía, los emprendedores sociales resuelven problemas de valor público” (ProInnovate, comunicación personal, 20 de noviembre de 2023). Además, también se menciona la importancia de la medición para justificar el uso de recursos públicos, aspecto relacionado a la transparencia, rendición de cuentas, la búsqueda y obtención de financiamiento para poder replicar sus intervenciones. Como menciona uno de los entrevistados del sector público:

Tener esa información ayudaría, digamos, a poner... a generar esa evidencia, a mostrar la evidencia de que el recurso público, por un tema... En primer lugar, por un tema de transparencia, el recurso público ha sido bien utilizado. Número dos, a la búsqueda de mayor financiamiento para replicar intervenciones similares. ¿No? (MIDIS, comunicación personal, 13 de diciembre de 2023)

De esta manera, se identifica un contraste entre lo mencionado por los emprendimientos sociales y los otros actores que conforman el ecosistema. Los emprendimientos sociales relacionan la importancia de la medición a la validación de sus propias acciones, así como para poder identificar procesos de mejora continua, mientras que actores como organizaciones de soporte, sector público, sector privado y la academia, enfatizan la importancia de la medición debido principalmente a la obtención de financiamiento y a la comunicación de sus resultados.

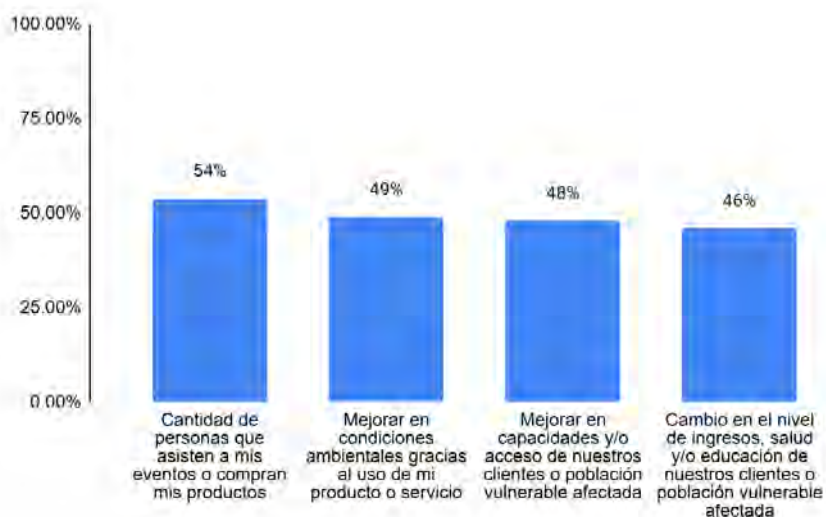
No obstante, aunque se reconoce la relevancia de la medición de impacto, algunos de los actores también señalan que no siempre es una prioridad para los emprendimientos sociales, especialmente en etapas tempranas, debido a que finalmente estos emprendimientos siguen siendo negocios y su prioridad es la supervivencia y sostenibilidad del negocio. En ese sentido, mencionan que más allá de las métricas y la medición, evalúan y resaltan el potencial de impacto que tienen estos emprendimientos. Ello se ve reflejado en lo declarado a continuación:

Creemos que el foco debe estar en el crecimiento del negocio, no hay de otra, no hay emprendimiento si no hay negocio primero es el negocio, no? [...] primero vendes, luego existes, no? Y eso debe quedar clarísimo. Entonces, forzar la figura a tener métricas de impacto a tal punto que desenfoque el tiempo limitado que tiene el emprendedor para atender el crecimiento de su negocio y que destine fondos a eso, no pareciera ser una medida muy inteligente sobre todo porque es un emprendimiento, entonces debe haber crecimiento comercial como primero y poco a poco debería irse perfeccionando el tema de la evaluación la medición de impacto y tal, no? (Fundación Wiese, comunicación personal, 29 de noviembre de 2023)

2.1.2. Alcance

En relación al alcance, se busca presentar qué tipo de impacto e indicadores plantean los emprendimientos sociales para poder identificar qué es lo que están midiendo. En ese sentido, en la encuesta, se dieron a escoger entre 4 alternativas de premisas que permiten identificar el tipo de impacto que están midiendo los emprendimientos sociales. La primera premisa “cantidad de personas que asisten a sus eventos o que compran sus productos” es considerada un indicador de gestión. Las premisas “mejoras en condiciones ambientales” y “mejora en capacidades y/o acceso” están relacionadas a indicadores de resultado. Por último, la premisa “cambio en el nivel de ingresos, salud y/o educación de sus clientes o población vulnerable afectada” es considerado un indicador de impacto o cambio social (ver Figura 17). En ese sentido, en el siguiente gráfico, se evidencia un conteo de todos los tipos de indicadores que los emprendimientos consideran tener.

Figura 17: Tipo(s) de impacto(s) que los emprendimientos sociales están midiendo



Sin embargo, a fin de profundizar en el tipo de impacto y validar el entendimiento del concepto, se estableció, según el gráfico anterior, cuál era el máximo nivel de tipo de indicadores que los emprendedores consideran tener. En ese sentido, si los emprendedores marcaron que tienen indicadores de gestión y de resultados, se considera que el máximo nivel alcanzado es resultados. Ese proceso se siguió con todos los encuestados.

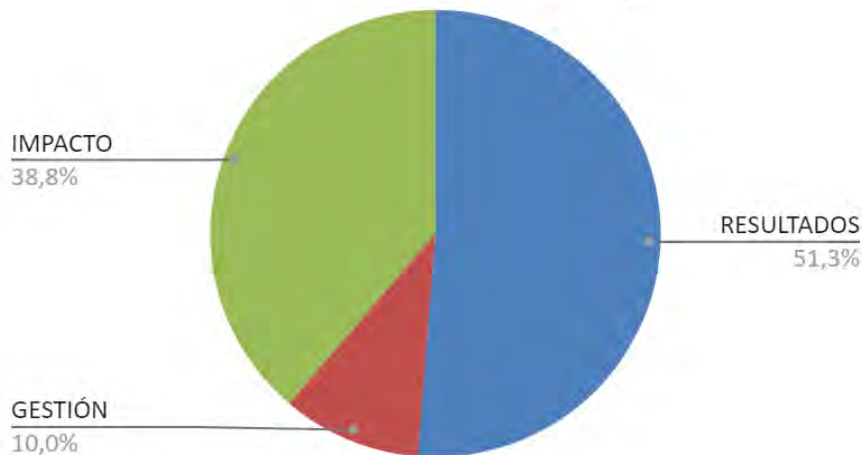
A continuación, se presentan ejemplos de lo señalado:

Tabla 12: Proceso de clasificación de indicadores

| Emprendedores | Seleccione los tipos de impacto que están midiendo | | | | Máximo nivel alcanzado planteado |
|----------------------|---|--|---|---|---|
| | Gestión Cantidad de personas que asisten a mis eventos o que compran mis productos. | Resultado Mejora en las capacidades y/o acceso de nuestros clientes o población vulnerable afectada. | Resultado Mejoras en condiciones ambientales gracias al uso del producto o servicio | Impacto Cambio en el nivel de ingresos, salud y/o educación de nuestros clientes o población vulnerable afectada. | |
| Caso 1 | X | | | | Gestión |
| Caso 2 | X | X | | | Resultado |
| Caso 3 | X | | X | X | Impacto |

En relación a ello, se encontró que solo el 10% cree medir únicamente indicadores de gestión, lo que señala que una minoría prefiere centrarse en aspectos más operativos. Además, el 51% considera tener indicadores hasta un nivel de resultados; y, el 39% considera llegar a medir impacto, indicando medir el efecto de su intervención a largo plazo (ver Figura 18).

Figura 18: Máximo nivel alcanzado según los emprendedores



Como se puede observar, la mayoría de emprendimientos encuestados considera llegar a medir resultados e impacto. Sin embargo, cuando en una de las preguntas abiertas de la encuesta se les pidió que especifiquen y redacten sus principales indicadores describieron indicadores que alcanzaron, mayoritariamente, un nivel de gestión: “Cantidad de clientes satisfechos” (señalado como indicador de resultados) y “Cantidad de productos fabricados” (señalado como indicador de impacto).

Por ello, se sistematizaron todos los indicadores brindados por los emprendedores en esta pregunta abierta para re-clasificarlos de acuerdo a la teoría utilizada por Kunan en su primer reporte, el cual se toma de Stanford Social Innovation Review (2010) , a partir de ello, se identificó el máximo nivel alcanzado real. En esta reclasificación se buscó validar si el indicador planteado pertenecía al nivel que señalan inicialmente o no. Además, se añadió la opción de “no aplica” para las respuestas que no plantearon indicadores concretos. A continuación, se ejemplifica la reclasificación realizada en relación a lo planteado por los emprendedores.

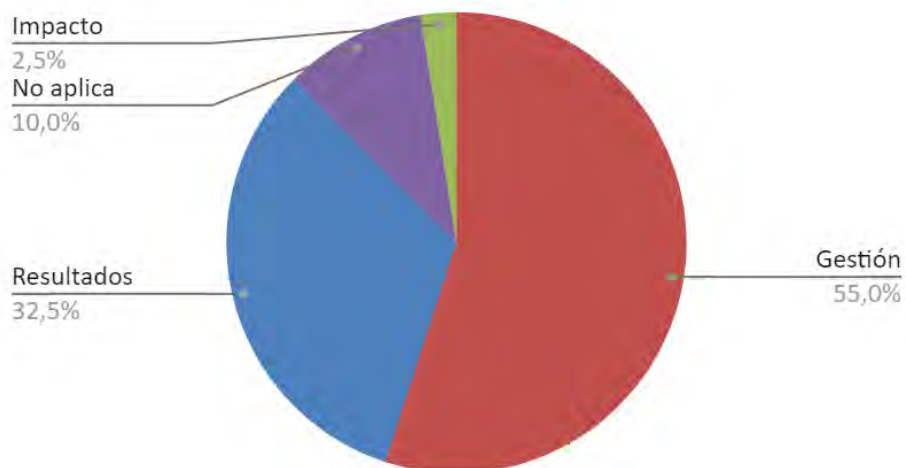
Tabla 13: Re-clasificación elaborada por investigadoras

| | Indicador presentado por emprendedor | Máximo nivel alcanzado planteado por emprendedor | Reclasificación realizada por investigadoras |
|---|---|--|--|
| 1 | Cantidad de clientes satisfechos | Resultados | Gestión |
| 2 | Cantidad de productos fabricados | Impacto | Gestión |
| 3 | Cantidad de CO2 evitado en la atmósfera | Impacto | Resultados |

Para realizar esta re-clasificación se consideraron los fundamentos teóricos establecidos, así como el análisis del sector al que pertenecen los emprendimientos; no obstante, es importante reconocer que pueden existir limitaciones, pues al no conocer a profundidad cada emprendimiento, existe la posibilidad de que lo establecido no coincida con la visión de los emprendedores y el propio alcance de su emprendimiento.

De esta reclasificación se obtuvo que la mayoría de emprendimientos medían únicamente indicadores hasta el nivel de gestión (55%), el 32.5% mide indicadores de resultados y una minoría mide impacto (2.5%) en comparación con lo señalado en el gráfico anterior (ver Figura 19).

Figura 19: Máximo nivel alcanzado según reclasificación



También, esta situación se hace presente en las entrevistas debido a que los emprendimientos señalan estar midiendo su impacto social. Sin embargo, al preguntar

específicamente por sus indicadores, se evidenció que los emprendimientos tienden a enfocarse, principalmente, en la medición de indicadores vinculados a sus productos y servicios.

Si,si,si (medimos) [...] Bueno, medimos porque necesitamos saber con cuántas mujeres estamos logrando transformar sus vidas, ¿no? Por ende, sus familias.[...] En realidad, no hemos ido más al fondo de su familia. No lo hemos hecho en realidad. Nos parece un poco ya... Ir un poco para adentro. [...] Lo que sí tenemos es ¿Cuántos hijos tienen? ¿Qué edades tienen sus hijos? Claro. Por ahí, sí, el sueldo. (Metamorfosis, comunicación personal, 30 de octubre de 2023)

Como se puede apreciar, los emprendimientos consideran medir el impacto social al relacionarlo con la cantidad detallada de beneficiarios de la intervención. Sin embargo, carecen de indicadores que demuestren que están evaluando una mejora en la calidad de vida o un cambio social. A pesar de contar con un indicador que proporciona una visión general del alcance de la intervención, no profundizan en la verificación del impacto real. Así, en la mayoría de entrevistas predominan las mediciones relacionadas con aspectos de gestión. Con respecto a los indicadores de resultado, solo se pudo identificar que dos emprendimientos señalaban tener indicadores de este tipo a pesar de que no lo sepan propiamente. Mientras que escasean los emprendimientos que tengan indicadores que evalúan el impacto.

Tabla 14: Ejemplos de indicador y clasificación

| Testimonios de entrevistadas | Clasificación según investigadoras |
|--|------------------------------------|
| <p>“Una de las cantidades que trabajamos con las asociaciones y productores de los insumos que nos están abasteciendo. Con la cantidad de personas que nos vienen apoyando dentro del equipo. Y a la par también con los productos a qué lugares están llegando.”</p> <p>“cuántas familias se animan a comprar las cosas que tenemos para llevar a sus casas, etc. Y cuántas personas usan nuestra web, cuántas personas se registran.”</p> <p>“cuántos premios están ganando, a qué mercado están llegando y cuántos productos nuevos están creando”</p> <p>“Nosotros hemos medido sí indicadores desde hace tres años en cuanto a operaciones y cobranzas y ventas y demás, pero tal cual como el impacto en la calidad de vida no lo habíamos medido como parte de nuestro trabajo diario, mensual”</p> | <p>Gestión</p> |

Tabla 14: Ejemplos de indicador y clasificación (continuación)

| Testimonios de entrevistadas | Clasificación según investigadoras |
|---|------------------------------------|
| “Cuántos niños están consumiendo los productos y a la vez cuántos niños se están recuperando. Eso las tenemos. Están divididas por meses y a los registros que tenemos anualmente.” | Resultado |

Es importante destacar que, a pesar de la falta de indicadores que midan el cambio social, los emprendimientos expresan un deseo genuino de desarrollar herramientas de medición en este ámbito. El esfuerzo por obtener un número exacto de beneficiarios refleja este anhelo y demuestra la voluntad de avanzar y seguir aplicando estrategias de mejora continua fundamentadas en los indicadores que tienen, para así llegar más allá de los aspectos puramente cuantitativos.

Por tanto, es posible comparar lo percibido inicialmente por los emprendedores y lo que verdaderamente miden según los mismos indicadores que ellos mencionan. En ese sentido, la mayoría de emprendimientos percibe medir indicadores de resultados e impacto; no obstante, se refleja que el mayor nivel alcanzado real es de indicadores de gestión. Como se evidencia, los emprendimientos están fortaleciendo sus indicadores de gestión y resultados. No obstante, son escasos los emprendimientos que llevan a cabo mediciones de impacto a nivel de cambio social.

En relación a lo señalado y analizado previamente, desde la experiencia de los otros actores relevantes entrevistados, la mayoría considera que los emprendedores sociales que apoyan no miden el impacto social generado, sino que más bien se enfocan en indicadores de gestión y de ventas: “Es poco común cuando una empresa recién entra a nuestro proceso de due diligence tengan los mecanismos de medición de impacto” (Nesst, comunicación personal, 06 de noviembre de 2023).

Asimismo, señalan que ello se debe a los desafíos que tienen para medir, pero además, también se hace hincapié en que no es la prioridad de estos emprendedores y, por tanto, se considera una medición más simple y adecuada a los emprendimientos. Se declara:

Es muy difícil, la vida del emprendedor es dura y ahí hay un montón de cosas que están haciendo al mismo tiempo expresamente en las etapas tempranas que es donde nosotros estamos trabajando con con ellos, lo que nosotros siempre buscamos es establecer como un sistema de medición de impacto que sea factible para los

emprendedores y muchas veces esos son indicadores de gestión o de resultados más que indicadores de impacto como tal en el sentido de cómo un análisis riguroso con líneas bases etcétera del impacto que se está generando (Impacto Capital, comunicación personal, 09 de noviembre de 2023)

En esa línea, se enfatiza en la prioridad de la sostenibilidad financiera de los emprendimientos sociales:

Pero yo creo que ahí nuevamente la primera, la primera prioridad es el fortalecer su modelo de negocio, ¿no? El tener claro cuáles son sus ingresos, sus ventas, su estrategia, sus canales de venta, ¿no? Eso es como que lo principal, ¿no? Y ya después que midan el impacto, pero si es que no logran realmente consolidar su idea de negocio en algo rentable, en verdad no hay medición que valga. ¿No? (Minera poderosa, comunicación personal, 19 de diciembre de 2023)

De manera particular, desde la perspectiva del sector público, los emprendimientos sociales no hacen el esfuerzo de medir su impacto social: “Yo creo que no, no lo hacen. Hay algunos que sí tienen éxito, y su éxito se traduce en la permanencia y la mejora de las ventas, pero no hay una búsqueda activa de medición del impacto.” (MIDIS, comunicación personal, 13 de diciembre de 2023). Además, se enfatiza que no hay un requerimiento sistemático para que lo reporten. Asimismo, se señala que es probable que muchos emprendedores usen una medición más declarativa en lugar de un seguimiento riguroso de indicadores.

Yo no creo [...] Probablemente algunos emprendedores específicamente sí lo hagan, pero no necesitan reportarlo. [...] por ahí que algunos solamente lo hace de manera más declarativa, sin necesidad de ser tanto indicador de por medio. Me imagino que muchos hacen eso también (ProInnovate, comunicación personal, 20 de noviembre de 2023)

Sin embargo, dentro de la administración del sector público, si hay una medición de indicadores para evaluar la efectividad de los programas y proyectos sociales, como se observa en los diferentes programas, a quienes se les exige contar con la medición de impacto. Así, se evidencia que, a pesar de que la medición de impacto pueda ser atractiva para el sector público, no se espera que los emprendimientos sociales lo hagan.

2.2. Proceso de medición de impacto

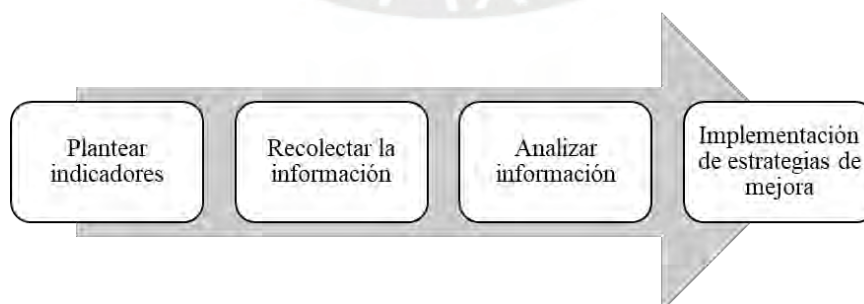
2.2.1. Proceso

Como se mencionó anteriormente, la variable proceso se enfoca en analizar la ejecución de la medición del impacto social, considerando tiempos de la medición. En el contexto de esta investigación, se observó que el proceso seguido por los emprendedores no siempre es claro ni está plasmado en un documento formal. Si bien se reconoce que llevan a cabo un proceso para medir su impacto, en muchos casos resulta ser más empírico y está integrado en su día a día. Ello debido a que priorizan aquellos métodos de medición que se integran de manera fluida en sus operaciones diarias y que no requieren una inversión excesiva de tiempo.

De esta manera, si bien los emprendimientos entrevistados no declaran tener un proceso estandarizado para su medición, se evidenció que de manera empírica comparten una serie de pasos (ver Figura 20). Primero, los emprendedores identifican los indicadores que consideran más adecuados a sus iniciativas. En segundo lugar, se inicia la recolección de información relevante a través de diversas herramientas de recopilación de datos, como registros diarios y encuestas. Esta fase es esencial para capturar datos concretos relacionados con la validación y los resultados de las actividades realizadas.

Posteriormente a esta medición, los emprendedores suelen analizar la información y datos que se recolectan. Sin embargo, es preciso mencionar que este análisis es a un nivel básico, pues mayormente refiere a la observación de sus resultados. Finalmente, se realiza la identificación de áreas de mejora para ajustar estrategias y enfoques, paso clave para continuar buscando optimizar el impacto social de sus iniciativas.

Figura 20: Proceso de medición de impacto de emprendedores sociales entrevistados



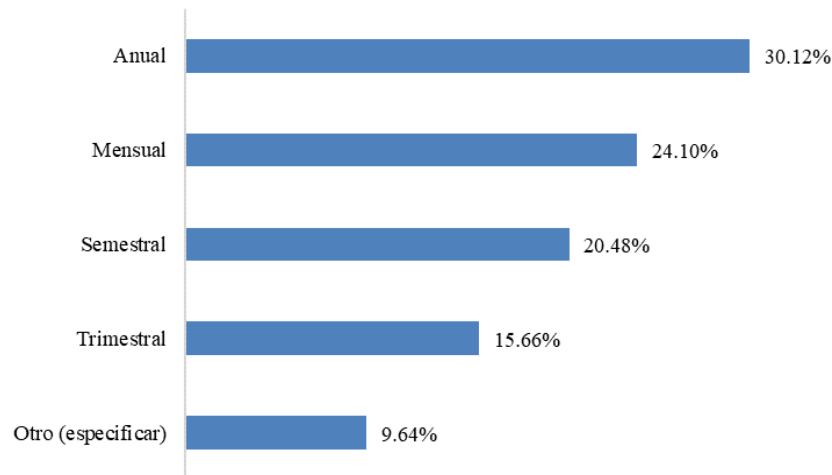
Aunque estos son los cuatro pasos señalados por los emprendimientos sociales, la literatura existente destaca otros pasos para un proceso de medición más detallado. Por ejemplo, *European Venture Philanthropy Association Methodology* (2015) describe la importancia del análisis de los agentes involucrados debido a que “es muy difícil presentar una fotografía del impacto que un programa puede tener, sin identificar, consultar y dar espacio a la participación a todas las personas, colectivos, entidades e instituciones que participan o pueden ser afectados por el mismo.

Adicionalmente, una minoría de emprendedores señala un paso previo el cual es el establecimiento de objetivos. Estos objetivos sirven como puntos de referencia que guían la dirección de las acciones y proyectos de los emprendimientos sociales. Al definir sus objetivos, identifican áreas clave de impacto que buscan abordar. Estos objetivos pueden abarcar desde metas operativas relacionadas con medir las ventas y producción hasta iniciativas específicas destinadas a mejorar su impacto social. Como menciona un entrevistado: “Para la parte de los talleres, el proceso era más que nada, tipo, cuál era el objetivo de enseñanza. O sea, te planteas objetivos y a partir de eso sacas tus indicadores (Juntas, comunicación personal, 17 de noviembre de 2023). Con respecto a este paso *European Venture Philanthropy Association Methodology* (2015) señala que “cuanto más concretos sean los objetivos, más adecuadamente podrá medirse su impacto” (p. 19).

Además, se debe considerar que el proceso de medición de impacto social adoptado por cada emprendimiento debe analizarse en relación con sus capacidades y recursos disponibles. La capacidad tecnológica, el acceso a datos, la disponibilidad de personal capacitado y otros recursos son factores que influyen en la elección de los pasos en el proceso de medición. Por lo tanto, la personalización y la adaptabilidad se convierten en características importantes para diseñar un proceso de medición que sea realista para cada emprendimiento en particular. De esta manera, aunque la literatura destaca una amplia variedad de pasos para medir el impacto social, en el contexto peruano refleja la necesidad de un proceso simple.

Por otro lado, en cuanto a la frecuencia de las mediciones de impacto, un 30% indica que prefiere llevar a cabo la medición de manera anual, mientras que el 24% lo hace mensualmente, el 20% semestralmente y el 15% trimestralmente (ver Figura 21).

Figura 21: Frecuencia de medición del impacto



En adición a las encuestas, los emprendimientos entrevistados subrayan la importancia de llevar a cabo mediciones de su impacto social de manera mensual como parte de su gestión operativa.

Lo que hacemos es medir mensualmente a través de nuestra área de proyectos, ¿no? Nuestra área de proyectos mantiene actualizados las mediciones. Hay medidas que se hacen mensuales, otras que se hacen semanales, tras que se hacen cada dos, tres meses, o también al fin de año, ¿no? Con los que son más cuantitativos. (Misha Rastrera, comunicación personal, 23 de noviembre de 2023)

Esta frecuencia mensual se selecciona con el objetivo de evaluar la consecución de metas y facilitar una comunicación eficiente acerca de los resultados obtenidos. Además, se evidencia la importancia de las mediciones mensuales y anuales para evaluar el impacto social de los emprendimientos, brindando una visión completa y permitiendo una evaluación de los resultados en el tiempo.

Sin embargo, se denota que, a pesar de la medición continua, los indicadores son principalmente de gestión, lo cual proporciona un contexto importante para comprender la frecuencia de las evaluaciones realizadas por los emprendimientos. Así, esta frecuencia se relaciona con los tipos de indicadores establecidos, debido a que, al tratarse principalmente de indicadores de gestión, los emprendimientos pueden actualizar los datos de manera ágil y efectiva.

Asimismo, se evidencia que principalmente las organizaciones de soporte son quienes apoyan a los emprendimientos en el proceso de medición, especialmente para definir y establecer sus métricas, así como para realizar el seguimiento de las mismas: "Entonces parte del trabajo que nosotros hacemos con ellas, es que ellas diseñan o las ayudamos a diseñar su medición de impacto y su seguimiento no?" (Nesst, comunicación personal, 06 de noviembre de 2023).

Particularmente, los fondos de inversión requieren de estas métricas para el levantamiento de capital y para garantizar que las inversiones generen resultados medibles, que puedan ser monitoreados y estén alineados con los objetivos del fondo. Como menciona uno de los actores entrevistados: "Nosotros como un fondo de inversión de impacto requerimos que todos sus emprendimientos tengan métricas de impacto. Trabajamos con los emprendedores para establecer esas métricas, y ellos tienen que reportar regularmente los avances en esos indicadores" (Impacto Capital, comunicación personal, 09 de noviembre de 2023).

Además algunos actores proporcionan espacios de mentoría y capacitación con el fin de asesorar a los emprendedores en la medición de su impacto social y de brindarles retroalimentación sobre mejores formas de medir. Un ejemplo de ello es Intercorp Retail, que ha implementado "espacios de mentoría para las organizaciones sociales y emprendedores sociales, a cargo de gerentes y directores de la empresa" (Supermercados peruanos, comunicación personal, 20 de noviembre de 2023).

Sin embargo, cabe destacar que en estos espacios los emprendedores tienen la libertad de proponer sus propios enfoques, sin un esquema formal impuesto. Ello, por un lado, permite a los emprendedores adoptar métricas que se ajusten mejor a su realidad operativa. Por otro lado, la falta de un marco formal puede dificultar la estandarización y comparación de resultados entre diferentes proyectos. Esto resalta la importancia de un equilibrio entre la autonomía de los emprendedores y la necesidad de contar con criterios estandarizados que faciliten la medición efectiva de impacto.

2.2.2. Metodologías

En relación con la metodología, este hace referencia al diseño de la medición. Este incluye métodos, técnicas y procedimientos que se utilizan para llevar a cabo la medición. Respecto a ello, se evidenció que la mayoría de los emprendimientos entrevistados no utilizan una metodología estandarizada para medir o comunicar su impacto social, sino que crean métodos propios para llevar a cabo la medición; es decir, incluyen diversas prácticas adaptadas a su contexto y recursos.

Estas prácticas varían dependiendo de los objetivos específicos de cada emprendimiento, la disponibilidad de herramientas, la disponibilidad de recursos humanos, las capacidades de los miembros que realizan la medición y el enfoque que buscan priorizar, ya sea social, ambiental o económico. Así, se destaca que los emprendedores mayoritariamente sí tienen algún método para medir; sin embargo, este no se alinea con alguna metodología existente. Además, si bien no miden el impacto social, usar sus propios métodos les resulta efectivo, ya que les permite recolectar información sobre su negocio y se adecúa a su realidad.

En contraste, una minoría de emprendimientos señaló el uso de alguna metodología estandarizada, las cuales siguen un conjunto de pasos y métricas específicas. Por un lado, una entrevistada subrayó su familiaridad y aplicación de la Teoría del Cambio debido a que ya conocía esta metodología de manera previa en su desempeño profesional y considera que está a su alcance; además, esta metodología también la mencionan en los programas en los cuales participa. Por otro lado, uno de los entrevistados mencionó que utilizaba como lineamiento los ODS para la medición del impacto que genera y ello debido a que considera que es la manera más eficiente de realizar la medición, pues es una guía que puede seguir para sus cálculos. Asimismo, se ha identificado que un emprendimiento emplea una metodología para comunicar su impacto, y en este caso, utiliza el modelo del GRI, el cual proporciona un marco que facilita la descripción de los resultados en reportes de sostenibilidad.

Adicionalmente, se identificó que en el caso de los emprendimientos que trabajan directamente con organizaciones de soporte, se emplean metodologías propias que se basan en estándares internacionales, pero ajustadas a los objetivos y necesidades específicas de cada organización. Este enfoque permite a las organizaciones medir los aspectos que consideran más relevantes según su teoría de cambio y misión institucional. Por ejemplo, en el caso de emprendimientos con un fuerte enfoque en la sostenibilidad ambiental o el desarrollo comunitario, los indicadores de impacto pueden centrarse en el uso de recursos naturales, la inclusión de poblaciones vulnerables o la generación de empleo digno.

Al desarrollar metodologías a la medida, las organizaciones logran un mayor alineamiento entre sus prácticas de medición y sus metas estratégicas, lo que refuerza la relevancia de los indicadores seleccionados. Sin embargo, este enfoque también implica un reto, ya que la personalización de los indicadores puede hacer más difícil la comparación de resultados entre diferentes organizaciones o sectores.

En línea con estos hallazgos, si bien en el marco teórico se han mostrado diversas metodologías, en el contexto peruano los emprendimientos sociales optan mayoritariamente por emplear métodos propios al realizar su medición. Ello coincide con los hallazgos obtenidos en un estudio realizado en España por la Cátedra de Impacto social (2021), en el cual se obtuvo como resultado que para medir impacto social mayormente utilizan sus propios métodos.

2.2.3. Herramientas de recolección de información

En relación con las herramientas de recolección de información, estas hacen referencia al instrumento de investigación que utilizan los emprendimientos para recolectar información para la medición de impacto social.

En los resultados de las encuestas, se evidencia que un 66% de los emprendimientos encuestados emplea encuestas y/o entrevistas con los beneficiarios como sus principales herramientas para recopilar la información necesaria destinada a la medición del impacto. Además, un 49% de los participantes reveló que utiliza la cantidad de productos vendidos como criterio para evaluar el impacto, mientras que un 46% especificó que mide en función de la cantidad de clientes atendidos. Estos hallazgos refuerzan la idea de que las herramientas se emplean principalmente para medir indicadores relacionados con la gestión.

Sin embargo, al profundizar en estos hallazgos en las entrevistas, se encontró que la mayoría de los emprendimientos que utilizan encuestas y entrevistas obtienen datos para la medición a partir de sus operaciones diarias, mediante registros de ventas, producción o las plataformas digitales que gestionan y utilizan las herramientas de recolección de datos para complementar estos indicadores. Un entrevistado declara: “Específicamente en cuanto a cantidades y a volúmenes si tenemos un Excel en el que bajamos toda la cantidad de plástico, porque también nos sirve para el impacto” (Circular Lab, comunicación personal, 30 de octubre de 2023). Así, aunque las entrevistas y encuestas desempeñan un papel importante en la recolección de información para la medición del impacto, en el contexto peruano, estas herramientas son de uso complementario para conocer la satisfacción del cliente o beneficiario.

No obstante, es esencial tener en cuenta que los emprendedores peruanos también recopilan información sobre su impacto social mediante la observación y/o conversaciones con los beneficiarios. Tal como menciona un entrevistado:

Muchos de nuestros pobladores de nuestro distrito dicen, ¿no? ¿Por qué a ellos les dan dos soles o tres soles más? Yo también quiero ser parte. Entonces, la gran

mayoría quieren ser parte ahora del Abuelo Valdizano [...] Todo eso, como se dice, es a base todavía de la experiencia que vemos con ellos, del estar día a día con ellos, ¿no? No tenemos ningún documento que puedan decir. (Abuelo Valdizano, comunicación personal, 31 de octubre de 2023)

Se evidencia que la observación, que implica una atención meticulosa al fenómeno, hecho o caso, así como la recopilación y registro de información para un análisis posterior (Díaz, 2011), es empleada por los emprendedores, incluso cuando no son conscientes de su aplicación. Sin embargo, es crucial comprender que, aunque se realiza la observación, el procesamiento de la información recopilada no tiene lugar. A pesar de la ausencia de una medición o procesamiento formal, el emprendimiento considera a la información empírica obtenida a través de esta observación su propia medida de impacto social.

En línea con los hallazgos, se puede mencionar que debido a que los emprendimientos miden, mayoritariamente, indicadores a nivel de gestión, es pertinente utilizar herramientas de recolección de datos más directas y automáticas relacionadas a sus operaciones diarias, como un excel de seguimiento de indicadores comerciales o encuestas de satisfacción. Por su parte, se debe considerar que la observación es una herramienta valiosa para la recolección de datos, debido a que permite que los emprendimientos peruanos puedan identificar, por lo menos de manera empírica, el alcance del impacto generado. Además, ello se alinea con lo señalado por la Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa (2020), donde mencionan que “toda herramienta de medición debe estar alineada con aquello que se pretende medir y con la misión de la organización” (p.9).

2.2.4. Nivel de análisis

El nivel de análisis se define como el grado de profundidad con el cual se examinan los resultados derivados de las herramientas de evaluación. En esa línea, se destaca que la mayoría de los emprendimientos si realizan un análisis de los datos extraídos de la medición. Se identifica que los emprendimientos, si bien no realizan un análisis exhaustivo de los datos, si llevan a cabo un análisis sobre las ventas, producción, colaboraciones, entre otros que les permite identificar oportunidades de mejora en sus gestiones para llevar a cabo mejores acciones en el futuro. Respecto a ello, un emprendedor señala: “Viene el tema del cuestionamiento de qué pasó con las diferencias entre lo real y lo estipulado, presupuestado, planeado.” (Sanima, comunicación personal, 21 de octubre de 2023)

A pesar de que los indicadores arrojan datos que en su mayoría son de gestión, esto permite que el emprendimiento cumpla con el propósito de la mejora continua. Asimismo, los

emprendedores indican que llevan a cabo un seguimiento de los datos recopilados, principalmente con el objetivo de comparar sus resultados a lo largo de diferentes períodos de tiempo y toman como referencia la proyección y planificación que se han trazado. Además, dentro de los emprendimientos que miden resultados de sus actividades se demostró que estos profundizan el análisis para llevar a cabo el siguiente paso de la gestión: tomar decisiones. Es así, que se identifica una relación entre el nivel de análisis y el tipo de indicador recolectado.

En línea con estos hallazgos, se debe tomar en cuenta lo descrito por la Comisión Europea, en el cual se destaca que el análisis de los resultados de la medición de impacto es complejo y es un reto para las organizaciones.

2.2.5. Estrategias de mitigación y mejora

Se consideran estrategias de mitigación y mejora a aquellas prácticas proyectadas para prevenir, reducir y/o remediar los efectos adversos significativos generados por el proyecto. En relación con las estrategias de mitigación y mejora, se revelan diversos enfoques estratégicos y necesidades operativas entre los emprendimientos. Primero, los emprendimientos reconocen la influencia de la medición en su estrategia. Esta práctica evidencia que los indicadores no solo funcionan como medidas de desempeño, sino también como impulsores que orientan la adaptación y mejora continua de sus estrategias a largo plazo. Como se menciona: “El volumen de plástico procesado en realidad es la principal, la principal medida sobre la cual tomamos decisiones” (Circular Lab, comunicación personal, 30 de octubre de 2023)

Además, se destaca que los emprendimientos que miden más indicadores de gestión procuran tomar decisiones fundamentadas en los datos disponibles. Estas decisiones incluyen desde ajustes en las estrategias de promoción de productos hasta la asignación de recursos para mejorar indicadores específicos. Asimismo, abarcan aspectos relacionados con la atención al cliente y a los beneficiarios.

En esa línea, se identifica que aunque algunos emprendimientos carecen de indicadores de impacto o análisis detallado, sí implementan estrategias de mejora basadas en los datos a su alcance. De esta manera, se identifica que las estrategias y acciones implementadas están estrechamente relacionadas con uno de los principales propósitos de la medición el cual es la mejora continua del emprendimiento. Así, estas decisiones se vinculan con la búsqueda constante de la mejora con la finalidad de seguir impactando positivamente.

Ello, se relaciona con lo que menciona Vanclay (1015), quien señala que la implementación de estrategias de mitigación y mejora es un paso importante para la gestión de la intervención social, para ello las organizaciones superan la desinformación. Asimismo, se considera que este paso es fundamental debido a que se relaciona con el fin mismo de medir el impacto social, según la Cátedra de Impacto Social (2021) “medir no es más que un medio para poder tomar decisiones que permitan mejorar el desempeño de una organización. Por ello, tal y como se ha mencionado, medir es un paso vacío si no se utiliza para gestionar” (p.37).

2.2.6. Desafíos

Respecto a los desafíos, al consultar el motivo de la falta de medición, durante las encuestas, de aquellos que indicaron que no miden el impacto, el 43% de los emprendedores sociales mencionó que aún no ha encontrado un método adecuado para realizar la medición, el 35% indicó la falta de recursos financieros como obstáculo principal y un 14% señala que no tiene tiempo para realizarla.

Además, al procesar la información de las encuestas, se evidenció un desafío para elaborar indicadores de impacto. Esto se refleja en la respuesta de los emprendimientos cuando se les preguntó sobre indicadores de impacto específicos; se observó que un gran porcentaje de ellos no seguía una estructura típica de indicadores, sino que proporcionaba metas o temas generales. Esto plantea posibles complicaciones durante el proceso de medición. Al no tener claridad sobre lo que se va a recolectar afecta la calidad de los resultados de la medición. Como consecuencia, no tener conocimiento sobre cómo estructurar un indicador puede llevar a interpretaciones variables y a la recopilación de datos que no son homogéneos ni comparables.

Además, ello guarda relación con otras de las dificultades presentes como la recolección de datos y las herramientas para este proceso. Los emprendedores señalan que un limitante es la obtención de la información así como sistematizar. Asimismo, también se encontró dificultades en relación a la diversidad de información con la que cuentan. Ello debido a que cada emprendimiento brinda una amplia variedad de productos y/o servicios, por lo que la estandarización para la medición es compleja. Además, ello también se relaciona con una dificultad para comparar sus resultados. Se menciona: “Yo creo que lo más complicado es nuestra diversidad, de cosas que medimos, la diversidad en cada uno de los productores, eso es también complicado, porque no puedes medir las cosas igual” (Misha Rastrera, comunicación personal, 23 de noviembre de 2023)

Bueno, sí nos gustaría tener como, no sé, no sé si por ponerle un nombre, sería como una calculadora, ¿no? Donde vayamos llenando como va. Por el momento tenemos un Excel, ¿no? Que es lo que más nos ayuda. Pero nos encantaría tener como, no sé si propiamente podría ser una fórmula o un formulario que interconecte, ¿no? Cuanto, toda la, cada trabajo de cada señora, por ejemplo, ¿no? No sé si se me ocurre (Metamorfosis, comunicación personal, 30 de octubre de 2023)

De la misma manera, los entrevistados también encontraron como principales desafíos la falta de recursos de tiempo y dinero. En relación a ello, si bien señalan y consideran que realizar esta medición es importante, se requiere la dedicación de tiempo por parte del personal, el cual es bastante limitado debido a las actividades diarias que realizan. Como mencionan: "Es importantísima, pero para los emprendimientos, por más que sean un poquito más grandes, o un poquito más chiquitos, es dinero también, ¿no? Al fin y al cabo, es persona, tiempo" (Misha Rastrera, comunicación personal, 23 de noviembre de 2023), "Creería que temas de disponibilidad para recoger la información y las personas para recoger la información es un reto también, porque no es cosa así, te toma bastante tiempo" (Juntas, comunicación personal, 17 de noviembre de 2023)

Además, los emprendedores señalan que los recursos monetarios son limitados debido a que se encuentran en etapa de crecimiento. En ese sentido, asignarles recursos a la medición implicaría dejar de asignar recursos a la continuidad misma de su negocio.

Adicionalmente, los otros actores entrevistados, identificaron varios desafíos clave que los emprendedores enfrentan en el proceso de medir su impacto y que coincide con lo señalado previamente por ellos. En primer lugar, los recursos son limitados, tanto financieros, de tiempo como de personal capacitado. Los recursos financieros representan un obstáculo significativo, ya que muchas organizaciones necesitan contratar softwares, expertos externos o invertir en la capacitación de su personal interno. Esto representa un problema para emprendimientos más pequeños que operan con presupuestos limitados. Como señalan algunos actores: "es bien complicado medir impacto, es súper complejo [...] Necesitas mucha data, es un esfuerzo importante porque necesitas, uno, tenerla clara desde el inicio para saber qué cosa vas a medir y medirlo por un buen tiempo." (ProInnovate, comunicación personal, 20 de noviembre de 2023)

Además de los recursos, señalan que el conocimiento técnico es otro desafío crítico. Es fundamental que los emprendedores comprendan qué indicadores deben medir, cómo llevar a cabo esa medición y qué metodologías son adecuadas para ello. Asimismo, la medición del impacto exige un compromiso de tiempo y esfuerzo. Este proceso no es

inmediato; requiere un seguimiento a lo largo del tiempo. Esto incluye la necesidad de definir claramente los indicadores desde el inicio del proyecto y establecer mecanismos de seguimiento que permitan evaluar el progreso de manera efectiva.

Por otro lado, otro de los desafíos identificados es la complejidad de la medición de impacto social, pues son impactos a largo plazo y menos tangibles. Además, esta complejidad también está asociada a falta de estandarización de métodos, herramientas e indicadores, lo cual a su vez se relaciona con la diversidad de emprendimientos existentes que dificultan ello.

Además, es preciso señalar que justamente a raíz de estos desafíos algunos actores consideran que aunque la medición es relevante, no es prioritaria, especialmente en etapas tempranas pues la prioridad es establecer un modelo de negocio viable y alcanzar la sostenibilidad financiera; es decir, tiene un enfoque de supervivencia. Algunos actores incluso señalan la incompatibilidad de la medición de impacto social en los emprendimientos sociales, pues es diferente a medir otras intervenciones, como proyectos sociales.

Para un emprendimiento social hacer eso es un absoluto despropósito porque el dinero que no tiene se le iría en hacer algo que lo lo desviaría de lo que tiene que hacer que es este que es vender vender vender vender y trabajar en perfeccionar su producto su servicio y y en colaborar de una manera orgánica con la comunidad con la que se se ha asociado (Fundación Wiese, comunicación personal, 29 de noviembre de 2023)

Por otro lado, también, se tiene la perspectiva de que los emprendimientos con mayor potencial de escalamiento tienden a estar más motivados para medir su impacto social. Esto se debe a que la medición puede ser un factor clave para atraer financiamiento, ya que los inversores suelen buscar evidencia tangible del valor social generado por las iniciativas que apoyan.

2.3. Reporte de resultados de la medición de impacto

La variable de reporte, según la definición de Vanclay (2015), abarca la accesibilidad, presentación y comprensión del informe por parte de todos los stakeholders involucrados. Asimismo, esta variable destaca la importancia de considerar al público objetivo de la medición, subrayando la necesidad de que el informe sea accesible y comprensible para este grupo específico. Respecto a ello, entre los encuestados que señalan efectuar la medición del impacto social en sus emprendimientos, un 63% lleva a cabo la comunicación de dicho impacto. Ello se evidencia también en las entrevistas, en las que se profundiza en que una de las razones para reportar sus resultados es lograr mayor transparencia.

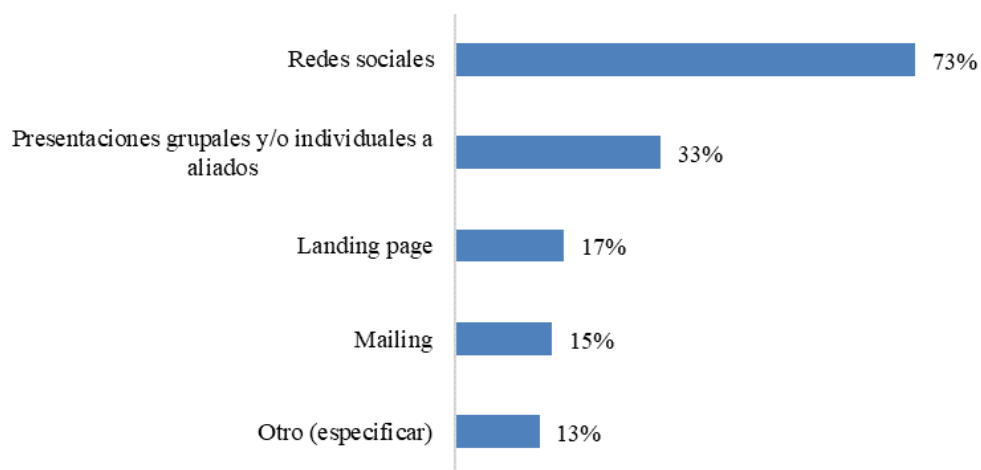
Este planteamiento se conecta directamente con el propósito de la medición de impacto. Aunque los emprendimientos manifiestan que miden con la finalidad de validar si sus acciones están generando el impacto deseado, se evidencia que también tienen la intención de visibilizar los resultados de esta medición, como se menciona: “Entonces, es por el tema en general de mostrar la transparencia a nuestra comunidad y a la sociedad” (Metamorfosis, comunicación personal, 30 de octubre de 2023). Este énfasis en la transparencia sugiere un compromiso con la rendición de cuentas ante diversos actores, reforzando la idea de que la medición de impacto no solo se trata de validar eficacia interna, sino de comunicar y claramente los logros y desafíos a las partes interesadas.

Asimismo, respecto al formato empleado para llevar a cabo la comunicación de impacto, se han considerado diversas alternativas, tales como informes de sostenibilidad, informes trimestrales y entregables mensuales. Entre estas opciones, destaca que un notable 35% de los emprendimientos sociales optan por emplear informes de sostenibilidad como su herramienta principal para difundir y comunicar de manera eficaz la magnitud de su impacto social. Ello, puede deberse a que los reportes de sostenibilidad proporcionan un documento que permite comunicar de manera efectiva a los diferentes stakeholders (Calderon, 2020).

No obstante, un 35% de los encuestados también señaló la opción de otros, mencionando alternativas como posteos en redes sociales, realización de presentaciones, comunicación directa a los clientes y generación de reportes internos, como señalan: “Lo que tratamos de hacer es es masticarlo lo más posible y poder entregárselo al público de forma lúdica” (Circular Lab, comunicación personal, 30 de octubre de 2023). Relacionándolo con lo anterior, se considera que los emprendimientos utilizan estos formatos de comunicación debido a la practicidad y que sean sencillos de comprender.

Asimismo, sobre el medio utilizado para llevar a cabo la comunicación de impacto, se han explorado diversas opciones como redes sociales, presentaciones, páginas de destino, correo electrónico, entre otras. De estas posibilidades, el 73% de los emprendimientos sociales ha elegido las redes sociales como su canal principal para comunicar el impacto social generado (ver Figura 22). Se debe considerar que los emprendimientos buscan establecer una conexión más cercana con sus clientes finales, quienes en su mayoría son personas naturales. Esta proximidad con el público objetivo refuerza la elección estratégica de las redes sociales como un canal efectivo para la difusión del impacto social y la construcción de relaciones sólidas con la audiencia.

Figura 22: Medios de comunicación de la medición de impactos



Ello puede relacionarse con lo que menciona Blasco (2021), quien destaca que las redes sociales cumplen dos funciones clave en el dinámico entorno digital: facilitar la comunicación y el intercambio de información. Además, se considera que los emprendedores prefieren las redes sociales debido a su capacidad para permitir una comunicación instantánea, fácil y de menor costo en la difusión del impacto generado. Finalmente, es fundamental tener presente que las redes sociales no solo proporcionan un medio ágil de comunicación, sino que también se han convertido en fuentes de información para investigar sobre emprendimientos y sus productos.

En cuanto a los destinatarios de la información o público objetivo sobre la comunicación de los resultados de la medición, se han considerado diversas opciones como la comunidad, aliados, el directorio, entre otros. En este contexto, es relevante destacar que el 79% de los emprendimientos sociales indica que dirige su comunicación hacia la comunidad, ello también se menciona en las entrevistas: “Yo creería que a la comunidad en general, ¿no? A la comunidad en general. Y obviamente también a nuestros clientes.” (Metamorfosis, comunicación personal, 30 de octubre de 2023). Asimismo, el 62% señala que informa los resultados a aliados del emprendimiento. Seguidamente, siguen actores internos de la organización. Ello se resalta en las entrevistas, cuando algunos emprendimientos señalan que comparten la información a la comunidad reforzando la idea de transparencia.

Beneficiarios, digamos, indirectos, ya sean las empresas que lo financian, las organizaciones no multilaterales o sin fines de lucro que lo financian, como también los propios administradores del sistema o algunos líderes locales, sean directores de UGEL, directores del gobierno regional (Uayki, comunicación personal, 21 de noviembre de 2023)

De esta manera, se evidencia la idea de que la comunicación efectiva no solo se dirige a los beneficiarios directos, sino que también abarca a los clientes, organismos no gubernamentales y líderes locales. Además, destaca la importancia de hacer que la información sea accesible y atractiva para el público en general.

Desde la perspectiva de otros actores, se hace énfasis en la comunicación para la demostración de resultados principalmente a inversionistas y clientes.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La medición de impacto social se ha convertido en un tema de creciente importancia tanto a nivel global como en el contexto específico del Perú. A lo largo de esta investigación, se ha detallado un marco teórico sólido, un marco contextual, una metodología clara y un análisis detallado de los resultados. Todo ello con el objetivo de caracterizar la medición del impacto social de los emprendimientos sociales en el entorno de Kunan. Este proceso se guió por los cinco objetivos específicos planteados al inicio de la investigación, los cuales orientaron la estructura y el enfoque de la investigación.

Además, a través del análisis de las perspectivas de diversos actores del ecosistema, principalmente a los emprendimientos sociales e incluyendo organizaciones de soporte, academia, sector público y sector privado, se pueden extraer varias conclusiones significativas y proponer recomendaciones en relación a ello.

1. Conclusiones

En relación con el primer objetivo de esta investigación, que es **identificar el marco analítico requerido para la medición de impacto social en los emprendimientos sociales**, se observa que, a pesar de la existencia de investigaciones previas en este ámbito, la medición de impacto en estos emprendimientos ha sido un área poco explorada. Este estudio abre nuevas oportunidades para futuras líneas de investigación enfocadas en comprender cómo la medición de impacto puede fortalecer el ecosistema emprendedor en el Perú. Además, establece una base sólida para profundizar en la relación entre la medición de impacto y la atracción de inversiones, un aspecto crucial para la sostenibilidad de los emprendimientos sociales en el país.

La literatura destaca que la medición del impacto social es un componente esencial para el éxito y la sostenibilidad de los emprendimientos sociales. A través de la revisión de la literatura, se ha identificado que estos emprendimientos no solo buscan generar valor económico, sino también transformar realidades sociales y ambientales. Sin embargo, la medición de este impacto representa un desafío significativo debido a la naturaleza intangible y a largo plazo de los beneficios generados.

Respecto a la medición de impacto social, existe una variedad de metodologías, procesos y herramientas disponibles. La literatura señala que es prioritario mostrar los resultados para atraer financiamiento. Sin embargo, muchos emprendedores tienden a priorizar la sostenibilidad y el modelo de negocio, lo que a menudo opaca la creación de indicadores de impacto social. Esta tendencia sugiere que los emprendimientos sociales

suelen adoptar un enfoque más centrado en la generación de valor económico proveniente de su modelo de negocio, relegando el valor social a un segundo plano. Además, las metodologías de medición a menudo son percibidas como demasiado complejas o costosas en términos de tiempo y recursos, lo que genera desinterés o incapacidad para implementarlas efectivamente.

En relación con el segundo objetivo, que busca **contextualizar la situación de los emprendimientos sociales en el Perú y describir el rol de Kunan en este ecosistema**, los datos revelan una notable concentración de recursos y oportunidades en Lima, lo que refleja una centralización significativa. Esto plantea desafíos para las regiones más alejadas, donde los emprendimientos sociales tienen menor acceso a financiamiento y apoyo especializado. Además, los emprendedores sociales enfrentan una falta de un marco legal adecuado que los respalde y les permita crecer de manera sostenida, lo que limita sus posibilidades de consolidarse y escalar.

Sin embargo, a pesar de estas barreras, se percibe un creciente interés en los emprendimientos sociales, impulsado por la necesidad de abordar problemáticas sociales y económicas. La expansión del emprendimiento en el país ofrece tanto desafíos como oportunidades, ya que, aunque se observa un aumento en la actividad emprendedora, aún faltan infraestructuras y políticas que apoyen adecuadamente a estas iniciativas. Esto subraya la importancia de crear un ecosistema más favorable que promueva la innovación social y permita el desarrollo sostenible de los emprendimientos sociales.

A nivel regional, existe una tendencia creciente a alinear la medición de impacto con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), aunque su implementación práctica en los emprendimientos sociales es todavía fragmentada. Mientras algunos actores de impacto en América Latina prefieren basar sus métricas en los ODS, en Perú, aunque el Estado ha impulsado la medición de impacto social en proyectos públicos desde 2010, los emprendimientos sociales aún enfrentan obstáculos importantes para adoptar estas prácticas de manera generalizada.

En este contexto, Kunan emerge como un actor clave en el ecosistema de emprendimiento social en Perú. Actuando como un articulador estratégico, Kunan conecta a diversos actores, incluyendo emprendedores, inversores y entidades públicas. Su enfoque en el fortalecimiento de capacidades y la promoción de iniciativas sociales permite que los emprendedores accedan a recursos, redes de apoyo y conocimientos esenciales para garantizar su éxito y sostenibilidad. Además, Kunan juega un papel fundamental en visibilizar

y reconocer los emprendimientos sociales en el país, contribuyendo al desarrollo de un ecosistema más robusto e inclusivo.

En tercer lugar, al abordar el objetivo de **identificar el alcance de la medición de impacto de los diversos emprendimientos sociales en el entorno de Kunan**, se observa que, aunque la mayoría de los emprendedores declara medir su impacto, muchos se limitan a la utilización de indicadores de gestión. La escasa cantidad de emprendimientos que realizan una medición del impacto social alineada con la literatura existente, en comparación con aquellos que se enfocan únicamente en indicadores de gestión, resalta un área crítica para el desarrollo de estas iniciativas.

Esta realidad evidencia una falta de profundidad en la evaluación del impacto social. Durante la investigación, se constató que los emprendedores perciben una carencia de herramientas adecuadas para llevar a cabo mediciones; no obstante, existen metodologías accesibles que podrían facilitar este proceso como Teoría del cambio o Cuadro de Mando Integral, presentadas en esta investigación. Esta situación sugiere una notable brecha de conocimiento, ya que los emprendedores carecen de claridad sobre cómo implementar estas metodologías en el contexto específico de sus iniciativas, lo que limita su capacidad para evaluar y optimizar su impacto social.

Por un lado, los emprendedores consideran la medición como una herramienta esencial para validar su impacto y fomentar la mejora continua. Esta percepción se alinea con el marco teórico que sostiene que la medición debe guiar acciones estratégicas y planes de mejora. Sin embargo, muchos emprendedores no parecen priorizar la medición del impacto social en sus operaciones, lo que restringe su potencial de mejora.

Por otro lado, las organizaciones de soporte y el sector público subrayan la importancia de la medición para facilitar el acceso a financiamiento y garantizar la rendición de cuentas. En contraste, muchos emprendedores ven la medición principalmente como una herramienta de validación y mejora, lo que revela una brecha en la comprensión de la función y propósito de la medición entre los distintos actores del ecosistema.

En ese sentido, existe un consenso generalizado sobre la relevancia de la medición de impacto social. Sin embargo, este reconocimiento teórico no siempre se traduce en una priorización práctica, especialmente en las etapas iniciales de los emprendimientos sociales. Como señalan diversos actores, la primera prioridad es y debe ser el fortalecimiento de sus modelos de negocio. Por tanto, se concluye que la medición de impacto, aunque importante, puede ser secundaria frente a otras necesidades operativas más inmediatas.

Finalmente, a partir de las entrevistas y encuestas realizadas, se evidencia que los emprendimientos tienen dificultades para evaluar el impacto social que generan en la comunidad, ya que los indicadores de gestión no abordan aspectos cualitativos que reflejen cómo ha mejorado la calidad de vida de los beneficiarios o del contexto social. Sin embargo, los emprendedores recopilan información de manera continua sobre los cambios que están generando, lo que les motiva a persistir en su objetivo social.

Sobre el objetivo de **describir el proceso de medición de impacto de los emprendimientos sociales peruanos**, el proceso de medición de impacto social en los emprendimientos del entorno de Kunan no se presenta explícitamente ni está formalizado en algún documento. Aunque se sabe que realizan pasos para llevar a cabo la medición, no está plasmado en un documento estructurado. En las entrevistas se identificó que los emprendimientos realizan una serie de 4 principales pasos que los ayudan a medir. En primer lugar, identifican los indicadores, los cuales pueden ser tanto cuantitativos como cualitativos. Seguidamente, la recolección de datos se lleva a cabo mediante diversas herramientas, como encuestas y registros diarios. Luego, se realiza un análisis de los resultados y, con ello, se plantean estrategias de mejora.

Además, se debe considerar que la capacidad de cada emprendimiento para medir su impacto está condicionada por factores como la disponibilidad de recursos, el acceso a datos y la formación del personal. Aunque, la literatura sugiere otros pasos adicionales que podrían enriquecer el proceso, en el contexto peruano, los emprendedores tienden a procesos simples, priorizando aquellos que se integren sin dificultad en sus operaciones diarias y que no requieran una inversión excesiva de tiempo.

Es importante mencionar, que los emprendimientos sociales enfrentan múltiples desafíos para medir su impacto, tales como la falta de recursos financieros, de conocimiento técnico y de tiempo, así como la complejidad de medir cambios sociales. Esto lleva a los emprendimientos a priorizar la supervivencia y el crecimiento. Además, a raíz de estos desafíos se observa una brecha entre el deseo de implementar mediciones rigurosas y la necesidad de enfoques prácticos y factibles para los emprendimientos.

El análisis en torno al objetivo de **describir cómo los diferentes emprendimientos sociales peruanos reportan** los resultados obtenidos a partir de la medición de impacto social revela que están adoptando enfoques estratégicos centrados en la transparencia y la accesibilidad de la información. La tendencia a utilizar informes de sostenibilidad, junto con la amplia utilización de redes sociales, refleja un compromiso claro por parte de estos

emprendimientos de comunicar su impacto de manera efectiva, lo que refuerza su rendición de cuentas ante sus comunidades.

A medida que los emprendimientos sociales peruanos desarrollan sus capacidades en medición y comunicación, es probable que experimenten un impacto positivo tanto en la percepción pública como en su capacidad para atraer inversiones y apoyo, aspectos fundamentales para su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

La investigación también subraya la importancia de que los emprendedores sigan explorando metodologías que no solo se enfoquen en la medición del impacto social, sino que también faciliten una comunicación clara y comprensible para todos los actores involucrados. Esto fortalecerá el ecosistema de emprendimientos sociales en Perú, promoviendo un entorno más colaborativo y eficaz para el desarrollo de iniciativas con un impacto positivo en la sociedad.

2. Recomendaciones

A partir del análisis realizado sobre la medición de impacto social en emprendimientos sociales peruanos, se identifican varias áreas clave para mejorar tanto la práctica de la medición como su integración en los procesos de los emprendedores. A continuación, se presentan las principales recomendaciones:

En primer lugar, se recomienda que cualquier análisis o implementación de medición de impacto en los emprendimientos sociales tenga en cuenta el contexto específico del Perú o de la región en la que se aplique. Aunque se han logrado avances importantes en el fomento del emprendimiento, existen factores externos, como barreras económicas, políticas o sociales, que afectan el desarrollo adecuado de los emprendimientos. Por lo tanto, es fundamental que las investigaciones no se realicen de forma aislada, sino que consideren las amenazas y realidades del entorno social para generar soluciones más relevantes y aplicables.

En segundo lugar, se recomienda fomentar la articulación entre diferentes actores. Aunque existen algunas alianzas entre actores del ecosistema, los esfuerzos para promover el crecimiento de los emprendimientos sociales aún no parecen estar alineados. Es necesario fortalecer la colaboración entre los diferentes actores, como emprendedores, inversionistas, gobierno y academia, para generar un impacto colectivo. La creación de redes de apoyo más sólidas permitiría que los esfuerzos no se perciban como esfuerzos aislados, sino como parte de un ecosistema emprendedor cohesionado y fortalecido.

En tercer lugar, desde nuestro rol como investigadores y académicos, se tiene un rol clave en la promoción de nuevas metodologías de medición de impacto social que apoyen los objetivos de cambio de los emprendimientos. Es importante que desde las universidades y centros de investigación se impulse el desarrollo y la difusión de herramientas y enfoques para medir el impacto, brindando a los emprendedores una mayor capacidad para evaluar sus contribuciones sociales y ambientales. Así, nosotros también seremos impulsores del cambio.

De manera complementaria a ello y vinculado con lo anterior, se recomienda a los distintos actores del ecosistema priorizar el potencial de impacto de estos emprendimientos por encima de las métricas presentadas. Si bien, en la actualidad obtener las métricas y resultados de las intervenciones son atractivos, centrarse en ellas exclusivamente puede limitar la comprensión del verdadero valor de estas iniciativas. Asimismo, se recomienda que la academia y las organizaciones de soporte puedan capacitar a los emprendedores en temas básicos y fundamentales de finanzas y gestión de equipos, así como de la importancia de tener su información bien organizada.

En cuanto al financiamiento, se recomienda a las organizaciones de soporte y fondos de inversión proporcionar capital semilla de menor escala, enfocados principalmente en los emprendimientos en etapa temprana. Es esencial que los *grants* o concursos disponibles para los emprendedores estén alineados con esta realidad, ofreciendo montos más accesibles a sus necesidades iniciales. Adicionalmente, es fundamental apoyar a los emprendedores con capacitaciones, de manera que comprendan cómo prepararse adecuadamente para acceder a más formas de financiamiento y manejar de manera efectiva los procesos de inversión. Esto les permitirá desarrollar habilidades financieras clave para el crecimiento de sus iniciativas.

Finalmente, a los emprendedores sociales se les recomienda continuar considerando como eje prioritario su sostenibilidad financiera por encima de la medición. No obstante, se sugiere que enfoquen sus esfuerzos en mantener ordenado y anotado su información, sus indicadores y/o métricas, así correspondan únicamente a resultados del negocio.

REFERENCIAS

- Alonso-Martínez, D., González-Álvarez, N., & Nieto, M. (2018). Emprendimiento social vs innovación social. *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 24(1–2), 119–140. https://doi.org/10.26754/ojs_cae/cae.20141-22640
- Alvarado, J., Moreira, L., Pilco, J., & Naranjo, F. (2020). Emprendimiento y su impacto social: el caso del proyecto “Incubadora Mipymes” en Santo Domingo. *Revista Uniandes Episteme*, 7(1), 19-29.
- Ames, A., & Grados, C. (2020). *El panorama existente del emprendimiento social en el Perú*. https://apfcanda-msme.ca/sites/default/files/2020-10/Peru_Kunan_ES.PDF
- Asociación Europea de Filantropía Empresarial. (2015). *A practical guide to measuring and managing impact*. https://www.evpa.ngo/sites/www.evpa.ngo/files/publications/IMM_Guide_2015_EN.pdf
- Asociación Nacional de Emprendedores de Guatemala (ANDE). (2021). *Inversión de Impacto en América Latina 2018-2019*. <https://andeglobal.org/wp-content/uploads/2021/02/LatAm-Impact-Investing-2018-2019-ES.pdf>
- Azuara, O. (2022, 8 de febrero). Hacia un nuevo mercado laboral en la post-pandemia. *BID*. <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/hacia-un-nuevo-mercado-laboral-en-la-post-pandemia/>
- Bagnoli, L., & Megali, C. (2009). Measuring performance in social enterprises. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 149–165. <https://doi.org/10.1177/0899764009351111>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2023, 4 de mayo). *Resumen informativo. Nota Semanal*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2023/resumen-informativo-2023-05-04.pdf>
- Banco Mundial. (2021). *Diagnóstico del sector minero en Perú* [Informe]. <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/publication/diagnostico-del-sector-minero-peru>

- Barraket, J., & Yousefpour, N. (2013). Evaluación y medición del impacto social entre pequeñas y medianas empresas sociales: proceso, propósito y valor. *Revista Australiana de Administración Pública*, 72, 447-458. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12042>
- Bastida, R., & Solé, E. (2021). Introducción al impacto social de las organizaciones. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 32, 11-25. <https://accid.org/wp-content/uploads/2022/07/INTROD1.pdf>
- Beaumont, M. (2016). *Gestión social: estrategia y creación de valor*. Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/54214>
- Blasco Fontecilla, H. (2021). El impacto de las redes sociales en las personas y en la sociedad: redes sociales, redil social, ¿o telaraña? *Tarbiya, Revista De Investigación E Innovación Educativa*, (49). <https://doi.org/10.15366/tarbiya2021.49.007>
- Centro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para América Latina. (2020). *Índice ODS 2019 para América Latina y el Caribe* [Archivo PDF]. <https://cods.uniandes.edu.co/indice-ods/#entry-content>
- Centro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para América Latina. (2022). *Índice ODS 2021 para América Latina y el Caribe* [Archivo PDF]. <https://cods.uniandes.edu.co/wp-content/uploads/2022/08/1%CC%81ndice-ODS-2021-para-Ame%CC%81rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- CSR Innolabs. (2018). *Medición del impacto socioeconómico*. https://foretica.org/wp-content/uploads/2018/08/csr_innolabs_medicion_impacto_socioeconomico.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2019). *Informe de avance cuatrienal sobre el progreso y los desafíos regionales de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44551/S1900433_es.pdf?sequence=7&isAllowed=y
- Comisión Europea. (s. f.). *Fondo Social Europeo*. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=750&newsId=935&f>
- Costa, E., & Pesci, C. (2016). Social impact measurement: Why do stakeholders matter? *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(1), 99-124. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2014-0092>

- Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa. (2020). *Medición del impacto social: bases para un marco común de diálogo (42)*. IESE Business School. <https://www.iese.edu/media/research/pdfs/ST-0602.pdf>
- Cátedra de Impacto Social. (2021). *Propuestas para la medición y gestión del impacto social*. <https://www.comillas.edu/documentos/catedras/impactosocial/propuestas-para-la-medicion-y-gestion-del-impacto-social.pdf>
- Cátedra MANGO de RSC. (2018). *Medición del impacto social en el ámbito empresarial*. <https://www.esci.upf.edu/uploads/imgen/7066-26-medicion-del-impacto-social.pdf?1674728955>
- Dees, J. G. (1998). Enterprising nonprofits: What do you do when traditional sources of funding fall short? *Harvard Business Review*, 76(1), 55-67.
- Ebrahim, A., & Rangan, V. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California Management Review*, 56(3), 118-141. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2327-0>
- Emerson, J. (2003). The blended value proposition: Integrating social and financial results. *California Management Review*, 45(4), 35–51.
- European Venture Philanthropy Association. (2015). *A practical guide to measuring and managing impact*.
- Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores [IEBS]. (2022, 18 de julio). *Tendencias tecnológicas para la próxima década (2022-2030)*. IEBS. <https://www.iebschool.com/blog/tendencias-empresariales-innovacion-innovacion/>
- Fournier, A. (2011, 27 de julio). *Emprendimiento social (Social entrepreneurship)*. Documentos de investigación, Administración de Empresas, (6). <https://doi.org/10.2139/ssrn.2016601>
- Franz, H., Hochgerner, J., & Howaldt, J. (2012). *Challenge social innovation: Potentials for business, social entrepreneurship, welfare and civil society*. Springer.
- Fomento del Emprendimiento y la Economía Social con Impacto en la Región Euroace. (2020). *Creando valor: Guía de herramientas y recursos para el emprendimiento social* [Archivo PDF]. <https://proyectoefes.es/wp-content/uploads/2020/05/guia-creando-valor-castellano-1.pdf>

- Fronteras de Impacto. (s.f.). *Normas de gestión de impactos*.
<https://impactfrontiers.org/norms/>
- Commission Expert Group on the Social Economy and Social Enterprises Sub-group. (2014). *Proposed approaches to social impact measurement*. In *Encyclopedia of corporate social responsibility*. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-2803>
- Grieco, C., Michelini, L., & Iasevoli, G. (2015). Measuring value creation in social enterprises: A cluster analysis of social impact assessment models. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(6), 1173-1193. <https://doi.org/10.1177/0899764014555986>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2023). *Global Entrepreneurship Monitor 2022/2023 Global Report: Adapting to a "New Normal"*. GEM.
- Gestión. (2023). La inestabilidad política afectó más que la pandemia a los emprendedores. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/inestabilidad-politica-afecto-mas-que-pandemia-a-los-emprendedores-noticia/>
- Guzmán, A., & Trujillo, M. (2008). Emprendimiento social - Revisión de literatura. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 105-125.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Ibáñez, M. (2022). Social entrepreneurship review: A gap in the Latin American context. *Management Research*, 20(1), 6-24. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-09-2021-1232>
- Impact Management Project. (2018). *A simpler way to measure impact: It's all about listening*. <https://60decibels.com/wp-content/uploads/2022/11/60-Decibels-A-Simpler-Way-To-Measure-Impact-1.pdf>
- Ipsos. (2022). *Entrepreneurialism in inflationary times: A 28-country study* [Archivo PDF]. <https://www.ipsos.com/es-pe/emprendedores-en-tiempo-de-inflacion-2022#:~:text=54%25%20de%20peruanos%20conectados%20ha,iniciado%20al%20menos%20un%20negocio>
- Izzo, D. (2013). Aligning interests in impact investing. *Stanford Social Innovation Review*. http://www.ssireview.org/blog/entry/aligning_interests_in_impact_investing

- Kivarina, M. V., Kulikov, S. P., Zagorodnikov, K. A., Zhiltsov, V. A., & Khan, N. V. (2020). Economic growth humanization: Responsibility of business and social entrepreneurship. *Quality-Access to Success*, 21(176), 16-21.
- Kunan, KPMG & Centrum PUCP. (2021). *Corporaciones y empresas sociales con impacto en el Perú: Colaboraciones que generan desarrollo en el país*. <http://www.kunan.com.pe/publicaciones-y-recursos/>
- Kunan. (15 de marzo). *Nosotros*. <https://www.kunan.com.pe/>
- Kunan & Universidad Científica del Sur. (2019). *Reporte sobre el estado del emprendimiento social y ambiental en el Perú*. https://www.cientifica.edu.pe/sites/default/files/2020-11/0_KUNAN%20Reporte%20Emprendimientos%20FINAL.pdf
- Ley de Fomento al Emprendimiento N.º 04119/2022-CR. (2021, 19 de octubre). <https://wb2server.congreso.gob.pe/spley-portal-service/archivo/NzQ3MzQ=/pdf/PL0411920230131>
- Luke, B., Barraket, J., & Eversole, R. (2013). La medición como legitimidad frente a la legitimidad de las medidas: Evaluación del desempeño de la empresa social. *Investigación Cualitativa en Contabilidad y Gestión*, 10(3/4), 234-258. <https://doi.org/10.1108/QRAM-08-2012-0034>
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.
- McLoughlin, J., Kaminski, J., & Sodagar, B. (2009). A strategic approach to social impact measurement of social enterprises: The SIMPLE methodology. *Social Enterprise Journal*, 5(2), 154-178.
- Méndez, J., Méndez, M., & Bolaños, C. (2022). Emprendimientos sociales y su efecto en la reactivación económica en tiempos de pandemia. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuSo)*, 7(3), 31-45. <https://doi.org/10.33936/rehuso.v7i3.5149>
- Ministerio del Ambiente. (2016, 22 de julio). *Perú ratifica el Acuerdo de París y consolida su liderazgo climático mundial*. <https://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/peru-ratifica-el-acuerdo-de-paris/>

- Naciones Unidas. (2022). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2022*. https://unstats.un.org/sdgs/report/2022/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2022_Spanish.pdf
- Nicholls, A. (2008). Capturing the performance of the socially entrepreneurial organization (SEO): An organizational legitimacy approach.
- Nicholls, A. (2009). “We do good things, don’t we?”: “Blended Value Accounting” in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6–7), 755–769.
- Nga, J. K. H., & Shamuganathan, G. (2010). The influence of personality traits and demographic factors on social entrepreneurship start-up intentions. *Journal of Business Ethics*, 95(2), 259–282. <http://www.jstor.org/stable/40785086>
- Nguyen, L., Szkudlarek, B., & Seymour, R. G. (2015). Medición del impacto social en empresas sociales: Una perspectiva de interdependencia. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 32, 224–237. <https://doi.org/10.1002/cjas.1359>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (s.f.). MEF. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=102082&lang=es-ES&view=article&id=3880
- Organización de las Naciones Unidas. (2015, 25 de septiembre). La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>
- Ormiston, J. (2019). Blending practice worlds: Impact assessment as a transdisciplinary practice. *Business Ethics: A European Review*, 28(4), 425. <https://doi.org/10.1111/beer.12230>
- Pasco, M., & Ponce, M. (2015). *Guía de investigación*. Fondo Editorial de la PUCP.
- Petrella, F., & Richez-Battesti, N. (2014). Social entrepreneur, social entrepreneurship and social enterprise: Semantics and controversies. *Journal of Innovation Economics & Management*, 14, 143–156. <https://doi.org/10.3917/jie.014.0143>
- Produce. (2023, 26 de septiembre). Las mujeres representan el 42.9% del total de emprendedores. *El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/207246-produce-las-mujeres-representan-el-429-del-total-de-emprendedores>

- PM4NGOs. (2017). *Teoría de cambio: Una guía para gerentes de programas* [Archivo PDF]. https://pm4ngos.org/wpfd_file/toc-guia-de-teoria-de-cambio-para-gerentes-de-programas/
- PWC & Ashoka. (2020). *El emprendimiento social es una tendencia que se ha convertido en una herramienta para cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible* [Informe]. Recuperado de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/tercer-sector/informe-emprendimiento-social-pwc-y-ashoka.pdf>
- Prada, D. (2012). *Medición de impacto social en empresas sociales* [Trabajo de fin de máster]. Recuperado de <https://zaguan.unizar.es/record/9477/files/TAZ-TFM-2012-1067.pdf>
- Rammohan, R., Weiss, T., Teter, M., & Sørensen, H. (2020). Marcar el paso de los emprendedores hacia el éxito. *Stanford Social Innovation Review*. Recuperado de <https://ssires.tec.mx/es/noticia/marcar-el-paso-de-los-emprendedores-hacia-el-exito>
- Red de Inversión de Impacto Global. (2020). *Encuesta anual de inversores de impacto de 2020*. <https://theqiin.org/research/publication/impinv-survey-2020/>
- Roberts, D., & Woods, C. (2005). Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship. *University of Auckland Business Review*, 7(1), 45–51.
- Rogers, P. (2014). *La teoría del cambio, síntesis metodológica: Evaluación de impacto n.º 2*. Centro de Investigaciones de UNICEF, Florencia.
- Saavedra, M., Camarena, M., & Vargas, M. (2020). Una aproximación a los conceptos de emprendedor y emprendimiento social. *Revista Universidad & Empresa*, 22(39), 1–27. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7976>
- Samsung. (s.f.). *Tecnología con propósito: 10 años de innovación para el bienestar social* [Informe]. Recuperado de https://images.samsung.com/is/content/samsung/assets/es/tecnologiaconproposito/Samsung_10_anos_tecnologia_con_proposito.pdf
- Sawhill, J., & Williamson, D. (2001). Mission impossible? Measuring success in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3), 371–386. <https://doi.org/10.1002/nml.11309>

- Social Enterprise UK. (2015). *Think global trade social*. World Bank Group. https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/seuk_british_council_think_global_report.pdf
- Social Enterprise Knowledge Network (SEKN). (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales 2006: Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Banco Interamericano de Desarrollo, David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University.
- Stanford Social Innovation Review. (2010). *Getting results: Outputs, outcomes and impact*. Recuperado de https://ssir.org/articles/entry/getting_results_outputs_outcomes_impact
- Pontificia Universidad Católica del Perú. (2016). *Reglamento de grados y títulos de la Pontificia Universidad Católica del Perú*. Recuperado de <https://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/10/14160435/Reglamento-2.pdf>
- Valdivia, S. (2021). *Economía social y solidaria: Un enfoque desde la medición de impacto*. Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación, Universidad de Valencia. http://ciriec.es/wp-content/uploads/2021/04/TFM_Valdivia_IUDESCOOP-.pdf
- Vanclay, F., Esteves, A., Aucamp, I., & Franks, D. (2015). *Social impact assessment: Guidance for assessing and managing social impacts of projects* [Evaluación de impacto social: Orientación para evaluar y gestionar los impactos sociales de los proyectos]. International Association for Impact Assessment.
- Velath, S. (2016). *Social entrepreneurs are vital to the achievement of the UN Sustainable Development Goals by 2030*. Recuperado de <https://medium.com/change-maker/social-entrepreneurs-are-vital-to-the-achievement-of-the-un-sustainable-development-goals-by-2030-aa9f579466c1>
- Vo, A., & Christie, C. (2018). *Where impact measurement meets evaluation: Tensions, challenges, and opportunities*. Puerta de la investigación. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/326385067_Where_Impact_Measurement_Meets_Evaluate_Tensions_Challenges_and_Opportunities

ANEXOS

Anexo A: Reporte bibliométrico

Para el análisis de la literatura relevante para la presente investigación, se utilizaron las bases de datos Scopus y Web of Science. Por un lado, en la base de datos Scopus, se inició utilizando la palabra clave "social impact" (ver Figura A1 y Figura A2). Asimismo, se utilizaron las palabras "impact measurement", "social performance", "social impact measurement", "social impact assessment", "SOCIAL IMPACT MEASURES", "medición de impacto social", "evaluación de impacto social", "emprendimientos sociales" y "social enterprises". En la Figura A1 se puede observar que se obtuvieron 417 resultados que se relacionan con el impacto social publicados entre el 2007 y el 2023. En esa línea, también se puede observar que los estudios relacionados al tema han ido incrementando desde el año 2016 hasta la fecha. En la Figura A2, se puede observar que los tipos de documentos más representativos son los artículos (75.3%).

Figura A1: Cantidad de publicaciones por año

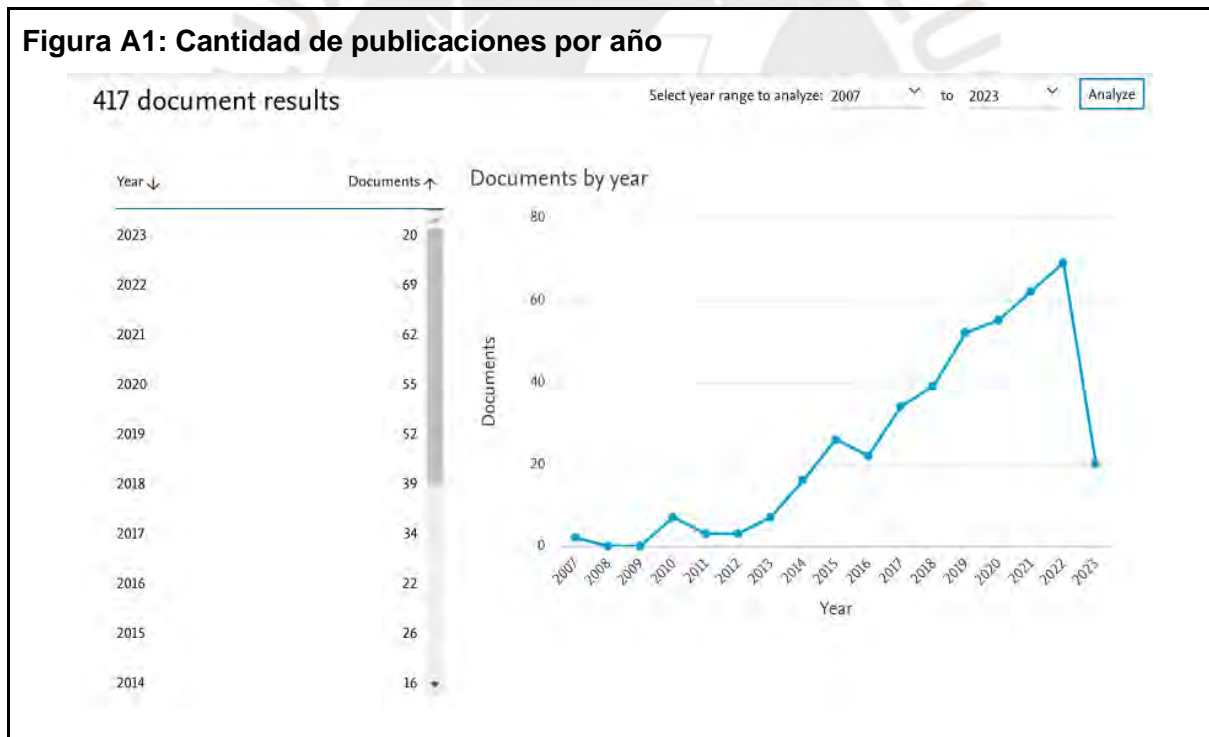


Figura A2: Análisis de la fuente

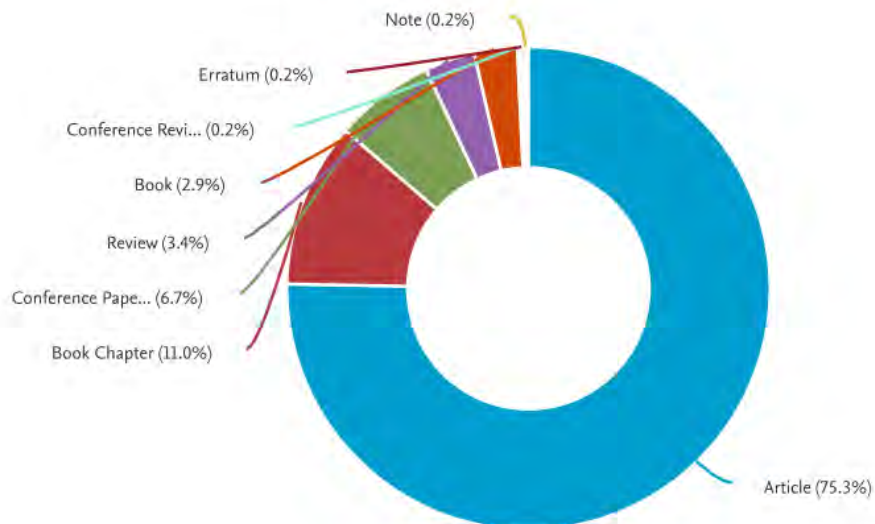
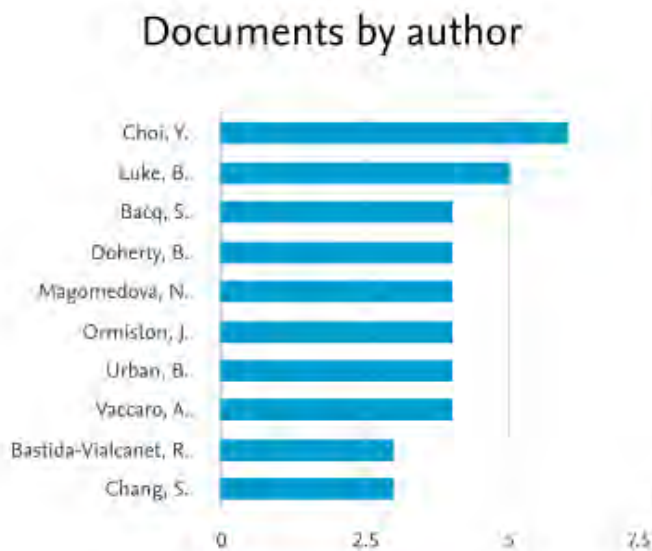


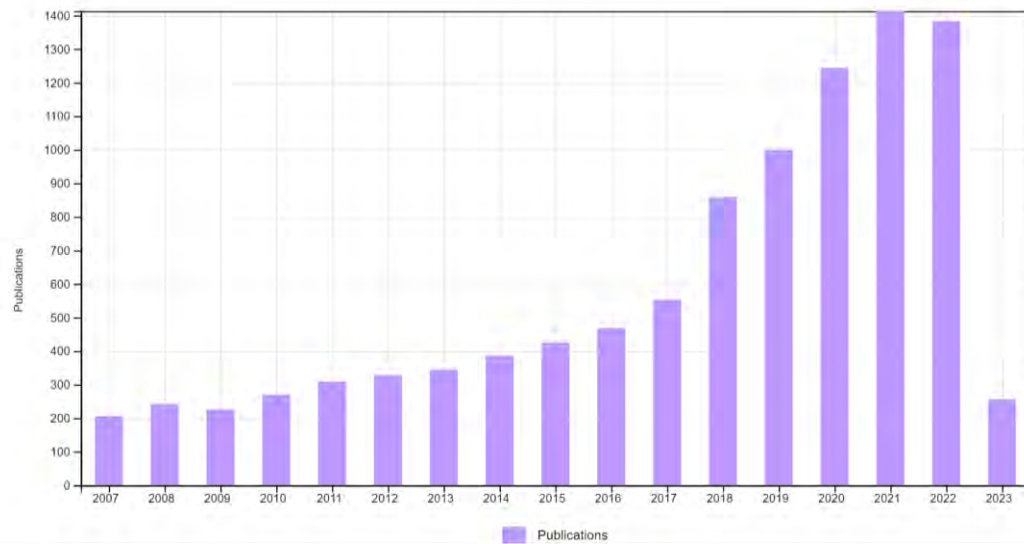
Figura A3: Análisis de la fuente por autor



Por otro lado, en Web of Science se buscaron los términos "social impact", "impact measurement", "social performance", "social impact measurement", "social impact assessment", "social impact measures", "medición de impacto social", "evaluación de impacto social", "emprendimientos sociales", "social enterprises" y "kunan". Se obtuvieron 9912, se tiene que tomar en consideración que el número de publicaciones comenzó a crecer significativamente a partir del año 2018. Entre las principales publicaciones se puede

encontrar “*What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda*”, “*Human skin wounds: A major and snowballing threat to public health and the economy*” y “*The impact of traumatic brain injuries: A global perspective*”. Sin embargo, estos documentos no se encuentran relacionados con los emprendimientos sociales o con la medición de impacto social.

Figura A4: Publicaciones en Web of Science por año



Anexo B: Matriz de consistencia

| | PROBLEMA | OBJETIVO | HIPÓTESIS | METODOLOGÍA | | | CONCLUSIÓN |
|----------------------------|---|--|--|---|---|---|--|
| | | | | FUENTES DE INFORMACIÓN | VARIABLES | SUB CAPÍTULOS | |
| GENERAL | ¿De qué manera se caracteriza la medición de impacto social en emprendimientos sociales del entorno de Kunan? | Caracterizar la medición del impacto social de emprendimientos sociales del entorno de Kunan | | | | | |
| CAP. 1 MARCO TEÓRICO | ¿Cuál es el marco analítico de la medición de impacto social en los emprendimientos sociales? | Identificar el marco analítico requerido para la medición de impacto social en los emprendimientos sociales, a través de referencias teóricas que caractericen ambos ejes temáticos. | La medición de impacto social es clave para los emprendimientos sociales peruanos; sin embargo, estos no suelen tener un método estandarizado, sino que emplean propios a partir de la construcción de indicadores mayormente de | Emerson (2003) Pérez (2016) GECES on Impact Measurement (2014) Cátedra de Impacto Social (2021) Nguyen, Szkudlarek y Seymour (2015) | 1. Tipos de emprendimientos sociales 2. Metodologías de medición de impacto social | 1. Emprendimientos sociales 2. Medición de impacto social 3. Medición de impacto social en emprendimientos sociales | 1. Los emprendimientos sociales son modelos de negocio que crean valor compartido 2. Se considera medición de impacto social a aquella demostración de las acciones o productos de la empresa en la comunidad objetivo. 3. A partir del estado del arte se puede observar que la mayoría de emprendimientos que no tienen a expertos utilizan su propia metodología la medición de impacto |

| | | | | | | | |
|--|---|--|---|---|-----|--|---|
| | | | resultados y no de impacto social. | | | | social |
| CAP. 2 MARCO CONTEXTUAL | ¿Cuál es la situación de la medición de impacto social en los emprendimientos sociales en el Perú y cuál es el rol de Kunan en el ecosistema? | Contextualizar la situación de los emprendimientos sociales en el Perú, la medición de impacto social y describir el rol de Kunan en el ecosistema | La situación de los emprendimientos sociales en el Perú y su medición de impacto no ha sido ampliamente estudiada | Aspen Network of Development Entrepreneurs (2020) Ipsos (2022) Kunan y UJ1 (2019) Global Impact Investing Network (2020) | Q<1 | 1. Panorama del emprendimiento social en LATAM y Perú 2. Medición de impacto social en LATAM y Perú 3. Kunan | 1. En Perú, los emprendedores sociales tienen desafíos legales, sociales y económicos 2. La medición de impacto social es poco estudiada en el contexto peruano. |
| CAP. 3 MARCO ESPECÍFICO | ¿De qué manera realizan la medición de impacto los múltiples emprendimientos sociales de Kunan? | Analizar de qué manera se realiza la medición de impactos de los emprendimientos sociales del entorno de Kunan utilizando estudios de casos múltiple | | Hernández, Fernández y Baptista (2014) Entrevistas a emprendedores sociales Entrevistas a expertos | | 1. Metodología de investigación | |

Anexo C: Guía de entrevista para emprendedores sociales

Guía de entrevista para emprendedores sociales

Buenos días, mi nombre es (nombre del investigador) y con mi compañera (nombre del otro investigador) somos estudiantes de la facultad de gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En esta oportunidad estamos realizando la investigación para el curso Seminario de Investigación 1 la cual se titula Caracterización de la medición de impacto social en emprendimientos sociales peruanos del entorno de Kunan. Para ello, se está realizando esta entrevista (con duración de 40 minutos) que permitirá restaurar los principales insights de la investigación.

Primero que todo, quisiéramos comentarle que nuestra investigación respeta los principios de ética para la investigación. Por ello, le mencionamos que su participación es totalmente voluntaria, usted puede retirarse en cualquier momento que desee y si en caso desea seguir la información recolectada será analizada sólo para fines académicos. Asimismo, será de nuestro agrado resolver cualquier pregunta que usted tenga con respecto a la investigación. Ante ello, ¿desea usted participar voluntariamente de la entrevista? ¿Nos brinda la autorización para grabar la entrevista?

Sobre los emprendimientos sociales

1. ¿Cuál fue su razón para emprender?
2. ¿Cuál es el principal ODS al que atiende su organización?
3. ¿Quién es su beneficiario principal?
4. ¿Qué relación mantiene con dicho beneficiario?
5. ¿Cuál es la intencionalidad de su organización?
6. ¿Qué figura legal posee?
7. ¿En qué fase consideras que está tu organización?
8. ¿Cuál es el tipo de innovación que presenta su modelo de negocio?
9. ¿Miden el impacto socio/ambiental que generan?
10. ¿Quiénes son sus principales aliados?
11. ¿Cuenta con apoyo de organizaciones de soporte?
12. ¿Cuál es el nivel de facturación obtenido en el último año?
13. ¿Cuenta con acceso a financiamiento?
14. ¿Cuáles son sus principales barreras para acceder a financiamiento?

Sobre la medición de impacto social

1. ¿Qué entiende por impacto social?
2. ¿Mide su impacto social?

En caso **sí** mida impacto

3. ¿Por qué mide? ¿Cuál es el propósito?
4. ¿Qué está midiendo? (alcance)
5. ¿Qué metodología emplea?
6. ¿Qué herramientas usa para medir?
7. ¿Cuál es su proceso?
8. ¿En qué momento realiza la medición de impacto?
9. ¿La medición es realizada por la misma organización o lo tercerizan?
10. ¿Cómo le da seguimiento a esta medición?
11. ¿Cuáles son los principales retos o desafíos para medir?
12. ¿Qué beneficios o ventajas le ha traído medir el impacto social que genera?

13. ¿A quién reporta su medición?
14. ¿Recibe apoyo para la medición de impacto social?
15. ¿Toma acciones después de medir? ¿estrategias?

En caso **no** mida:

16. ¿Por qué no mide? ¿Cuáles son las principales barreras?



Anexo D: Guía de encuesta para emprendedores sociales

Guía de encuesta para emprendedores sociales

Buenos días, mi nombre es (nombre del investigador) y con mi compañera (nombre del otro investigador) somos estudiantes de la facultad de gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En esta oportunidad estamos realizando la investigación para el curso Seminario de Investigación 2 la cual se titula Caracterización de la medición de impacto social en emprendimientos sociales peruanos del entorno de Kunan. Para ello, se está realizando esta encuesta (con duración de 40 minutos) que permitirá restaurar los principales insights de la investigación.

Primero que todo, quisiéramos comentarle que nuestra investigación respeta los principios de ética para la investigación. Por ello, le mencionamos que su participación es totalmente voluntaria, usted puede retirarse en cualquier momento que desee y si en caso desea seguir la información recolectada será analizada sólo para fines académicos. Asimismo, será de nuestro agrado resolver cualquier pregunta que usted tenga con respecto a la investigación.

1. ¿Sobre qué ODS crees que tiene impacto tu organización principalmente?
2. ¿Tu organización comercializa productos o servicios?
3. ¿Quiénes son tus clientes actualmente?
4. ¿A qué sector pertenece la actividad ECONÓMICA (producto o servicio que vendes) principal de tu organización?
5. ¿A qué modelo de negocio se asemeja más el de tu organización?
6. ¿En qué fase piensas que está tu organización?
7. ¿Cuáles son sus grupos beneficiarios y/o área de impacto?
8. De tus grupos beneficiarios ¿Cuál consideras que es el principal grupo de interés?
9. ¿Los grupos de beneficiarios señalados participan en alguna parte del proceso de toma de decisiones de su organización? Explicar
10. ¿Cuál es tu público beneficiario principal?
11. ¿Qué tipo(s) de beneficio creas para tu público beneficiario?
12. ¿Tienes impacto en alguna localidad específica?
13. ¿Qué tipo de financiamiento reciben principalmente?
14. ¿Recibes apoyo de algún tipo de facilitador (incubadora, aceleradora, otro)?
15. ¿Miden el impacto social/ambiental que generan?
16. Selecciona el(los) tipo(s) de impacto(s) que tu emprendimiento social está midiendo
17. ¿Cómo consigues la información del impacto para la medición?
18. ¿Cuál o cuáles son tus principales indicadores de impacto social o ambiental?
19. ¿Con qué frecuencia mide el impacto?
20. ¿La medición es realizada por la misma organización?
21. ¿Realizan la comunicación de sus impactos sociales y/o ambientales?
22. ¿Qué formato/documento utilizan para realizar esta comunicación?
23. ¿A través de qué medios comunica la medición de sus impactos?
24. ¿A quiénes comunican?
25. ¿por qué no lo miden?
26. ¿Tu emprendimiento cuenta con algún certificado ambiental, social o de calidad?
27. ¿Cuál(es)?
28. ¿De qué género es el líder de su organización?
29. ¿Cuál es el máximo nivel educacional alcanzado por el líder?
30. ¿Qué tipo de sociedad es tu emprendimiento?