

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



**El constructor de ecosistema de emprendimientos sociales en el Perú:  
El caso red “Kunan” durante el periodo de setiembre del 2018 a junio  
del 2019**

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

HINOSTROZA GÓMEZ, Diego Armando

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en  
Gestión Empresarial presentada por:

LINARES BEJARANO, María Fernanda  
SOTOMAYOR AVILA, Lilian Aime

Asesorados por: Dra. Marta Lucía Tostes Vieira

Lima, diciembre del 2019

La tesis

**El constructor de ecosistema de emprendimientos sociales en el Perú: El caso red “Kunan” durante el periodo de setiembre del 2018 a junio del 2019**

ha sido aprobada

---

Mgtr. Regina Mariella Soriano  
Rivera [Presidente del Jurado]

---

Dra. Marta Lucía Tostes Vieira  
[Asesora Jurado]

---

Mgtr. Diego Espinosa Winder  
[Tercer Jurado]

A toda mi familia por depositar siempre su confianza en mí, especialmente a mis padres, por demostrarme siempre que la perseverancia y esfuerzo son claves para lograr mis objetivos y a mi hermana, por su paciencia y apoyo incondicional. A todas las personas maravillosas que han sido parte de esta etapa en mi vida. Finalmente, a Diego y Mafer por ser los mejores compañeros de tesis, gracias por su compromiso, esfuerzo y buen humor ¡Se logró, ahora a cumplir más metas!

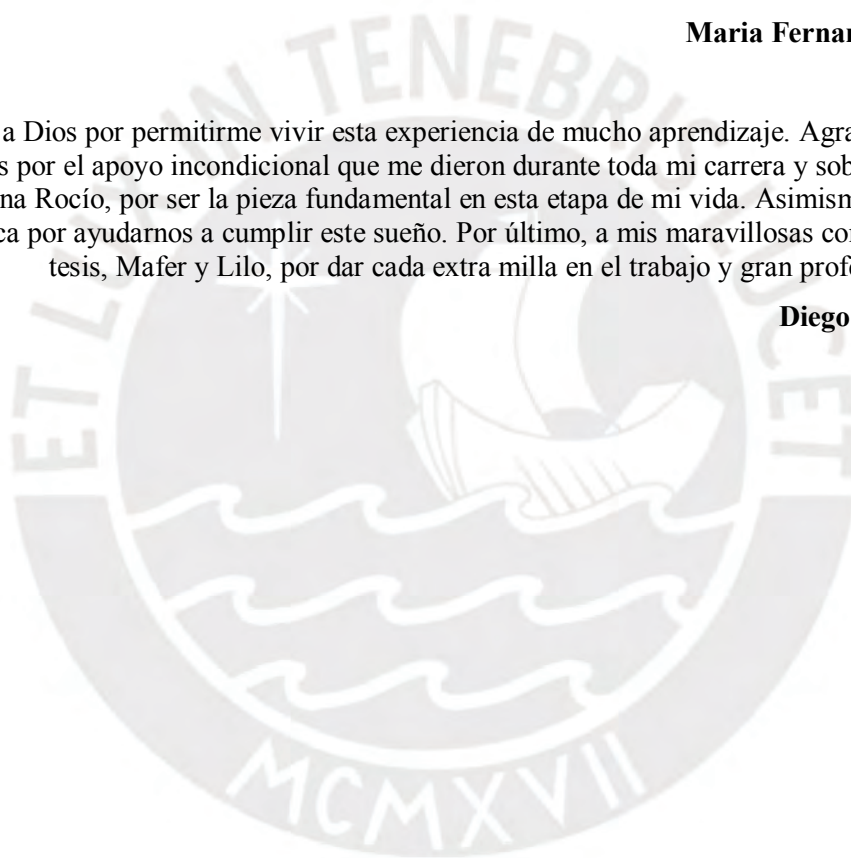
**Lilian Sotomayor**

Mis sueños y metas son también las tuyas, gracias a mis papitos, José y Beatriz, por ser el mayor ejemplo de perseverancia y fuerza en mi vida. Si he llegado hasta esta etapa ha sido por su apoyo incondicional. A mis maravillosos compañeros en esta aventura, Lilian y Diego, gracias por todos los momentos compartidos en este arduo camino. A cada una de las personas que fueron parte de este proceso y estuvieron apoyándome siempre.

**Maria Fernanda Linares**

Gracias a Dios por permitirme vivir esta experiencia de mucho aprendizaje. Agradezco a mis padres por el apoyo incondicional que me dieron durante toda mi carrera y sobre todo a mi hermana Rocío, por ser la pieza fundamental en esta etapa de mi vida. Asimismo, a Carla y Verónica por ayudarnos a cumplir este sueño. Por último, a mis maravillosas compañeras de tesis, Mafer y Lilo, por dar cada extra milla en el trabajo y gran profesionalismo.

**Diego Hinostroza**



## TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	2
1. Problema empírico .....	2
2. Problema de investigación.....	3
3. Justificación .....	4
4. Modelo de gestión.....	6
5. Preguntas de la investigación.....	7
5.1. Pregunta principal.....	7
5.2. Preguntas específicas .....	7
6. Objetivos de la investigación.....	7
6.1. Objetivo principal.....	7
6.2. Objetivos específicos .....	7
7. Hipótesis de la investigación .....	8
7.1. Hipótesis principal.....	8
7.2. Hipótesis secundarias.....	8
8. Ética de la investigación .....	8
CAPÍTULO 2: ESTADO DEL ARTE Y MARCO TEÓRICO.....	10
1. Emprendimientos sociales .....	10
1.1. Conceptualización de emprendimientos sociales .....	11
1.2. Caracterización del emprendimiento social .....	13
1.3. Tipos de emprendimientos sociales .....	17
1.4. Capital Social y emprendimientos sociales .....	18
2. Capital social .....	19
2.1. Conceptualización del capital social.....	19
2.2. Elementos del capital social: bonding y bridging.....	20
3. Redes de colaboración.....	21
3.1. Motivaciones del emprendimiento social dentro de una red .....	21
3.2. Etapas del emprendimiento social dentro de una red.....	23
3.3. Conceptualización de redes de colaboración.....	24
3.4. Modelo de evolución de una red .....	27
3.5. Análisis de redes sociales.....	29
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	34

1. Los objetivos de desarrollo sostenible en el Perú .....	34
2. Ecosistema de emprendimiento social en el Perú .....	35
3. Kunan .....	37
3.1. Caracterización de la red “Kunan” .....	41
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA .....	45
1. Metodología de la investigación .....	45
1.1. Alcance, diseño y enfoque de la investigación.....	45
1.2. Variables de la investigación.....	46
1.3. Herramientas de investigación .....	51
2. Secuencia metodológica .....	53
2.1. Fase de inmersión .....	54
2.2. Fase de análisis.....	56
2.3. Fase de Proposición .....	58
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS .....	59
1. Caracterización de los actores del ecosistema que propone la red “Kunan” .....	59
1.1. Academia y gobierno .....	59
1.2. Empresas del Patronato Perú 2021 .....	63
2. Vínculos internos y externos.....	68
2.1. Capital social: <i>Bonding</i> y <i>Bridging</i> .....	69
2.2. Análisis de redes sociales de la red “Kunan” .....	71
3. Propuesta de la línea de base .....	77
3.1. Indicadores para evaluar la gestión de la red “Kunan” .....	77
3.2. Propuestas de mejora .....	79
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	85
1. Conclusiones.....	85
2. Recomendaciones.....	87
REFERENCIAS .....	90
ANEXO A: Beneficios de las membresías Red “Kunan” .....	96
ANEXO B: Matriz de Consistencia .....	100
ANEXO C: Matriz de recolección de información.....	117
ANEXO D: Guía de entrevista para comprender situación de emprendimientos sociales.....	120
ANEXO E: Guía de entrevista preliminar para emprendimientos sociales.....	122
ANEXO F: Guía de preguntas de Directora de Kunan .....	126

ANEXO G. Guía de Observación – Desafío Kunan 2018 .....	128
ANEXO H. Fotografías del trabajo de investigación.....	131
ANEXO I: Encuesta de valoración de vínculos a emprendimientos sociales de la red “Kunan” .....	133
ANEXO J: Certificados de participación como voluntarios de Kunan.....	137
ANEXO K: Codificación de emprendimientos sociales y ambientales .....	138
ANEXO L: Codificación de empresas del Patronato Perú 2021 .....	158
ANEXO M: Mapeo de vínculos a través del tablero de control .....	160
ANEXO N: Mapeo de vínculos a través de fuentes secundarias.....	161
ANEXO O: Mapeo de vínculos a través de encuesta.....	162
ANEXO P: Tabla de indicadores ARS de la red “Kunan” .....	163
ANEXO Q: Trazabilidad de las propuestas generadas a partir de los hallazgos .....	169



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Red “Kunan”. Comentarios de retroalimentación .....	4
Tabla 2: Criterios para la clasificación de emprendimientos sociales o ambientales .....	13
Tabla 3: Red “Kunan”. Tipo de vínculos para emprendimientos sociales .....	50
Tabla 4: Distribución de las actividades enfocadas a los emprendimientos sociales por parte la Academia.....	60
Tabla 5: Distribución de actividades enfocadas a emprendimientos sociales por parte del gobierno .....	62
Tabla 6: Distribución de iniciativas enfocadas a emprendimientos sociales por parte de las empresas del patronato Perú 2021 .....	64
Tabla 7: Número de relaciones entre emprendimientos sociales y ambientales y empresas del Patronato Perú2021 .....	69
Tabla 8: Red “Kunan”. Factores de preferencia por los emprendimientos sociales .....	70
Tabla 9: Red “Kunan”. Valoración de las ferias corporativas por los Emprendimientos sociales y ambientales.....	71
Tabla 10: Red “Kunan”. Ranking de los emprendimientos sociales y ambientales según su nivel de intermediación.....	73
Tabla 11: Red “Kunan”. Ranking de los emprendimientos sociales y ambientales según su nivel de cercanía y densidad .....	74
Tabla 12: Red “Kunan”. Indicadores de la visión general del grafo.....	77
Tabla 13: Trazabilidad de hallazgos como aspectos positivos .....	80
Tabla 14: Trazabilidad de hallazgos con aspectos a mejorar .....	80



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Perú. Modelo de caracterización de emprendimientos - GEM, 2017-2019.....	10
Figura 2: Tipos de emprendimientos sociales .....	17
Figura 3: Etapas de redes de colaboración en emprendimientos .....	23
Figura 4: Modelo de Butler y Hansen .....	29
Figura 5: Elementos de una red social .....	31
Figura 6: Perú 2021. Estructura organizacional.....	38
Figura 7: Perú 2021 y Kunan . Línea de tiempo .....	39
Figura 8: Emprendimientos sociales frente a los ODS .....	42
Figura 9: Emprendimientos sociales frente a departamentos del Perú.....	42
Figura 10: Emprendimientos sociales frente al sector comercial .....	43
Figura 11: Emprendimientos sociales por tipo de bien que comercializa .....	44
Figura 12: Secuencia metodológica de la investigación .....	54
Figura 13: Esquema de trabajo de vínculos a partir de un tipo de grafo no dirigida .....	57
Figura 14: Perú. Empresas del Patronato frente al sector comercial.....	66
Figura 15: Perú. Empresas del Patronato frente a la obtención del distintivo ESR .....	67
Figura 16: Perú. Empresas del Patronato frente a los ODS .....	68
Figura 17: Grafo de densidad de los actores.....	72
Figura 18: Red “Kunan”. Distribución de grados .....	75
Figura 19: Mapeo de vínculos a través del tablero de control .....	76



## LISTA DE ACRÓNIMOS

ARS	Análisis de Redes Sociales
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CEO	Chief Executive Officer
COFIDE	Corporación Financiera de Desarrollo
CONCYTEC	Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica
CONFIEP	Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas
ESR	Empresa Socialmente Responsable
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
MyPEs	Micro y Pequeñas Empresas
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OECD	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PBI	Producto Bruto Interno
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
PR	Public Relationship
PSF	Python Software Foundation
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
UCAL	Universidad de Ciencias y Artes de América Latina
UDEP	Universidad de Piura
UN	United Nations
UPC	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
USIL	Universidad San Ignacio de Loyola
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
WEF	World Economic Forum

## RESUMEN EJECUTIVO

En el Perú, han surgido iniciativas de innovación social pertenecientes al sector privado que buscan fomentar el cumplimiento de los ODS. Esta investigación resalta el inicio de la iniciativa de “Kunan” para conectar emprendimientos sociales con empresas del patronato Perú 2021, ámbito en el cual se constituye una red que debe ser analizada para definir los tipos de vínculos que se establecen entre los actores involucrados y generar una propuesta de línea base.

Teniendo un alcance descriptivo, el desarrollo metodológico de esta investigación está compuesto por 3 etapas: inmersión, análisis y proposición. En la fase de inmersión, se buscó empatizar con los actores involucrados dentro de la red, realizando un trabajo voluntario para la red “Kunan”. Además, el trabajo de campo estuvo compuesto por herramientas de recolección de fuentes primarias como encuestas a los emprendimientos de la red y entrevistas a los coordinadores de “Kunan”. A partir de ello, se generaron grados que permitieron el análisis de los vínculos de una muestra de 132 emprendimientos sociales y ambientales, los cuales se registraron en el software WebQDa. Durante la fase de análisis, se empleó el software de redes sociales Gephi, con el cual se obtuvo; por un lado, los resultados de densidad, intermediación y cercanía de los vínculos de los actores de la red. Finalmente, en la fase de proposición, se incluyó el planteamiento de la línea base, a partir de los indicadores de visión general de una red: densidad, grado medio y diámetro.

A través de dichos indicadores, se pudo comprobar que la red “Kunan”, al encontrarse en formación, es dispersa. No obstante, se concluyó que el modelo de su gestión de red genera oportunidades vinculadas al desarrollo del capital social en los emprendimientos sociales que la conforman, a través de sus ejes comercial y de *networking*. Estos ejes no son excluyentes pues dado que ambos están enfocados en relaciones internas y externas entre los emprendimientos sociales y ambientales de la red y entre estos con las empresas del Patronato Perú 2021.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación busca analizar el rol de “Kunan” con la red de emprendimientos sociales y ambientales que la conforman en el periodo de setiembre del 2018 a junio del 2019. Para su desarrollo se utiliza la metodología de análisis de redes sociales (ARS) y se sostiene el estudio de caso en la iniciativa de la red “Kunan”, a partir de la formalización como constructor del ecosistema de emprendimientos sociales en el Perú.

En el primer capítulo, se presenta una perspectiva analítica del problema encontrado con el objetivo de realizar un diagnóstico más adelante, las preguntas de investigación, los objetivos del estudio y las hipótesis a comprobar. Asimismo, se detalla la justificación, los modelos de gestión implementados y la ética de la investigación.

En el segundo capítulo, se desarrolla una revisión teórica respecto a los tres ejes principales de la investigación: emprendimientos sociales, capital social y redes de colaboración. Se plantea una conceptualización de los mismos, se describen los tipos, los elementos, los modelos existentes y más información que influye en la comprensión del estudio

El tercer capítulo, da a conocer el marco contextual de la investigación, el cual se basa en el estado del ecosistema de emprendimientos sociales en el Perú y el rol que cumple el sujeto de estudio “Kunan” dentro de este entorno. Asimismo, se caracteriza este último actor para entender la transición de su gestión desde sus inicios como “Marcas que marcan” hasta su incorporación al Patronato Perú 2021.

En el cuarto capítulo, se describe la metodología diseñada para el presente estudio, la cual utiliza un enfoque mixto basado en un estudio de caso; asimismo, se determina un alcance descriptivo, explican las herramientas implementadas para el recojo de información tales como entrevistas semiestructuradas, encuestas, entre otros y la secuencia metodológica de la investigación.

En el quinto capítulo se dan a conocer los hallazgos del estudio y las propuestas de mejora para el crecimiento de los emprendimientos sociales dentro del modelo de gestión de redes de “Kunan” enfocado en sus ejes de *networking* y comercial.

Finalmente, se procede a mencionar las conclusiones y recomendaciones. En relación a las conclusiones se ha buscado validar las hipótesis establecidas al inicio de la investigación. Por su parte, las recomendaciones son desarrolladas en consistencia a las conclusiones y objetivos de investigación. Luego de haber explicado la estructura de la investigación se invita al lector a conocer la iniciativa de esta organización para la generación de capital social dentro de su red de emprendimientos sociales.

## CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo está compuesto por el desarrollo de la problemática de la investigación, la justificación y el modelo de gestión que reflejan la relevancia de analizar la gestión de la red “Kunan” a partir de sus ejes de acción comercial y de *networking*. Asimismo, se muestran las preguntas y objetivos de investigación que sirven como orientación para el desarrollo de la investigación. Posteriormente, se plantean las hipótesis que sirven de nexo entre la teoría y los datos empíricos recopilados que serán comprobados más adelante. Finalmente, se detallan los argumentos que certifican la buena fe para el desarrollo de la presente investigación, a través del apartado ética de la investigación.

### 1. Problema empírico

El directorio “Marcas que marcan” se creó en el 2017 con el enfoque de reforzar el eje de emprendimientos e innovación social de la organización Perú 2021, teniendo como principal objetivo impulsar las compras de empresas que son miembros de su patronato a emprendimientos sociales y ambientales. No obstante, en setiembre del 2018 esta iniciativa se reestructuró en “Kunan”, buscando abarcar nuevos ejes de acción con el fin de posicionarse como agente principal del ecosistema de emprendimientos sociales del Perú.

El nuevo enfoque de gestión que “Kunan” busca desarrollar en los emprendimientos sociales está compuesta por dos tipos de membresía: básica y premium. El primer tipo de membresía permite participar a los emprendimientos sociales y ambientales en espacios de la red y no tiene costo alguno; mientras que el segundo tipo de membresía busca priorizar oportunidades comerciales y de *networking*, a los emprendimientos sociales que hayan pagado una comisión de 400 soles.

Asimismo, los 65 emprendimientos sociales que antes fueron parte del directorio “Marcas que marcan” obtuvieron una afiliación automática para ser parte de la red “Kunan” obteniendo la membresía básica. Sin embargo, dichos emprendimientos tuvieron una percepción negativa del directorio “Marcas que marcan” debido a su inconstante presencia en el desarrollo de actividades comerciales.

Dicha participación hace referencia al seguimiento y control de la gestión relacional que “Marcas que marcan” tuvo con los emprendimientos pertenecientes a su directorio. En las entrevistas realizadas a los fundadores de los emprendimientos ES10, ES30, ES46 y ES138 (comunicación personal, 29 de agosto, 2018), los emprendedores sociales mencionaron que la ejecución de las actividades de “Marcas que marcan” era muy esporádica y de poco alcance. De tal forma que la mayoría de los emprendimientos sociales mostró inconformidad con dicha gestión

y abordaron una posición de independencia de trabajo en el cual no recurrían al directorio para desarrollar su capital social.

A partir de setiembre del 2018, la fusión del directorio “Marcas que Marcan” con “Kunan” planteó un nuevo enfoque de trabajo para el desarrollo de los emprendimientos sociales y ambientales. Sin embargo, estos emprendimientos, quienes son parte de la red “Kunan”, desconocen sobre los beneficios de dicho programa; ello genera desconcierto sobre qué emprendimientos de la membresía básica querrán formar parte de la membresía *premium* a fin de aumentar su relacionamiento dentro de la red.

## **2. Problema de investigación**

La incorporación de “Kunan” a la unidad de emprendimiento social y ambiental de Perú 2021, generó un nuevo enfoque de trabajo para fortalecer a los emprendimientos sociales y ambientales. Dicho enfoque plantea cuatro ejes de acción: Alto impacto, Canales comerciales, Espacios de *networking* y recurso. El primer eje, busca identificar a los emprendimientos sociales y ambientales de alto impacto para incrementar su visibilidad; el segundo eje, por un lado, promueve la identificación de proveedores de impacto para grandes empresas y; por otro lado, genera ferias corporativas para incentivar la compra social; el tercer eje, tiene por objetivo generar interacción entre los diversos actores del ecosistema de emprendimientos sociales y ambientales; el último eje, busca desarrollar y compartir contenido de valor para los emprendimientos sociales (Kunan, 2019).

En ese sentido, dicho enfoque de trabajo tiene como principal objetivo brindar apoyo exclusivo y/o diferenciado a los emprendimientos sociales que forman parte de la red. Asimismo, tal como lo señala Cope et al., (2007), los emprendimientos generan capital social mediante redes, pues estas le proporcionan recursos, que por cuenta propia sería difícil de obtener, como información de mercado, soporte financiero y experiencia. No obstante, si bien la alianza de “Kunan” con Perú 2021 condujo a la creación de nuevas líneas de acción; con lo cual se esperaba brindar mayor escalabilidad a los emprendimientos sociales, esta no ha variado en el despliegue de la gestión de la red.

Por un lado, tras la alianza de “Kunan” con Perú 2021, los emprendimientos sociales de la red perciben que el nuevo enfoque de trabajo de “Kunan” centraliza oportunidades de relacionamiento con empresas del Patronato Perú 2021, a un grupo de emprendimientos sociales. Ello se evidencia a través de los comentarios de retroalimentación que dichos emprendimientos brindaron sobre la gestión de la red, tal como se muestra en la tabla 1.



**Tabla 1: Red “Kunan”. Comentarios de retroalimentación**

N°	Comentarios de retroalimentación para la Red “Kunan”
1	“En las ferias que realiza “Kunan” siempre se encuentran los mismos emprendimientos sociales, me gustaría que puedan dar oportunidad a más emprendimientos.”
2	“Quisiera mayor apoyo por parte de la Red “Kunan”, porque siento que al ser un emprendimiento social cuya operación se encuentran en provincia, no tengo la posibilidad de aprovechar las alianzas de “Kunan”. Además, quisiera conocer sobre los beneficios a los cuales podría acceder por ser parte de la comunidad “Kunan”.”
3	“Mi emprendimiento tiene como sede Ayacucho; por ende, es complicado poder asistir a las actividades como talleres que “Kunan” que se promueven en Lima. Me gustaría integrarme más y tener mayor información de lo que está proponiendo la red.”
4	“ No considero que se está haciendo un buen trabajo por parte de “Kunan” porque no he logrado ampliar mi red de contactos, ni he tenido la oportunidad de dar a conocer mi emprendimiento.”
5	“Quisiera tener apoyo en cómo medir el impacto de mi emprendimiento en estadísticas y datos más cuantificables, no solo participar en ferias.”

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, se ha evidenciado que “Kunan” no cuenta con los recursos necesarios para analizar los vínculos que un emprendimiento social realiza dentro de su red. Debido a que la directora de “Kunan” declara que las relaciones entre emprendimientos sociales se dan de forma orgánica y no necesitan de un actor para que gestionen dichas relaciones.

El problema de investigación surge a partir de la percepción negativa de los emprendimientos sociales y ambientales que poseen con respecto a la gestión de la red “Kunan”. Del mismo modo, existe una falta de recursos por parte de dicha red para analizar los vínculos que se generan dentro de esta. Es así que el problema de investigación es el desconocimiento por parte de “Kunan” sobre las relaciones que los emprendimientos sociales y ambientales están construyendo entre pares y con las empresas del Patronato Perú 2021.

### **3. Justificación**

En el Perú, el ecosistema de emprendimientos sociales y ambientales se encuentra en una etapa de desarrollo pues en los últimos diez años, si bien tuvo una notable participación a nivel nacional e internacional, este no logró alcanzar el impacto económico y social deseado (Kunan & Universidad Científica del Sur [UCSUR], 2019, p. 96). Es por ello que, durante esa etapa, “Kunan” formalizó su rol de *ecosystem builder* de los emprendimientos sociales y ambientales del Perú. Parte de las funciones de dicho rol consiste en brindar apoyo tienen el objetivo de apoyar el desarrollo de los emprendimientos sociales participantes, a través de la generación de vínculos

con inversores, oportunidades de lanzamiento comerciales, premios, subvenciones, inversiones de capital y, por ende, construir un ecosistema exitoso (Roure, De San Jose & Segurado, 2016). En ese sentido, “Kunan” declara tener por objetivo, propiciar las relaciones con organizaciones orientadas a fomentar el crecimiento de los emprendimientos sociales y ambientales en el Perú. Para ello, da a conocer el interés de dichas organizaciones a través de distintos espacios de relacionamiento y facilita de conocimiento a los emprendimiento sociales y ambientales para que logren concretar vínculos comerciales.

A partir de ello, se pretende estudiar a la primera red de emprendimientos sociales y ambientales en el Perú, la cual es gestionada por “Kunan”. De manera que es necesario profundizar en la importancia de los emprendimientos sociales, pues como menciona Farber, Caballero, Prialé y Fuchs (2015), estos surgen como fórmula para hacer frente a retos sociales, económicos y ambientales que ni el sector público, ni el sector privado están interesados o en condiciones de resolver. Asimismo, el crecimiento de emprendimientos conduce a una relevancia económica y social, ya que contribuye a incrementar el nivel de empleo en el país, aumentar su Producto Bruto Interno (PBI) y permite impulsar el impacto social y ambiental que buscan (Global Entrepreneurship Monitor [GEM], 2017, p. 30).

Debido al crecimiento potencial de los emprendimientos sociales y ambientales, resulta importante profundizar en cómo las redes de colaboración, a través de la generación de nuevos vínculos, están contribuyendo al desarrollo estratégico de los emprendimientos de la red “Kunan”. La idea de formar redes entre organizaciones pares es apoyada por autores como Kumar quien considera que una red de empresas sociales puede crear impacto para una escala financiera sustancial mediante el impulso de nuevas oportunidades comerciales y desarrollo organizacional (Hausmann, 2015).

Existe una relevancia práctica para el sujeto de estudio. Por un lado, esta investigación busca generar una línea base para la red “Kunan”, mediante un análisis situacional del modelo de redes de emprendimientos a partir de los ejes comerciales y de *networking*, el cual mostrará cómo se generan los vínculos entre los emprendimientos de la red “Kunan” y entre los emprendimientos de la red “Kunan” con las empresas del Patronato Perú 2021. En ese sentido, la presente investigación proporcionará una primera medición sobre el tipo de relaciones que los emprendimientos sociales y ambientales están generando.

Por otro lado, tiene una importancia teórica-práctica para el desarrollo estratégico de las organizaciones sociales. Debido a que los emprendimientos sociales buscan mejorar constantemente las áreas *core* del negocio, la presente investigación dará a conocer los componentes del capital relacional en una red de colaboración. A partir de ello, los



emprendimientos sociales conocerán la relevancia de administrar correctamente los vínculos que la red “Kunan” incentiva.

#### **4. Modelo de gestión**

La presente investigación busca describir el modelo de gestión de la red “Kunan”, a partir de su eje de *networking* y eje comercial con los emprendimientos sociales que la conforman, durante el periodo de setiembre del 2018 a junio 2019. Con la finalidad de alcanzar el propósito de esta investigación, se han desarrollado tres ejes temáticos de las ciencias de la gestión: emprendimientos sociales, capital social y redes de colaboración

En primer lugar, para desarrollar el eje de emprendimientos sociales y abordar su conceptualización, caracterización y tipología se ha considerado a diversos autores como GEM (2017), Kunan (2019), Martin y Osberg (2007), Sagasti y Bazán (2008) entre otros. En este sentido, para esta investigación se ha definido al emprendimiento social como una organización autosostenible que contribuye a través de la solución más eficiente a erradicar las problemáticas sociales y ambientales que afectan a poblaciones vulnerables, a partir de un modelo de negocio sostenible, el cual evidencie que el impacto de sus actividades son el elemento clave para la transformación sistémica (Kunan & UCSUR, 2019, p. 27).

En segundo lugar, para analizar el eje de capital social tanto en su conceptualización como en su descripción de elementos, se ha tomado como fuente teórica a los autores Still, Huhtmaki y Rusell (2015), Bronzetti, Mazzotta, Puntillo, Silvestri y Veltri (2011). Se ha considerado al capital social como un factor inherente a las relaciones entre organizaciones y se considera un activo productivo que promueve el desarrollo de nuevas formas de asociación. Este capital se desarrolla a través de los lazos internos y externos. Asimismo, las redes dan fruto a una mayor interconectividad entre organizaciones mediante estrategias de aprendizaje mutuo y colaborativo, siendo el capital social, el componente del capital relacional, que permitirá generar redes de colaboración.

En tercer lugar, los autores que se usaron para analizar el eje de redes de colaboración fueron Camarinha-Matos y Abreu (2013) y Durugbo (2016), los cuales permiten explicar las motivaciones del emprendimiento social para ser parte de una red, las etapas de un emprendimiento social en una red, la conceptualización de las redes y el análisis de redes sociales. Para desarrollar la metodología de redes sociales se han considerado a Velásquez y Aguilar (2005), Lozares (1996), Garcia y Fonseca (2011) y Wasserman y Molina (2013).

Los ejes mencionados son objetos de la investigación pues permiten caracterizar al sujeto de estudio: “Kunan” a partir de los emprendimientos sociales que la conforman, analizar a su red

de colaboración a través de la metodología de redes sociales, dicho análisis se desarrollará considerando los principales pilares de acción de Kunan, eje de networking y comercial; y proponer una línea base de la gestión de la red “Kunan” en base a sus resultados.

## **5. Preguntas de la investigación**

### **5.1. Pregunta principal**

- ¿Cómo es el modelo de gestión de la red "Kunan" con los emprendimientos sociales y ambientales que la conforman, durante el periodo de setiembre del 2018 a junio 2019?

### **5.2. Preguntas específicas**

- ¿Cuáles son las principales organizaciones del ecosistema de emprendimientos sociales y ambientales y sus interacciones, que forman parte del modelo de gestión de la red "Kunan"?
- ¿Cómo son los vínculos entre los emprendimientos sociales y entre emprendimientos sociales con las empresas del patronato Perú 2021 que interactúan por medio de la red "Kunan"?
- ¿Cuál es la línea base del modelo de gestión de la red "Kunan" a partir de los ejes de *networking* y espacios comerciales?

## **6. Objetivos de la investigación**

### **6.1. Objetivo principal**

- Analizar el modelo de gestión de la red “Kunan”, a partir de sus ejes comerciales y de *networking* con los emprendimientos sociales y ambientales que la conforman, durante el periodo de setiembre del 2018 a junio 2019.

### **6.2. Objetivos específicos**

- Caracterizar a las organizaciones del ecosistema de emprendimientos sociales y sus interacciones, que forma parte del modelo de gestión de la red “Kunan”.
- Analizar los vínculos entre emprendimientos sociales y entre emprendimientos sociales con las empresas del Patronato Perú 2021 que interactúan por medio de la red “Kunan”.
- Proponer una línea base del modelo de gestión de la red “Kunan” a partir de los espacios de mejora en los ejes de *networking* y oportunidades comerciales.

## 7. Hipótesis de la investigación

### 7.1. Hipótesis principal

- El modelo de gestión de la red “Kunan” está compuesto por lazos internos (*bonding*) que se generan mediante su eje de *networking* y lazos externos (*bridging*) que se crean a través de las oportunidades transaccionales a los emprendimientos sociales y ambientales de su red con otros actores del ecosistema. Estos ejes permiten el desarrollo de más vínculos entre los miembros de la red (Cope et al., 2007, p. 214).

### 7.2. Hipótesis secundarias

- El ecosistema de emprendimientos sociales que propone “Kunan” está compuesto por la academia, el gobierno y las empresas privadas. A partir de esta colaboración Etzkowitz y Zhou (2006), indican que se generan espacios para apoyar el crecimiento y escalabilidad de los emprendimientos sociales y ambientales.
- Mediante los ejes comercial y de *networking*, se generan vínculos internos (*bonding*) y externos (*bridging*). Por un lado, dichos vínculos entre actores poseen una baja densidad y cercanía debido a la reciente formalización de la red “Kunan”. Asimismo, la reciente incorporación de “Kunan” a la dinámica de trabajo con el Patronato de Perú 2021 genera que exista un bajo nivel de intermediación de los emprendimientos sociales. Por otro lado, estos vínculos están enfocados en relaciones transaccionales, dado que “Kunan” promueve más la iniciativa de ferias corporativas que incentiva la comercialización de productos. Además, los emprendimientos según Camarinha-Matos & Abreu (2013), buscan su sostenibilidad a partir del recurso económico.
- La línea base del modelo de gestión de "Kunan" a través de sus ejes de *networking* y el comercial presenta una baja densidad y un bajo grado medio, ya que existen emprendimientos sociales y ambientales que desconocen el total de potenciales relaciones que se puede generar dentro de la red. Como consecuencia de ello se genera un grafo disperso y un indicador de diámetro alto.

## 8. Ética de la investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se contó en primer lugar, con el apoyo del Coordinadora de emprendimientos sociales de “Kunan”, Verónica Briceño y de la Directora de innovación y emprendimientos sociales, Carla Grados, quienes nos propiciaron información sobre la gestión de la red “Kunan”. Dicha organización, nos brindó la Base de Datos de los emprendimientos sociales, teniendo como acuerdo, la protección de información de los integrantes de su red. Además, se contó con el “Reporte de estado del emprendimiento social en

el Perú”, el cual mostró data relevante para la investigación sobre la caracterización del universo de emprendimientos sociales en el Perú.

En segundo lugar, se llegó a un acuerdo con “Kunan” para ser voluntarios profesionales de la red. En este sentido, este nuevo rol permitió tener un mayor acercamiento con los emprendimientos sociales, y observar su relacionamiento en los espacios propiciados por la red. Todo ello permitió validar la información recabada, desde distintas perspectivas.



## CAPÍTULO 2: ESTADO DEL ARTE Y MARCO TEÓRICO

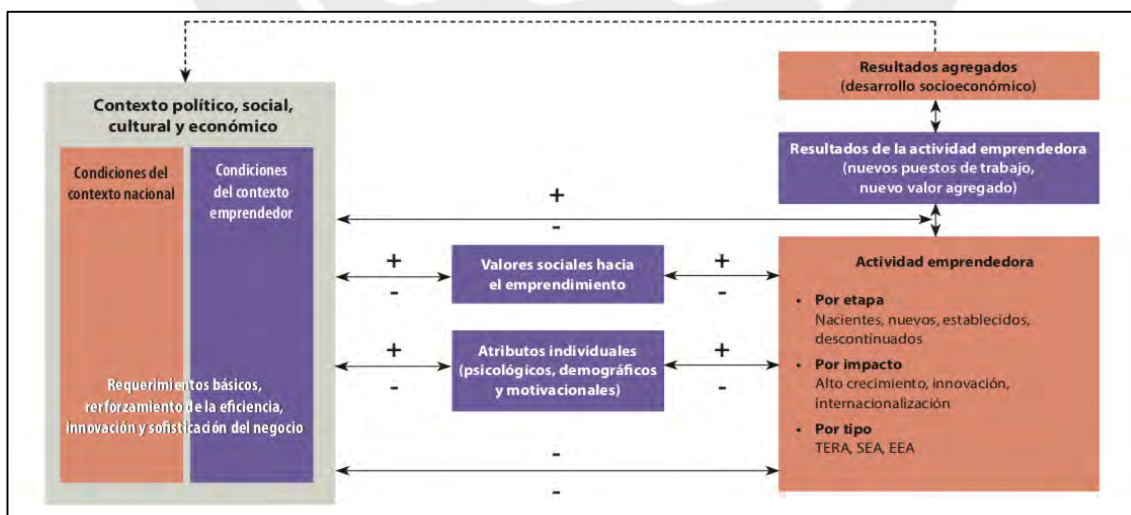
El segundo capítulo tiene por objetivo abordar la teoría de los tres principales ejes de la investigación: emprendimientos sociales, capital social, y redes de colaboración. En ese sentido, se desarrollarán los conceptos de forma individual y posteriormente, se mostrará la interacción existente entre estos, con el fin de explicar y dar a conocer su importancia para la contextualización del sujeto de estudio “Kunan”.

### 1. Emprendimientos sociales

Para definir qué es el emprendimiento social, es necesario explicar su definición y alcance. Debido a que ambos conceptos enmarcan similares características como el desarrollo organizacional, el perfil del equipo fundador y hasta el grado de impacto económico y social que generan en una sociedad, iniciado por una actividad empresarial (Kunan & UCSUR, 2019, p. 24).

Según el GEM (2018), el concepto de emprendimiento abarca cualquier intento de crear negocio o nuevas empresas y que esté relacionado de forma directa con los mecanismos que intervienen en el desarrollo de un país. Para ello, como se puede apreciar en la figura 1 han caracterizado al emprendimiento como el proceso que se genera dentro de un contexto político o social que muestra una necesidad latente. Asimismo, menciona que este tipo de organizaciones se establece mediante la formación de un grupo de individuos con atributos demográficos y psicológicos específicos los cuales reflejan la predisposición para poner en marcha una iniciativa que contribuya a que algunas economías crezcan en mayor medida que otras (GEM, 2018, p. 26).

Figura 1: Perú. Modelo de caracterización de emprendimientos - GEM, 2017-2019



Fuente: GEM (2018).

De acuerdo con GEM (2018), los emprendimientos son creados a partir de dos tipos de motivaciones: necesidad u oportunidad. El primero hace referencia a la obtención de ingresos



para subsistir ante situaciones de desempleo o disconformidad por un trabajo dependiente tradicional. Mientras el segundo, hace mención a la forma de actuar de un grupo de individuos que identificaron oportunidades latentes en el mercado y tienen interés por aprovecharlas (GEM, 2018, p. 29).

La descripción sobre las motivaciones para emprender es relevante para la presente investigación porque según Kunan y UCSUR (2019), el funcionamiento operativo e inspiracional de los emprendimientos sociales son transversales a las motivaciones mencionadas previamente. Sin embargo, conceptualmente, el emprendimiento social tiene un entendimiento distinto de la lógica empresarial. Esta lógica señala que los emprendimientos sociales buscan generar valor social y valor económico de forma equitativa, más allá del grado de rentabilidad que algunos emprendimientos puedan tener (Kunan & UCSUR, 2019, p. 26).

### **1.1. Conceptualización de emprendimientos sociales**

La organización “Kunan” ha definido al emprendimiento social como una organización autosostenible que contribuye a través de la solución más eficiente a erradicar las problemáticas sociales y ambientales que afectan a poblaciones vulnerables, a partir de un modelo de negocio sostenible, el cual evidencie que el impacto de sus actividades son el elemento clave para la transformación sistémica (Kunan & UCSUR, 2019, p. 27). Esta definición ha sido sustentada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 1999), que describe a los emprendimientos sociales como organizaciones cuyo objetivo principal es enfrentar los desafíos sociales más urgentes mientras buscan el beneficio de la comunidad.

Siguiendo la línea, Martin y Osberg (2007) mencionan los componentes que caracteriza a un emprendimiento social. En primer lugar, esta organización identifica un equilibrio estable que provoca la exclusión y marginación de un segmento de la humanidad que no cuenta con los medios financieros o la influencia política para lograr algún beneficio transformador por su cuenta. En segundo lugar, identifica una oportunidad de negocio, desarrollando una propuesta de valor social, desafiando así el contexto social. En tercer lugar, forja un nuevo equilibrio que alivia el sufrimiento del grupo objetivo asegurando un mejor futuro para el grupo objetivo e incluso la sociedad en general. Por lo tanto, los emprendimientos sociales son conceptualizados como una organización que genera actividad empresarial con un propósito social que contribuye con el desarrollo sostenible e inclusivo, al igual que el cumplimiento de objetivos sociales y ambientales que son detallados en los ODS.

El emprendimiento social se ha vuelto una nueva forma de hacer negocios que incorpora, por su propia naturaleza, un enfoque de valor compartido (Porter & Kramer, 2011, p. 7). Los emprendimientos sociales al no estar limitados en el concepto de negocios tradicionales suelen

estar más conectados con las nuevas oportunidades. Según Porter y Kramer (2011) los emprendimientos que crean valor compartido suelen crecer más rápido que los programas netamente sociales, pues las políticas y prácticas mejoran la competitividad de la empresa y a su vez ayudan a mejorar las condiciones sociales y económicas de las comunidades donde opera. A continuación, se desarrollará el concepto de valor compartido.

En este contexto surgen los denominados ecosistemas de emprendimientos sociales, los cuales son definidos como aquellas comunidades económicas sostenidas por una base de organizaciones que interactúan y giran en torno a la producción de bienes y servicios (Moore, 1997, p. 26). Este concepto destaca la conexión íntima entre una organización y su contexto, el cual puede estar conformado por los siguientes elementos: formación e investigación, asesoramiento, redes, innovación, difusión y financiamiento (Vernis & Navarro, 2011, p. 67).

### **1.1.1. Valor compartido**

Como se ha visto anteriormente, los autores están buscando redefinir el objetivo de la empresa y proponen un nuevo enfoque: valor compartido. Este principio involucra la creación compuesta del valor económico y valor social, aunque se excluyen otras definiciones asociadas a la generación de valor como son la responsabilidad social empresarial o la filantropía. Esto se da, debido a que el valor compartido no consiste en asumir un costo social para mejorar la reputación empresarial, sino en redistribuir el valor económico creado con la sociedad a través de la reconcepción de sus productos o servicios y la interacción que pueden tener con sus mercados, redefiniendo su productividad en la cadena de valor y construyendo *clusters* de apoyo para el sector en torno a la organización (Porter & Kramer, 2011, p. 7).

El primer elemento que forma parte del valor compartido es el valor económico. Este según Porter (1985), se desarrolla a través de la cadena de valor que tiene como objetivo maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. Esto se entiende por otros autores, como el margen entre lo que los clientes aceptan pagar y los costos incurridos por la empresa. En otras palabras, sería maximizar la rentabilidad, entregando mayor valor permitiendo a una organización cobrar mayores precios unitarios promedio, teniendo como resultado costos unitarios promedio más bajos (Porter, 2011, p.115).

El segundo elemento que integra el valor compartido es el valor social. Una organización crea valor social cuando da respuesta a necesidades sociales, es decir, ayuda a cumplir objetivos socialmente deseables (Moore, 2000, p. 183) a través del desarrollo de un conjunto de capacidades que se estructuran en torno a tres grandes pilares para satisfacer las necesidades humanas. En primer lugar, una organización logrará crear valor social si primero tiene una visión en donde logre solucionar alguna necesidad de la sociedad, siendo inspirador, movilizador y viable. En



segundo lugar, se requiere depender de recursos para movilizar dicha visión y; en tercer lugar, la organización debe operar, es decir, llevar a cabo acciones estratégicas, desarrollando una propuesta de valor (Beaumont, 2016, p. 28).

En este sentido se comprende que la conceptualización de un emprendimiento social tiene como principal objetivo el desarrollo del valor compartido. Ello se refleja en los elementos de conceptualización de un emprendimiento social propuestos por Martin y Osberg (2007), los cuales engloban los factores social y económico del valor compartido, mencionado por Porter & Kramer (2011). A partir de ello, la presente investigación toma dicho relacionamiento conceptual para abordar las características generales que permiten describir el funcionamiento de un emprendimiento social y ambiental.

## 1.2. Caracterización del emprendimiento social

Según “Kunan” y UCSUR (2019), para que un negocio sea reconocido como emprendimiento social, debe de cumplir con la caracterización que se explicará a continuación. Todo emprendimiento social debe contar con una misión social, la cual está descrita en tres estamentos. Primero, requiere tener un enfoque hacia algún objetivo de desarrollo sostenible (Naciones Unidas [NN.UU], 2017). Segundo, es necesario contar con un contexto de apoyo a beneficiarios directos sea un grupo vulnerable (Sagasti & Bazán, 2008, p. 8). Tercero, debe contar con un modelo de negocio esté directamente ligado a la relación que mantiene con los beneficiarios identificados (Kunan & UCSUR, 2019, p.70). La segunda característica es tener un modelo de negocio en donde se muestra la intencionalidad de la organización, su tipo de oferta, el porcentaje de ingresos generados a través de actividades comerciales, su figura legal constituida y el uso de excedentes financieros. Por una parte, la tercera característica se centra en la innovación que ejerce el emprendimiento el cual se describe mediante el tipo y grado de innovación social (Stanford graduate school of business, 2018). Finalmente, la cuarta característica corresponde a la medición del impacto, según la intencionalidad y valorización del impacto que el emprendimiento social busca generar (Kunan & UCSUR, 2019, p. 29).

La tabla 2 tiene por objetivo, profundizar a detalle las características antes descritas para los emprendimientos sociales que “Kunan” estableció en su reporte del 2019. Asimismo, teniendo los criterios de caracterización, se puede mostrar las diversas combinaciones y formas de emprendimientos sociales que existen.

**Tabla 2: Criterios para la clasificación de emprendimientos sociales o ambientales**

Característica	Descripción	Detalle
Misión social	Áreas de focalización de la misión mediante los objetivos	1. Fin de la pobreza 2. Hambre cero

Característica	Descripción	Detalle
	de desarrollo sostenible (UN, 2017)	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Salud y bienestar</li> <li>4. Educación de calidad</li> <li>5. Igualdad de género</li> <li>6. Agua limpia y saneamiento</li> <li>7. Energía asequible y no contaminable</li> <li>8. Trabajo decente y crecimiento económico</li> <li>9. Industria, innovación e infraestructura</li> <li>10. Reducción de las desigualdades</li> <li>11. Ciudades y comunidades sostenibles</li> <li>12. Producción y consumo responsable</li> <li>13. Acción por el clima</li> <li>14. Vida submarina</li> <li>15. Vida de ecosistemas</li> <li>16. Paz, justicia e instituciones sólidas</li> <li>17. Alianzas para lograr los objetivos</li> </ol>
	Contexto de vulnerabilidad de los beneficiarios directos (Sagasti y Bazán, 2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cognitiva – cultural: exclusión que impide que las personas se sientan parte integral de la sociedad</li> <li>● Económica: incapacidad de participar de actividades productivas remuneradas adecuadamente</li> <li>● Social: desigualdad de oportunidades para el acceso a servicios sociales básicos</li> <li>● Política: incapacidad de ejercer plenamente los derechos como ciudadano (seguridad, libertad de expresión, etc.)</li> <li>● Ambiental: vulnerabilidad frente a desastres naturales y la degradación del ecosistema</li> </ul>
	Relación del negocio con los beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Proveedores</li> <li>● Colaboradores</li> <li>● Socios</li> <li>● Intermediarios</li> <li>● Clientes</li> <li>● Indirectos</li> <li>● Ambiente</li> </ul>
Modelo de negocio	Intencionalidad de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Intención social o ambiental en la misión</li> <li>● Intención social o ambiental explícita en la misión y documentos internos de la organización</li> <li>● Certificación externa de intencionalidad</li> </ul>
	Tipo de oferta	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bien</li> <li>● Servicio</li> </ul>
	Porcentaje de ingresos generados a través de actividades comerciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Entre el 30% y el 50%</li> <li>● Entre el 51% y el 99%</li> <li>● 100%</li> </ul>
	Figura legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sin fines de lucro</li> <li>● Con fines de lucro</li> </ul>
	Uso de excedentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se vuelve a invertir por completo en la misión</li> </ul>

Característica	Descripción	Detalle
		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se reinvierten parcialmente en la misión</li> <li>● Se reparte entre los socios en caso de ser con fines de lucro</li> </ul>
Innovación	Tipo de innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Producto o servicio</li> <li>● Proceso</li> <li>● Modelo de negocio</li> </ul>
	Grado de innovación social (Stanford Graduate School of Business, 2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Solución más eficiente</li> <li>● Solución más sistémica</li> </ul>
Medición de impacto	Nivel de medición	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Intención en medición de impacto: tiene presente que deben medir el impacto, pero aún no lo hacen</li> <li>● Medición de resultados 1: indicadores de gestión o impacto informal en su beneficiario, sin valorización</li> <li>● Medición de resultados 2: indicadores de gestión o impacto informal en su beneficiario, con valorización</li> <li>● Medición de resultados 3: indicadores de gestión o impacto formal en su beneficiario, con valorización</li> <li>● Medición de resultados 4: indicadores de gestión o impacto formal en su beneficiario, con valorización y medición de impacto de su cadena de valor</li> </ul>

Adaptado de: Kunan y UCSUR (2019).

La primera macro característica, el desarrollo de la misión social, describe el enfoque del emprendimiento social por solucionar una o varias problemáticas sociales o ambientales que logró identificar (Caballero, Fuchs & Prial, 2014). Dichos problemas engloban las áreas de focalización que las Naciones Unidas proponen con 17 los objetivos de desarrollo sostenible. Asimismo, la misión social debe estar orientada a trabajar por alguna población en situación de vulnerabilidad, con el objetivo de contribuir en su progreso social y económico (Stanford Graduate School of Business, 2018). La relación de negocio que el emprendimiento social busca generar con la población vulnerable está suscrita en 7 elementos: proveedor, colaborador, socios, intermediarios, clientes, población beneficiaria indirecta y ambiente.

La segunda macro característica es el desarrollo del modelo de negocio, este explica cómo el emprendimiento social y ambiental está estructurado organizacionalmente. Para ello, “Kunan” describe esta categoría con cinco elementos: intencionalidad de la organización, tipo de oferta, porcentaje de ingresos generados a través de actividades comerciales, figura legal y el uso de excedentes. La intencionalidad menciona la relación que el emprendimiento social o ambiental está teniendo sus beneficiarios (Kunan & UCSUR, 2019, p.26). El tipo de oferta hace referencia al producto que el emprendimiento social busca ofrecer, este puede ser un bien o servicio. El

porcentaje de ingresos describe si el emprendimiento social busca ser autosostenible, a través de la generación de ingresos propios que provengan de su oferta comercial (ESADE, 2016). La figura legal determina cómo el emprendimiento social está constituido, si es una organización con o sin fines de lucro. Por último, el uso de los excedentes hace referencia a la toma de decisión que los emprendimientos sociales hacen en invertir en su propia misión social (Kunan & UCSUR, 2019, p. 26).

La tercera macro característica, el planteamiento de la solución innovadora o sistémica del emprendimiento social y ambiental ante el problema identificado, examina el tipo de innovación que el modelo de negocio está abordando. Este puede darse a través de un producto o servicio, un proceso o un nuevo modelo de negocio. A partir de ello, la solución se describe como una más eficiente y justa que las existentes, o una solución que busca generar un cambio sistémico (Stanford Graduate School of Business, 2018). Dicho cambio hace referencia a una nueva solución que involucre a diversos actores para resolver un problema social (Kunan & UCSUR, 2019, p. 27).

Por último, la cuarta macro característica, describe si el emprendimiento social posee evidencia del impacto social que ejerce para solucionar la problemática social o ambiental identificada. Dicha evidencia hace mención a la intencionalidad del emprendimiento social por gestionar la información del impacto generado. Asimismo, el nivel de medición permite identificar la cantidad de indicadores que el emprendimiento social hace uso en su gestión (Kunan & UCSUR, 2019, p. 28).

Como se mencionó previamente, las cuatro macro características permiten entender los distintos componentes organizacionales que un emprendimiento social o ambiental posee. Asimismo, estas variables desarrollan los dos conceptos de valor compartido: valor social y valor económico. Por un lado, la generación de valor social se sostiene con la misión social y la medición de impacto; por otro lado, el valor económico permite desplegar las macro características modelo de negocio e innovación.

Del mismo modo, si bien los emprendimientos sociales comparten características generales que permiten definir su concepto, también cuentan con diferencias. A partir de las cuales se generan diversas categorías que agrupan a los emprendimientos sociales como lo sostiene McKinsey & Company (2016). Dichas categorías toman como base la composición societaria, estructura de soporte e intención social o financiera que se desarrolla a continuación.

### 1.3. Tipos de emprendimientos sociales

Según McKinsey & Company (2016), existen cuatro tipos de emprendimiento social: organización sin fines de lucro con modelo de negocio, cooperativa, empresa con misión socioambiental y restricciones en la repartición de utilidades, empresa con misión socioambiental sin restricciones en la repartición de utilidades. Si bien los cuatro tipos de emprendimientos sociales reflejados en la figura 2 contemplan una figura societaria distinta, existe cierta flexibilidad dentro de la misma (Kunan & UCSUR, 2019, p. 30).

**Figura 2: Tipos de emprendimientos sociales**



Fuente: McKinsey & Company (2016).

La primera categoría de emprendimientos sociales son iniciativas sin fines de lucro, pero que generan ingresos comerciales por encima del 30% de sus ingresos totales. La segunda categoría, cooperativa, es considerada como emprendimiento social o ambiental si cuenta con una población beneficiaria directa bien definida, esta puede estar conformada por sus mismos socios. A su vez, la tercera categoría requiere que la empresa con misión socioambiental y restricciones en la repartición de utilidades, estas son iniciativa constituida con fines de lucro, pero reinvierten parcial o totalmente sus utilidades en el objetivo social. La cuarta categoría son empresas con misión socioambiental sin restricciones en la repartición de utilidades, pero el impacto social está asegurado con el incremento de las ventas y detallado en su estatuto (Kunan & UCSUR, 2019, p.30).

Finalmente, como se mostró previamente los cuatro tipos de emprendimiento social o ambiental identificados pueden, a su vez, haber sido creados por necesidad u oportunidad, en la medida que el espectro descrito denota que no hay una única figura legal exclusiva al emprendimiento social. Por el contrario, la riqueza de esta nueva forma de hacer negocios recae en el uso de todas las figuras societarias a disposición para hacer frente de mejor manera a la problemática identificada. (Kunan & UCSUR, 2019, p.31). En igual medida, es importante comprender cómo las distintas estructuras de emprendimientos sociales permiten aprovechar el



capital social que “Kunan” viene generando en los emprendimientos de su red que se desarrollará a continuación.

#### **1.4. Capital Social y emprendimientos sociales**

Desde una perspectiva general de la literatura sobre el capital social y el emprendimiento, a menudo los autores (Hoang & Antoncic, 2003; Kim & Howard, 2005; Putnam, 2001) hacen mención en cómo el capital social solo beneficia individualmente a los emprendedores. Por un parte, Putnam (2001) menciona que el funcionamiento de las redes interpersonales de los emprendimientos, desarrolla confianza en ellos, facilitando la obtención de recursos para su crecimiento organizacional. Por otra parte, Kwon, Heflin y Ruef (2013) alegan que el capital social, a través de sus elementos *bridging* y *bonding*, desarrolla beneficios comunitarios, a través del enfoque individual.

En este sentido, un emprendimiento desarrolla capital social mediante la construcción de redes, las cuales proporcionan fuentes externas de información, soporte financiero y experiencia, permitiendo el aprendizaje mutuo y comunitario (Cope et al., 2007, p. 214). Asimismo, Adler y Kwon (2002) afirman que las relaciones sociales permiten obtener oportunidades, motivaciones y adquirir nuevas habilidades, lo cual es necesario para obtener el capital social.

Por consiguiente, el desarrollo del capital social en los emprendimientos se puede iniciar a nivel personal, aunque es probable que tengan la capacidad de extenderse para incluir una serie de contactos que supere a la familia y amigos cercanos. Ello permite involucrar a redes externas a través de acuerdos contractuales y formales, es decir, alianzas estratégicas entre organizaciones, estos lazos contribuyen a los beneficios anteriormente mencionados (Cope et al., 2007, p. 215). Por lo demás, es posible afirmar lo siguiente: “Las redes son importantes para el crecimiento de los emprendimientos; sin embargo, para comprender el funcionamiento de estas, es necesario el entendimiento de la configuración del “capital social” (Anderson & Miller, 2002, p. 20). Ello determina la naturaleza de los vínculos entre los miembros de una red, tomando en consideración elementos relacionados a la densidad y la conectividad (Iknpen & Tsang, 2005).

Por lo expresado en párrafos anteriores, los emprendimientos que conforman una red tienen mejores oportunidades para desarrollar capital social. Además, la presente investigación se enfoca en cómo “Kunan” está contribuyendo en la generación de dicho concepto en los emprendimientos sociales de su red. En ese sentido, es importante desarrollar el concepto de capital social como se verá en las siguientes secciones.

## **2. Capital social**

El origen del capital social es el capital relacional, que es un atributo de las organizaciones, en el cual se enmarcan la totalidad de relaciones entre una organización y sus *stakeholders* (principales interesados). Es posible medir la efectividad de este capital a través de la percepción de la imagen de la organización frente a la sociedad, la lealtad del cliente, la satisfacción del cliente, el vínculo con los proveedores, la capacidad de negociación con entidades financieras, etc. (Bronzetti et al., 2011). Además, se ha considerado al capital relacional como el valor que mantiene, nutre y administra las relaciones en una organización. Generalmente, se explica con alianzas, intercambio, recursos, procesos de redes sociales, relaciones, clientes, proveedores y empleados (Still et al., 2015, p.18).

En síntesis, las redes dan fruto a una mayor interconectividad entre empresas mediante estrategias de aprendizaje mutuo y colaborativo, siendo el capital social, el componente del capital relacional, que permitirá generar redes de colaboración.

### **2.1. Conceptualización del capital social**

Según Fukuyama (1999), el capital social es el conjunto de valores y normas informales compartidas dentro de un grupo de personas en el que debe haber cooperación y para esto debe existir confianza, responsabilidad y reciprocidad. Este capital es definido como el conjunto de recursos reales o potenciales que están vinculados a la posesión de una red perdurable de relaciones institucionalizada del conocimiento y del reconocimiento mutuo (Bourdieu, 1986, p. 241). Por lo tanto, es necesario que dicha red tenga la posibilidad de ser flexible, estable y útil. Además, este mismo autor menciona la necesidad de contar con tres tipos de capital: el capital económico, que hace referencia al dinero; el capital cultural, que es la preparación académica para lograr la obtención de dinero; y el capital social. Según esta teoría, una persona o un grupo de personas no se encuentran en la capacidad de lograr de forma aislada sus objetivos, es decir si desea incrementar sus conocimientos o ganar más dinero, debe buscar relacionarse con personas para obtenerlos.

Por su parte, Nahapiet y Ghoshal (1998) definen el capital social como un factor inherente a las relaciones entre las personas y se considera como un activo productivo que promueve el desarrollo de nuevas formas de asociación. Adicionalmente, el capital social es definido como la suma de recursos potenciales, los cuales están disponibles a través de una red de relaciones que posee una unidad individual o social. En este sentido, el capital social comprende, por un lado, las redes y por el otro lado, los activos que pueden movilizarse a través de estas (Bourdieu, 1986,



p. 241). A partir de ello, se puede afirmar que este tipo de capital promueve el cooperativismo a través del desarrollo de las redes.

La definición de capital social según Adler y Kwon (2002) menciona que es la buena voluntad que otro tiene hacia nosotros, el cual es un recurso valioso y por buena voluntad se hace referencia a la simpatía, confianza y misericordia ofrecida por amigos y conocidos. Si esta es la substancia del capital social, entonces fluirá información, influencias y solidaridad. En este sentido, el capital social está estructurado por una combinación de tres dimensiones: La primera, es la relación de mercado y se refiere al intercambio de productos o servicios por dinero o trueque. La segunda, representa la relación jerárquica, la cual señala obediencia a la autoridad por seguridad. La tercera se centra en la relación social que es el espacio donde existe el intercambio de favores (Adler & Kwon, 2002, p. 22).

En este sentido, estos autores sostienen que el origen del capital social, considerado un activo de larga duración, radica en la estructura y el contenido de las relaciones sociales del actor. Por ende, los beneficios del capital social que se obtienen son el acceso a las fuentes de información, la obtención de normas y creencias; y, la adquisición de influencia, poder y control. Asimismo, el capital social tiene la posibilidad de considerarse como elemento sustituto frente a la escasez de capital financiero o humano. Esto se logra a partir de las conexiones formadas por los actores dentro de una organización, en otras palabras, el capital social complementa otras formas de capital. Por último, este capital no se encuentra en los actores que pertenecen a las organizaciones, sino en las relaciones establecidas de estos (Adler & Kwon, 2002, p. 22).

## **2.2. Elementos del capital social: *bonding* y *bridging***

El capital social puede presentarse en lazos internos y externos. El enfoque interno, denominado *bonding*, se refiere a los vínculos internos que posee un actor en su colectividad, estas relaciones facilitan la búsqueda de objetivos colectivos privados. Además, es posible definirlo a partir del surgimiento de la verdad, reciprocidad y normas de comportamientos entre individuos u organizaciones conectadas dentro de una red (Ferri, Lusiani & Santorini, 2009, p. 7).

Mientras que el enfoque externo, denominado *bridging*, se centra principalmente en el capital social definido como un recurso inherente a una red social que vincula a un actor central con otros de manera externa, pues estas relaciones fomentan la búsqueda de objetivos colectivos públicos. Este enfoque puede entenderse desde dos perspectivas, estructural que tiene foco en los actores de una red y relacional, centrándose en la naturaleza y el contenido de los vínculos externos (Ferri et al., 2009, p. 7). Estos enfoques no son excluyentes, más bien es posible que el comportamiento de una organización esté influenciado por sus vínculos externos, con otras

empresas e instituciones, como por vínculos internos, su capacidad de acción (Adler & Kwon, 2002, p. 23).

Como se ha mencionado anteriormente, el capital social promueve nuevas formas de cooperación como lo es la formación de redes. Estas últimas son reconocidas como la forma más efectiva de intercambiar conocimiento y estimular las ideas (Chiesa & Manzini, 1998, p. 201). A continuación, se ahondará más en el concepto de redes y las ventajas que poseen los miembros al formar parte de una.

### **3. Redes de colaboración**

Para analizar las redes de colaboración se requiere ahondar en el término de colaboración. Este hace referencia a un nivel alto de confianza, pues requiere que las organizaciones que conforman un entorno colaborativo tengan la capacidad de compartir información, recursos y responsabilidades para planificar, implementar y evaluar de manera conjunta un programa de actividades teniendo como punto de partida un objetivo en común (Camarinha-Matos Afsarmanesh, Galeano & Molina, 2009, p. 52). En este sentido, la colaboración es el camino que deben seguir las organizaciones en situaciones en las que trabajar solo no es suficiente para lograr los fines deseados (Huxham, 1996). Por ende, a medida que se desarrolla la idea de colaboración dentro de la creación de redes, se incrementa no solo el compromiso y los recursos comunes, sino también la probabilidad de riesgo.

#### **3.1. Motivaciones del emprendimiento social dentro de una red**

Las redes de colaboración brindan ventajas claras a los miembros que pertenecen al entorno colaborativo y representan un factor de supervivencia en escenarios socioeconómicos turbulentos (Camarinha-Matos & Abreu, 2013). Desde una perspectiva macro, los beneficios potenciales de pertenecer a una red son la capacidad de supervivencia y la capacidad de producción. El primer elemento refiere a la destreza de un actor u organización de convertirse en un ente sostenible a pesar de encontrarse en situaciones que se busque su destrucción, mientras que el segundo elemento se define a partir de la habilidad que posee un actor u organización para desarrollar sus actividades más efectivamente.

Otros autores como Camarinha-Matos y Abreu, (2013), mencionan que, al ser parte de una red de colaboración, se genera un acceso e intercambio de recursos, lo cual permite que una organización obtenga la capacidad de ser competente en relación con los precios del mercado. Además, para Greve y Salaff (2003), las redes brindan apoyo, conocimiento y acceso a diversos canales de distribución, construyendo de esta forma el contexto social que las organizaciones requieren. Lo mencionado anteriormente, no es ajeno a las actividades desarrolladas por los

emprendimientos sociales, pues como menciona Granovetter (1985), es necesario la búsqueda de sus recursos para su desenvolvimiento, independientemente de la fase en la cual se encuentren.

Según Coker, Flight y Valle (2017), una de las motivaciones principales de un emprendimiento social al formar parte de una red es la posibilidad de intercambiar información sustanciosa, coordinación, colaboración y toma de decisiones conjuntas entre los diversos miembros que conforman dicha red. La posibilidad de acceder e integrar a distintas fuentes de conocimiento contribuye al desarrollo del capital social en todas sus dimensiones (Hayton & Kelley, 2006, p.10). Adicionalmente, según Durugbo (2016), este intercambio genera un incremento en la capacidad de innovación entre los actores que forman parte de una red de colaboración, puesto que posibilitan la obtención de nuevas ideas a través de las combinaciones de recursos, diversidad de culturas y experiencia.

Asimismo, al formar parte de una red de colaboración, los emprendimientos sociales tienen la posibilidad de acceder a los activos externos que los rodean (Van Laere & Heene, 2003, p. 250). A partir de este acceso, se adquieren nuevas competencias, se conservan los recursos, minimizan los riesgos y cabe la posibilidad de formar parte de nuevos mercados. Del mismo modo, Camarinhna-Matos y Abreu (2013), afirman que se incrementa la capacidad de adaptación frente a una variedad de entornos de negocios, simultáneamente; se genera la posibilidad de ofrecer una gama amplia de productos o servicios; y, por último, se incentiva el crecimiento del emprendimiento hacia nuevos segmentos de mercado buscando alcanzar una mayor estabilidad económica, lo cual es indispensable para estos actores (Camarinha-Matos & Abreu, 2013).

Por su parte, Coleman (1994) y Johannisson (1986), mencionan que aquellas organizaciones que cuenten con una amplia y sólida red de contactos, obtendrán la posibilidad de superar las dificultades que se presenten para su desarrollo. En este grupo de organizaciones están incluidos los emprendimientos sociales, quienes al incluir y forjar una estrategia de desarrollo que incluya las redes y, por ende, el capital social como herramienta de competitividad, podrán tener la posibilidad de acceder a nuevas oportunidades dentro de este entorno global (Coker et al., 2017, p. 173).

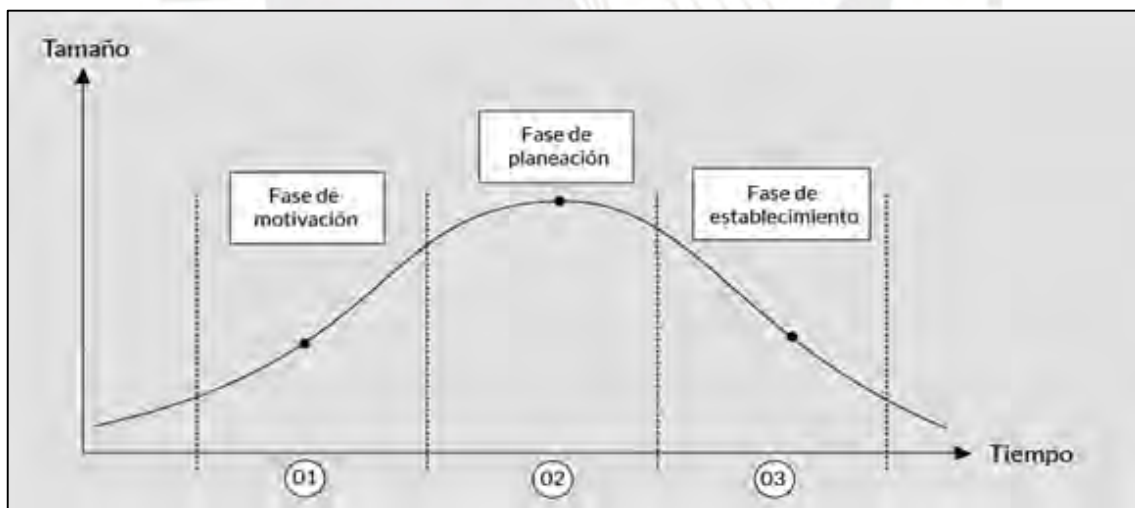
En tal sentido, como lo señalan los autores Camarinhna-Matos & Abreu (2013), Coker, Flight y Valle (2017) y Durugbo (2016), las motivaciones que un emprendimiento social pueda tener para estar dentro de una red se resumen en la obtención de recursos que por cuenta propia sería difícil de obtener. Sin embargo, dichos motivos van cambiando según el nivel de crecimiento organizacional de los emprendimientos sociales, el cual se desarrolla en la siguiente sección.

### 3.2. Etapas del emprendimiento social dentro de una red

Para identificar las características de las redes de emprendimientos se tomará el modelo de las tres fases propuesto por Wilken (1979) resumido en la figura 3. La primera fase es la de motivación, donde se plantea la idea inicial y se desarrolla el concepto de negocio. La segunda fase corresponde a la de planeación, en la cual se prepara el establecimiento del negocio y se obtienen conocimientos y recursos. La tercera y última fase es la de establecimiento, cuyo enfoque se centra en las actividades diarias del negocio. Esta última a su vez se subdivide en fase 3a y fase 3b: la primera etapa hace referencia a los emprendedores que comienzan un negocio mientras que la segunda a los emprendedores que se hacen cargo de un negocio ya existente.

En primer lugar, dentro de la fase de motivación los emprendedores poseen la red más pequeña de discusión y dedican la menor parte del tiempo en su desarrollo. Ello debido a que están en una etapa de exploración y los emprendedores seleccionan aquellas personas más cercanas con quienes debatir sus ideas. En segundo lugar, la fase de planeación cuenta con la red de contactos más grande y se dedica la mayor cantidad de tiempo en su desarrollo. Esto se debe a que, en la fase de planeación, se comienzan a adquirir mayores relaciones comerciales, nuevas habilidades y nuevos recursos. Finalmente, la fase de establecimiento se caracteriza por desarrollar actividades con una red conocida.

**Figura 3: Etapas de redes de colaboración en emprendimientos**



Adaptado de: Greve, y Salaff (2003).

Por un lado, aquellos emprendedores que empiezan un negocio de cero se inclinan por mantener sus redes con miembros que son capaces de brindarles recursos y compromiso. Por otro lado, quienes asumen un negocio ya existente mantienen y desarrollan las redes con aquellas personas que ya están conectadas al negocio (Greve & Salaff, 2003). En este sentido, tanto el

tamaño de la red, así como el tiempo que le dedican varía de acuerdo con la fase en que se encuentre el emprendimiento. Para ello, la presente investigación requiere de la conceptualización de redes de colaboración para conocer el desarrollo de ésta en cada etapa de un emprendimiento social.

### **3.3. Conceptualización de redes de colaboración**

Una red de colaboración es definida como el compuesto de una serie de organizaciones y personas que son, en gran parte, autónomas y heterogéneas en términos de su distribución geográfica, entorno operativo, cultural, capital social y objetivos. No obstante, estas entidades al colaborar tienen la capacidad de alcanzar objetivos comunes, generando así valor en conjunto (Camarinha-Matos et al., 2009). Para Warren (2005), la idea central de una red de colaboración se basa en la articulación entre diversas unidades, quienes, a través de sus conexiones, tienen la capacidad de intercambiar elementos entre sí, con lo cual se fortalecen recíprocamente e incluso se pueden multiplicar en nuevas unidades.

Para que exista una red de colaboración es necesario la participación de actores potenciales preparados para colaborar, es decir, las organizaciones que se encuentren al interior de este entorno colaborativo deben conocer sobre las acciones para la resolución de problemas y buscar el cumplimiento de estándares operacionales. Del mismo modo, es necesario establecer las formas de cooperación y, por último, forjar una base de confianza entre los miembros de la red de colaboración (Camarinha-Matos et al., 2009).

Algunos autores sostienen que hay dos elementos presentes en las redes de colaboración: los aspectos “suaves” y los aspectos “duros”. Por un lado, los aspectos suaves son los valores, la confianza y las normas que forman parte de los procesos de colaboración y fomentan la formación de redes. Estos aspectos afectan significativamente el comportamiento de los miembros de dichas redes e incrementan las posibilidades de éxito. Por otro lado, los factores “duros” son las competencias técnicas aprendidas o facilidades tecnológicas recibidas por medio de alguna capacitación (Rosas & Camarinha-Matos, 2009).

Como se mencionó previamente, los autores como Warren (2005) y Camarinha-Matos et al. (2009), las redes de colaboración generan una mayor interconectividad entre los actores pertenecientes de ella. Por ende, dichas redes facilitan el cumplimiento de objetivos comunes y el desarrollo de capacidades en sus actores. En este sentido, la siguiente sección hace mención en cómo una red de colaboración con organizaciones de distintos enfoques puede alcanzar a desarrollar innovación social.



### ***3.3.1. Modelo de innovación social: La Triple Hélice***

El modelo de la triple hélice permite un relacionamiento de conocimientos, en donde la universidad como representante de la academia, tiene el rol estratégico de vincularse con las empresas y las organizaciones del sector público (Chang, 2010, p. 86). A partir de dicha colaboración intersectorial, Etzkowitz y Zhou (2006) sugiere que el modelo genera innovación para la sociedad. De esta manera, este modelo se ha recomendado como un método útil para fomentar el espíritu y el crecimiento empresarial. Además, dichas relaciones entre estos elementos son un componente clave en la estrategia de la innovación tanto a nivel nacional como multinacional.

Para Etzkowitz y Zhou (2006), el modelo de la Triple Hélice consta de tres elementos básicos. En primer lugar, el rol de la academia supone de una mayor importancia en la innovación, al mismo nivel de la industria y el gobierno, basado en la gestión del conocimiento. En segundo lugar, este modelo se encuentra enfocado hacia las relaciones de colaboración entre los ámbitos institucionales, en los cuales la política de innovación es cada vez más un resultado de la interacción y no de un ideal de gobierno. En tercer lugar, cada ámbito institucional toma el rol de otros actores, cuya operación se desarrolla en un nuevo eje. Es decir, una universidad empresarial, que toma los papeles tradicionales de la industria y el gobierno, es la institución central para innovar en las regiones (Chang, 2010, p. 89).

Por lo cual, la información generada por la triple hélice, es la base de desarrollo económico de algunos países. En ese sentido, este modelo de colaboración supone un alineamiento de trabajo para la presente investigación, debido a que ejemplifica el valor de una red de colaboración y expone el enfoque innovación social de dichas organizaciones. A partir de ello, la siguiente sección muestra los elementos que caracterizan a una red de colaboración organizacional a fin de profundizar en dicho concepto.

### ***3.3.2. Elementos de redes de colaboración organizacional***

Las redes de colaboración cuentan con 3 elementos característicos, los cuales son señalados de distintas maneras por autores como Isenberg (2011), Spigel (2017) y Luchsinger et al, (2017). Por su parte, Isenberg (2011) menciona que los elementos macros para el desarrollo de una red es mediante tres subgrupos: el primero abarca políticas y cultura; el segundo comprende el financiamiento y soporte estructural; mientras que el tercero engloba el desarrollo del capital humano y de mercado. Por otra parte, Spigel (2017), sostiene que la configuración de una red colaborativa organizacional engloba el aspecto cultural, social y material, las cuales guardan relación con el planteamiento de Pfortmuller, Luchsinger y Mombartz (2017) al resumir

su modelo formativo de una red colaborativa en tres elementos: generación de identidad, construcción de experiencia continua y desarrollo de estructura y recursos. Asimismo, Theodoraki Messegem y Rice (2017) recoge las dimensiones del capital social: estructural, cognitivo y relacional; para el desarrollo de un ecosistema de redes de emprendimientos.

En ese sentido, la presente investigación se conceptualiza en lo señalado por Theodoraki et al., (2017) y Pfortmuller et al., (2017), debido a que abordan elementos que complementan a una red de colaboración organizacional. El primer elemento, según Theodoraki et al., (2017) señala que la identidad está compuesta por las creencias comunes, la relación basada en confianza, las reglas escritas y no escritas y la identificación de los miembros en relación a la función que cumplen; las cuales engloban el capital relacional. Ello se complementa con lo señalado por Pfortmuller et al., (2017), “la identidad es el sentido claro y explícito de qui nes son las organizaciones pertenecientes, por qué existen y qu representan como agrupación”.

El segundo elemento es la experiencia y es definida desde la perspectiva de los miembros de la red hacia la misma. A partir de ella, se trazan las responsabilidades, estamentos, rituales e intercambio de recursos que se realizarán en una red de colaboración. Esta sección permitirá la ejecución y desarrollo de la red (Pfortmuller et al., 2017, p. 22). Ello es sostenido por Theodoraki et al., (2017), quien a través del capital cognitivo señala que la experiencia describe los objetivos comunes de los miembros de una red.

El tercer elemento se centra en los elementos operativos de la gestión de una red de colaboración. En esta sección, Theodoraki et al., (2017) describe los componentes del capital estructural: la existencia de lazos fuertes o débiles entre los miembros; la conectividad y jerarquía; y la escalabilidad de miembros dentro de una red planteada. Asimismo, Pfortmuller et al., (2017) lo describe a través de la gobernanza de la red, la forma de organización y control, los canales y plataformas a usar, la gestión del conocimiento. Esta sección cobra principal relevancia, debido a que, el cumplimiento de ella garantizará la estabilidad a largo plazo de la red de colaboración

Es por ello que se puede señalar que los elementos de una red de colaboración guardan relación directa con las dimensiones del capital social (Theodoraki et al., 2017). Adicional a ello, estos componentes contribuyen al desarrollo colectivo, debido a que tienen como principal propósito el fortalecimiento de una comunidad tal como lo menciona Pfortmuller et al., (2017). Ello significa que, si los actores de una red colaborativa operan eficientemente, la red podría evolucionar en el tiempo, generando una nueva descripción en los elementos base.



### 3.4. Modelo de evolución de una red

Existen diversos modelos sobre redes de emprendimientos cuyo objetivo es explicar la dinámica de las redes y el rol de los emprendimientos en dicho proceso. En la presente investigación se hará mención al modelo de Larson y Starr (1992), Lechner y Dowling (2003) y Butler y Hansen (1991), de los cuales se hará énfasis en el último debido a la similitud con el sujeto de estudio red “Kunan”.

El modelo planteado por Larson y Starr (1993) engloba la idea de que las relaciones generadas por los emprendimientos implican que se cree un ambiente de confianza entre ellos. En ese sentido, se considera que las redes surgen y se transforman de acuerdo un proceso estructurado en tres fases. Cada una de las fases surge debido a la necesidad que poseen los emprendimientos para obtener recursos económicos y no económicos. En la primera fase, el emprendedor busca crear relaciones simples. En la segunda fase, esas relaciones generadas las transforma en intercambios socioeconómicos. En la tercera fase, el intercambio se convierte en un proceso múltiple dado que solo se mantienen relaciones seleccionadas y otras se abandonan. En síntesis, este modelo sostiene que las relaciones personalizadas de un emprendedor conforme este evoluciona a través de las fases, se vuelven relaciones más estables y comprometidas. Asimismo, los beneficios se presentan a partir de los recursos involucrados de las organizaciones dentro de la red.

El modelo de Lechner y Dowling (2003) sostiene que las organizaciones utilizan diversas redes para poder crecer durante todas las fases de su vida. Ellos manifiestan que los emprendedores poseen redes sociales con emprendedores de otras organizaciones, mientras que las gestiones que ya están constituidas desarrollan redes en base a la reputación, reciprocidad, marketing y conocimiento/innovación. Las redes sociales implican que las organizaciones establecen su primera red de negocio para una variedad de fines. Por su parte, las redes de reputación surgen para evitar restricciones de vínculos en un futuro dado que reducen la incertidumbre y ganan, además, acceso a otras redes. La finalidad de esta fase consiste en manejar proyectos conjuntos y compartir experiencias de trabajo. Cabe mencionar que la fase anterior de redes sociales no limita el desarrollo de esta última, al contrario, sigue desarrollándose. En cuanto a las relaciones dentro de una red de marketing, estas facilitan la obtención de información sobre el mercado. Esta red es clave pues hace referencia a la relación con clientes y proveedores, así como a la gestión del desarrollo de nuevos productos. Finalmente, las redes de conocimiento e innovación contribuyen a obtener información valiosa que de manera aislada sería difícil de conseguir. En ella los emprendimientos pueden por un lado acceder a información, pero también estos pueden crear nuevo conocimiento o innovaciones en tecnología.

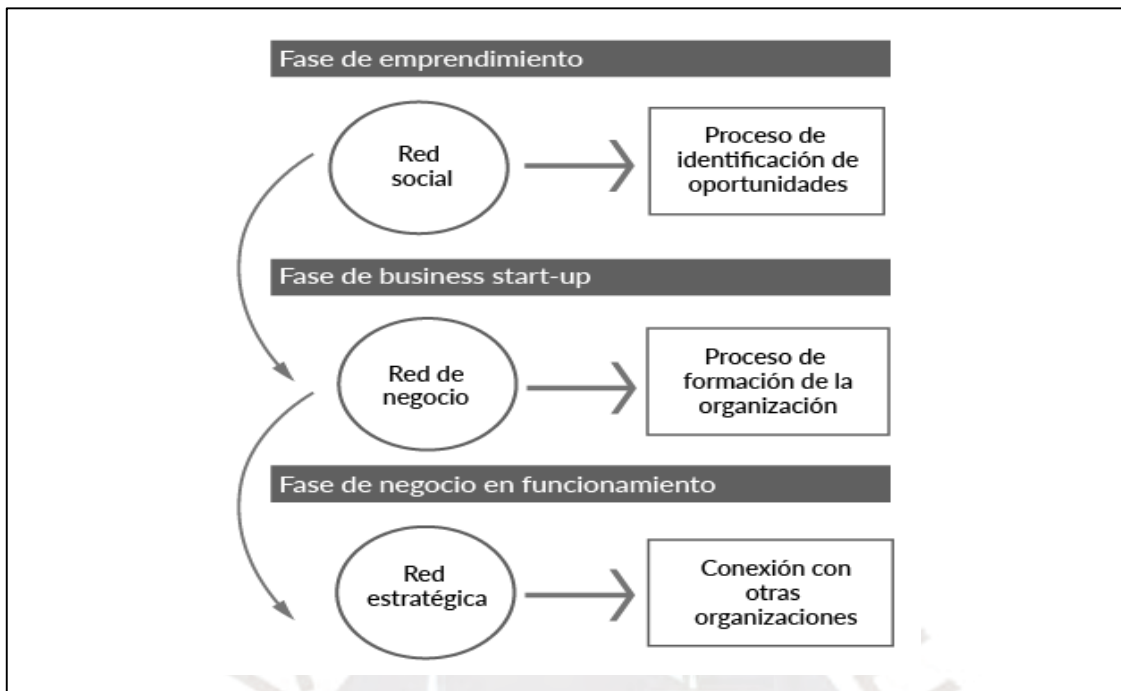
Según Bulter y Hansen (1991) detallado en la figura 4, para un emprendedor es importante formar parte del proceso de desarrollo en el cual una red es más eficiente. Esto podría involucrar acciones como mantener una posición de comunicación central y buscar contactos comerciales, profesionales y sociales que fomenten el desarrollo de redes.

En un primer nivel, este modelo indica que una red social le garantiza a un emprendedor la obtención de un conjunto de oportunidades con lo cual le permite extraer información intangible como recursos tangibles. Además, la fuerza de los vínculos dentro de una red social, es decir entre un emprendedor con otro actor determina la eficiencia y la precisión de la transmisión de información relacionada con las oportunidades empresariales. Aquellos emprendedores que se han desarrollado en una red social más amplia poseen vínculos más numerosos; no obstante, la información obtenida es difusa. Cuando un emprendedor se encuentra dentro de una red social reducida es posible generar vínculos más fuertes y con mayor probabilidad de recoger información certera (Bulter & Hansen, 1991, p. 4).

En un segundo nivel, una red más enfocada surge durante la etapa de inicio, a lo cual se le denomina red de negocios, esta tiene como objetivo reflejar los vínculos a personas y organizaciones que atienden directamente las necesidades más inmediatas del nuevo negocio. Es considerada una red híbrida que incluye individuos de la red social preexistente como a nuevos individuos y organizaciones con vínculos comerciales directos. Posee un carácter evolutivo porque se desarrolla gradualmente y se encuentra influenciado por la naturaleza de la red social del emprendedor (Bulter & Hansen, 1991, p. 5).

En un tercer nivel, el emprendedor ha iniciado con su emprendimiento y se encuentra enfocado en su crecimiento y, sobre todo, en las ganancias. En esta última etapa, se considera aspectos estratégicos y la vulnerabilidad de su emprendimiento con respecto a sus competidores más grandes. Una red estratégica genera dependencia mutua que reduce el riesgo al fracaso del emprendimiento y proporciona ventajas que es imposible de alcanzar trabajando de forma aislada. Aquellos vínculos con un enfoque estratégico tienen como objetivo la generación y la transmisión de información entre diferentes grupos de interés; en este sentido, las relaciones estratégicas mejoran la posición competitiva de todos los emprendimientos en la red (Bulter & Hansen, 1991, p. 5).

**Figura 4: Modelo de Butler y Hansen**



Adaptado de: Butler y Hansen (1991).

### 3.5. Análisis de redes sociales

El análisis de redes sociales (ARS) permite comprender la interacción entre los diversos agentes y el conocimiento en diferentes dominios de aplicación. La definición que se considerará para redes sociales será dada por Wasserman y Molina, quienes las conceptualizan como un conjunto delimitado de actores (individuos, grupos, organizaciones, comunidades, etc.) vinculados unos a otros a través de una relación o un conjunto de relaciones sociales. A partir de este concepto, se logra constituir un sistema abierto que genera retroalimentación permanente involucrando a diversos agentes que se identifican con las mismas necesidades y problemáticas abordadas, permitiendo una organización entre agentes para que logren capitalizar sus recursos, mediante el intercambio de experiencias (Wasserman & Molina, 2013).

Asimismo, Lozares (1996) sostiene que el ARS es la representación de una caja de instrumentos metodológicos de naturaleza técnico-formal, expresada gráficamente que tiene como objetivo, la búsqueda pragmática de resultados. Este tipo de análisis genera una reflexión sobre las situaciones recogidas de información, su naturaleza y contextualización o dimensiones cognitivas y simbólicas que supone la relación social, dando paso al análisis de grupos de actores pertenecientes a la red social (Lozares, 1996, p.110). Wasserman y Faust (1994), señalan que, dentro de un ARS, los actores y sus acciones son contemplados como interdependientes y no

como unidades autónomas y los lazos relacionales entre los actores conducen a transferencias de recursos, materiales como no materiales.

### ***3.5.1. Elementos de redes sociales***

Según García y Fonseca (2011), el concepto de red social es un componente que se desglosa del capital social debido a que se comparten funcionamiento en dichas redes, mediante la expresión de obligaciones de reciprocidad, y el surgimiento y estabilidad de acciones económicas cooperativas. Borgatti y Halgin (2011) afirman que una red social consta de actores o nodos a lo largo de un conjunto de lazos de un tipo específico que los unen, estos lazos se interconectan a través de un fin compartido. El patrón de estos lazos en una red produce una estructura particular, y son los nodos quienes ocupan posiciones dentro de esta estructura.

El papel que desempeña una red es un papel crítico en un proceso empresarial. Existen tres propiedades que se encuentran dentro de las redes sociales. El primero es la naturaleza del contenido, la cual se refiere a la fuerza y naturaleza cualitativa de las relaciones. El segundo, son los mecanismos de gobernanza que surgen dentro dicha red, lo cual representa al patrón general de las relaciones dentro de esta y el tercero, es la estructura de la red creada a partir de las relaciones transversales entre los actores que la conforman (Hoang & Bostjan, 2003, p. 170).

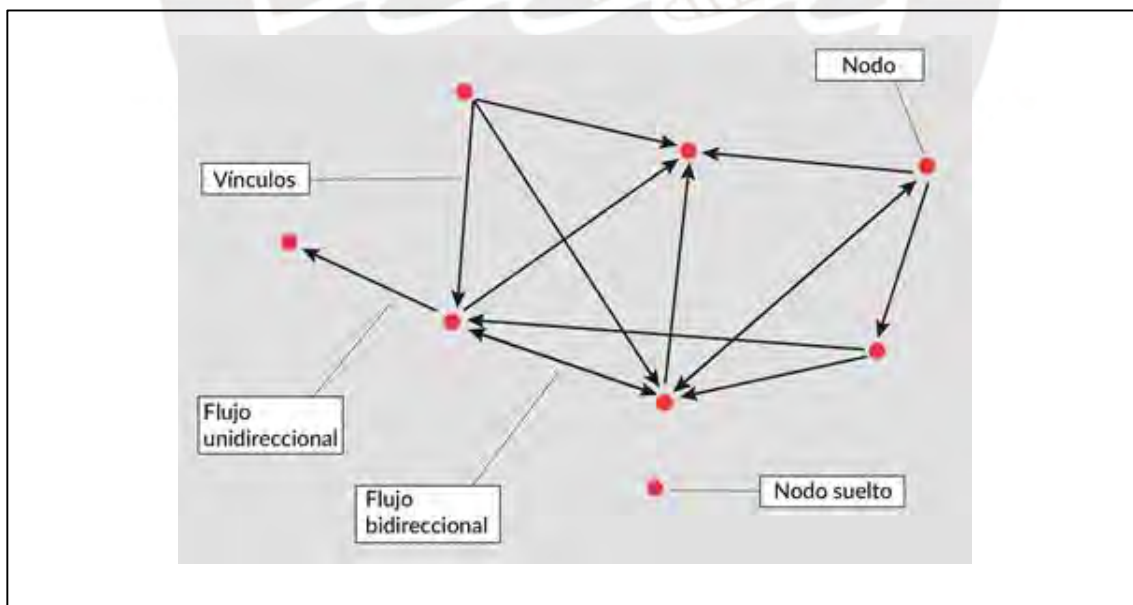
La primera propiedad hace referencia a las relaciones personales como organizacionales que un emprendimiento y/o persona tiene acceso al participar de una red social. Uno de los beneficios claves es el acceso de información y asesoramiento. La dependencia a las redes no se encuentra limitada a la etapa de iniciación de un emprendimiento, pues los emprendedores continúan confiando en sus redes ya sea para obtener información de negocios o para resolver problemas de su entorno empresarial (Johannison, 1986, p.8). La segunda propiedad, la gobernanza surge a partir de la confianza “implícita y abierta” que surge entre los socios que participan de un intercambio en una red (Hoang & Bostjan, 2003, p.6). Este elemento genera una reducción de los costos de transacción entre ambas partes. Por último, la tercera se define como el patrón de los vínculos directos e indirectos entre los diversos actores dentro de una red (Hoang & Bostjan, 2003, p.6).

Para efectos de la presente investigación, la estructura de una red se conceptualiza como el proceso mediante el cual un grupo de nodos se orientan hacia otros e interactúan para alcanzar un propósito en específico, estos pueden ser personas, grupos, organizaciones, e incluso países (Madariaga & Sierra, 2000). A partir de esta definición, se desglosan tres elementos básicos detallados en la figura 5: los nodos o actores, los vínculos o relaciones y los flujos.

El primer elemento son los nodos o actores, los cuales son personas, grupo de personas u organizaciones que se encuentran en un mismo entorno y buscan cumplir un objetivo común (Velásquez & Aguilar, 2005). El segundo elemento son los vínculos que son definidos como los lazos que existen entre dos o más nodos, los cuales son representados con líneas (Velásquez & Aguilar, 2005). Para la presente investigación, se utilizará el concepto de intermediarios organizacionales, los cuales permiten atravesar la red para alcanzar a un determinado actor (Requena, 2005). Por último, el tercer elemento son los flujos, que indican la dirección del vínculo. Estos son representados por una flecha que indica el sentido de la red. Es posibles que también existan flujos mutuos o bidireccionales. Asimismo, cuando un actor no tiene ningún tipo de flujo, se señala que ese nodo está suelto dentro de la red (Velásquez & Aguilar, 2005).

Algunos autores sostienen que hay dos elementos presentes en las redes: los aspectos “suaves” y los aspectos “duros”. Por un lado, los aspectos suaves son los valores, la confianza y las normas que forman parte de los procesos de colaboración y fomentan la formación de redes. Estos aspectos afectan significativamente el comportamiento de los miembros de dichas redes e incrementan las posibilidades de éxito. Por otro lado, los factores “duros” son las competencias técnicas aprendidas o facilidades tecnológicas recibidas por medio de alguna capacitación. Cabe mencionar que estos factores se generan antes de la formación de una red de colaboración (Rosas & Camarinha-Matos, 2009).

**Figura 5: Elementos de una red social**



Adaptado de: Velásquez y Aguilar (2005).



### 3.5.2. Indicadores de redes sociales

Para la implementación de la metodología de análisis de redes sociales en investigaciones y poder generar afirmaciones, es necesario recurrir a un análisis utilizando indicadores de redes sociales. Existen indicadores que son utilizados para desarrollar de forma individual o grupal cierto tipo de análisis, como la densidad, grado de centralidad, grado de cercanía y grado de intermediación. Los indicadores previamente mencionados, posibilitará evidenciar la conectividad de los actores pertenecientes a la Red “Kunan” a partir de sus ejes de acción: eje comercial y eje de networking.

La densidad es tomada de la teoría de los grafos. Este se define como la división entre el número de relaciones existentes con todas las posibles relaciones (Velásquez & Aguilar, 2005). La densidad de una red varía en función al número de vínculos que exista dentro de ella. No obstante, el enfoque del presente indicador varía en el contexto de redes, en donde los actores están vinculados con algunos, pero no necesariamente con todos los actores restantes (Requena, 2005). Para la presente investigación, dicho indicador mostrará el número de vínculos que los emprendimientos sociales y ambientales de la red “Kunan”, logrando establecer lineamientos básicos de relacionamientos, propiciando el aumento de relaciones.

Según Butts (2008), el grado de centralidad está definido como el número de actores o nodos a los cuales un actor está directamente unido; es decir el número de conexiones que posee un nodo dentro de una red. Este indicador está compuesto por los grados de entrada y salida (Velásquez & Aguilar, 2005). El primer componente es el grado de entrada, el cual es la sumatoria de las relaciones referidas a un actor; mientras que el segundo componente, el grado de salida, es la suma de los vínculos que los agentes perciben tener con el resto de actores (Velásquez & Aguilar, 2005, p. 24). A partir de dicho indicador, “Kunan” podrá identificar a los emprendimientos sociales y ambientales con mayor y menor grado de centralidad, permitiendo un trabajo personalizado con dichos integrantes de la red.

En tercer lugar, se encuentra el grado de cercanía o *closeness*, el cual expresa la capacidad de un nodo o agente de llegar a los actores de una red (Velásquez & Aguilar, 2005). Butts (2008) denomina a esta medida como centralidad “clásica” y es definida como aquella que captura la medida en el cual un nodo posee vínculos o lazos con todos los otros actores dentro de una red. El presente indicador se calcula al sumar todas las distancias de un nodo para alcanzar a los demás. Sin embargo, su aplicabilidad se da en métodos donde solo se utilizan matrices simétricas (Velásquez & Aguilar, 2005, pp.31). La finalidad del grado de cercanía para la presente investigación es complementar la evaluación que se realizaría con los demás indicadores, permitiendo medir la conectividad de la red “Kunan”.

En cuarto lugar, se considera el indicador de grado de intermediación o *betweenness*, el cual se define como el rango o el número de agentes que están relacionadas directamente mediante un agente intermedio (Requena, 2005). Asimismo, Butts (2008) menciona que la intermediación cuantifica la medida en que un nodo se encuentra en una gran cantidad de caminos más cortos entre varios otros; Por lo tanto, los nodos de alto rango de intermediación tienden a actuar como "divisores de límites", uniendo grupos que de otro modo se encontrarían conectados de manera distante. La principal razón para considerar la relevancia de un nodo recae en su intermediación, pues esta se encuentra enfocada en el control de comunicación, y se interpreta como la posibilidad que tiene un nodo o actor para intermediar las comunicaciones entre pares de nodos (Velásquez & Aguilar, 2005). La forma de hallar el presente indicador se realiza mediante la sumatoria de las veces que este aparece en las intersecciones que conectan a todos los pares de nodos de la red (Velásquez & Aguilar, 2005). Dicho indicador, dará a conocer los vínculos de los emprendimientos sociales y ambientales de la red "Kunan" según el tipo de membresía que posee.

En este capítulo se ha demostrado que mediante el capital social las organizaciones pueden incrementar sus conocimientos y recursos. En este sentido, las redes surgen como una nueva forma de cooperación y destacan por su efectividad en situaciones en las cuales trabajar solo no es suficiente para lograr los objetivos deseados. Asimismo, estas redes pueden ser integradas por emprendimientos sociales, quienes a partir de un negocio sostenible buscan tener oportunidades para que sus actividades generen la transformación sistémica que desean para erradicar una problemática social y/o ambiental.

## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

El presente capítulo aborda de manera general los objetivos de desarrollo sostenible y el ecosistema de emprendimientos sociales en el Perú. Además, describe brevemente la participación de los agentes sociales que forman parte del sector público, financiero, académico y de aquellos que cumplan el rol de intermediarios especializados. Por último, contextualiza al sujeto de investigación “Kunan”, ahondando en sus antecedentes y en sus nuevas líneas de acción.

### 1. Los objetivos de desarrollo sostenible en el Perú

Los debates sobre desarrollo tienen como hito el año 2000 con la celebración de la Cumbre del Milenio de Naciones Unidas. Es en este período la Asamblea General aprueba la Declaración del Milenio (ODM), el cual condujo al establecimiento de una agenda global enfocada en el desarrollo ambiental y humano (Resina, 2017, p.244). Según Sanahuja (2015), estos objetivos nacieron a partir de tres acontecimientos: Las exigencias del Sistema Internacional de Westfalia, el cual hace referencia a la soberanía nacional y el Estado territorial; el Consenso de Washington, basado en principios liberales que fundamenta la integración económica global y; por último, el Sistema de Cosmópolis, donde se definieron los estándares éticos y normativos de alcance universal en cuanto a derechos y a la dignidad de las personas.

A pesar de las fortalezas que condujo la ejecución de los ODM, existen ciertas críticas frente a estos. En primer lugar, las metas se establecieron a través de un proceso burocrático y tecnocrático, que condujo a una serie de juicios y suposiciones que no pudieron ser probados a través de aportes más amplios. En segundo lugar, no se estableció desde un inicio un mecanismo de monitoreo de la implementación por parte de los Estados; y, en tercer lugar, tuvieron un enfoque muy centrado en los países más pobres (Meza-Cuadra, 2017, p. 5). En otras palabras, se les consideran como objetivos técnicos y centrados con un mayor enfoque en las consecuencias que en las causas y sin una línea de acción contra la desigualdad (Resina, 2017, p.245).

El proceso de formación de consensos globales que condujeron a la construcción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) fue distinto al contexto en el cual se formaron los ODM en el año 2000. Por un lado, existía una redistribución del poder entre los actores estatales, en el cual se alteraba su jerarquía a través del ascenso de los países emergentes y la afirmación del cambio de una estructura del sistema internacional unipolar a uno multipolar.

Por otro lado, la existencia de un mundo globalizado requería de marcos más amplios de cooperación y de gobernanza regional o global, a través de un multilateralismo eficaz con las capacidades, una legitimidad requerida para movilizar la acción colectiva y una provisión adecuada de bienes públicos globales y/o regionales (Sanahuja, 2015). Es así como se gestaron

los ODS, los cuales surgieron en la Conferencia de las NN. UU (2017) enfocados en el Desarrollo Sostenible y con el propósito, según la ONU, de responder frente a los desafíos ambientales, políticos y económicos a nivel mundial y de este modo reemplazar a los ODM.

Los ODS proporcionan un nuevo conjunto de objetivos globales y sistémicos, 17 objetivos y 169 metas. Estos son considerados más amplios, ambiciosos y de mayor alcance que los ODM. Es de este modo que cada uno de los estados miembros de la Asamblea General de las Naciones Unidas suscrito a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible debería cumplir con estos nuevos objetivos desarrollados para buscar el fortalecimiento de su sostenibilidad social, económica y ambiental. Pese a que los ODS no son jurídicamente obligatorios, se espera que los gobiernos adopten marcos nacionales para su logro. En este sentido, cada país es responsable de la recolección de la información necesaria para el seguimiento y realización de exámenes pertinentes que verifiquen el progreso de los mismos (Meza-Cuadra, 2017, p. 6).

Los ODS son resultado de diversas negociaciones con la participación de múltiples actores procedentes de un gran número de sectores, incluido el sector empresarial. De este modo, las organizaciones líderes buscan alcanzar la sostenibilidad como pilar dentro de sus estrategias corporativas, en su toma de decisiones estratégicas y su gobernanza (World Business Council for Sustainable Development [WBCSD] ,2015, p15). Desde esta perspectiva, el sector empresarial puede incidir en los ODS mediante cuatro ejes: Los riesgos de la inacción, el aprovechamiento las oportunidades, la gobernanza y transparencia y la necesidad de colaborar. Este último será el eje central dentro de la presente investigación puesto que la consecución de los ODS requiere que las corporaciones trabajen en conjunto desde un enfoque sectorial, sistémico y mediante alianzas público- privadas (WBCSD,2015, p.19).

## **2. Ecosistema de emprendimiento social en el Perú**

Dentro del sector empresarial han surgido nuevas formas de negocio: Los emprendimientos sociales, quienes enfrentan retos sociales, económicos y ambientales, atendiendo problemáticas que ni el sector estatal ni sector privado tradicional están interesados o en condiciones de resolver (Caballero et al., 2014). Dichos actores impulsan la creación del ecosistema de emprendimientos sociales. Este hace referencia al conjunto de características individuales, sociales e instruccionales que, al integrarse en formas complejas en el contexto social, económico, político y cultural de un país o región, favorecen el desarrollo o dificultan la creación de nuevas iniciativas productivas y sostenibles en el mercado (García & Valencia, 2009).

Es fundamental conocer y comprender el ecosistema en el que participan los emprendimientos sociales pues, a partir de ello, será posible apoyar su profesionalización, crecimiento, escalabilidad o consolidación en el mercado (Kunan & UCSUR, 2019, p. 43). En el



entorno peruano es posible encontrar ciertos actores que cumplen roles clave en el desarrollo de los emprendimientos sociales. Dichos actores son clasificados en cuatro categorías: sector público, financiero, académico e intermediarios especializados (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2016).

Dentro del ámbito público, los gobiernos están cada vez más convencidos de que el espíritu emprendedor puede transformar sus economías y para ello, necesitan fortalecer al ecosistema existente que sustenta a los emprendedores (Isenberg, 2010). En el contexto peruano existen instituciones públicas que están asociadas directamente con los emprendimientos brindándoles espacios y herramientas de desarrollo. Ejemplo de ello son el Ministerio de Producción con sus Programas "Innovate Perú" y "Startup Perú" los cuales buscan impulsar el emprendimiento innovador y la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) con su concurso "Ideas audaces" a través de CONCYTEC para promover la innovación social (BID, 2016). Si bien las entidades gubernamentales tienen opiniones diversas sobre los emprendimientos sociales, quienes las apoyan reconocen que estos responden a problemáticas que ni siquiera el Estado cubre (Kunan & UCSUR, 2019, p. 49).

En el marco financiero, el World Economic Forum (WEF) sostiene que este recurso es un pilar relevante dentro del marco del ecosistema de emprendimiento pues la necesidad de financiamiento se debe, fundamentalmente, a las propias operaciones y afirma que hay diversas formas de obtenerlo. Las fuentes más recurrentes son amigos y familia, inversores ángeles, capital privado, capital de riesgo y el acceso a deudas (World Economic Forum [WEF], 2014). El ecosistema peruano presenta algunos fondos y organizaciones que proveen capital y financiamiento para emprendimientos sociales, aunque no hay suficientes fondos que financien aquellos emprendimientos que se encuentran en la fase de crecimiento, que es el estadio donde se ubica la mayoría de estos (Nesst citado en Kunan & UCSUR, 2019). El ecosistema se ha concentrado en la donación de corto plazo con miras a resultados económicos y con baja tolerancia al riesgo. No obstante, los emprendimientos sociales no necesariamente se encuentran listos para la inversión, razón por la cual las fundaciones corporativas y los intermediarios especializados son actores relevantes en su entorno (Kunan & UCSUR, 2019, p.51). Es posible encontrar inversionistas de impacto, los cuales otorgan donaciones y préstamos recuperables a los emprendimientos sociales. Ejemplo de ello son las organizaciones Nesst, Root Capital, Ashoka, etc.

Dentro del ámbito académico, aquello que resalta es la educación que reciben los miembros que conforman los emprendimientos puesto que el capital humano que estas iniciativas posean permitirá el crecimiento de las mismas y el impacto que generen en la sociedad. En



relación con este análisis, el Perú ha manifestado un crecimiento importante en el año 2017 dentro del proceso de educación emprendedora (Kantis, Federico & Ibarra, 2017). En este contexto, si bien no hay una universidad o centro de investigación cuyo foco sea el estudio de emprendimiento social, hay ciertas instituciones que presentan cursos dentro del currículo en referencia al tema e incluso publicaciones del mismo (Kunan & UCSUR, 2019, p. 50). Ejemplo de ello se encuentran las universidades: Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad Científica del Sur, Universidad de Piura, etc.

Finalmente, el último actor dentro del ecosistema son los intermediarios especializados o también llamados organizaciones de soporte. Estos se encargan de seguir el desarrollo y crecimiento de los emprendimientos sociales y ambientales, ofreciéndoles acompañamiento técnico en negocios, identificación y medición del impacto de la población a la cual buscan apoyar (Kunan & UCSUR, 2019, p.45). En la actualidad, se han desarrollado diversos espacios donde los emprendedores sociales pueden formar parte para impulsar su desarrollo. Por ejemplo, existen redes nacionales como la Red “Kunan” que promueve el apoyo mutuo entre los miembros que la conforman, también hay incubadoras y aceleradoras como NESsT que brindan apoyo a los emprendimientos durante cierto periodo de tiempo a través de servicios de mentoría, negocios y financiamiento. Finalmente, este grupo de actores en su mayoría concuerda que los emprendimientos sociales necesitan de un acompañamiento especializado, aunque solo el 20% lo está recibiendo (Kunan & UCSUR, 2019, p.49).

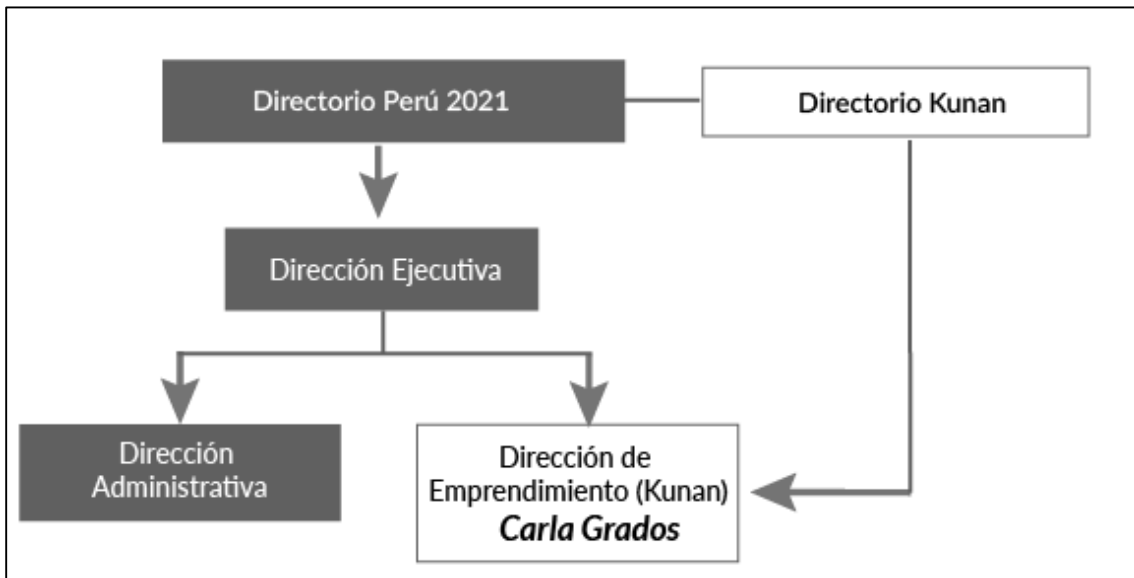
Dentro de este marco, el emprendimiento social aún es visto como una iniciativa pequeña de buenas intenciones mas no como una empresa consolidada a futuro. Ello debido a su limitado crecimiento y a la aún escasa importancia por parte de los emprendedores con respecto a la medición del impacto. (Kunan & UCSUR, 2019, p.98). Sin embargo, es importante reconocer el trabajo que están haciendo diversos actores como por ejemplo Kunan que a través de su programa Red “Kunan” pretende impulsar una nueva forma de hacer negocios, facilitando los espacios de colaboración y aprendizaje tanto para los emprendimientos sociales y ambientales que la conforman como para el ecosistema en general.

### **3. Kunan**

La organización “Kunan” surge en el año 2014 como una iniciativa de los Global Shapers Lima Hub y la alianza entre Telefónica y Gastón Acurio “Juntos para Transformar” con la finalidad de impulsar al emprendimiento social en el Perú. “Kunan” significa “ahora” en quechua, y fue formulado de esa manera, pues concibe que los jóvenes son el presente del cambio para el país y el impulso del desarrollo sostenible del Perú (Benavides, 2016). En el año 2018 “Kunan” firma una alianza con Perú 2021, organización que, desde su fundación en 1992, buscaba reunir

al patronato de empresas con enfoque de responsabilidad social empresarial (RSE). Dicha alianza hizo que “Kunan” se convirtiese en la unidad de emprendimiento social y ambiental de Perú 2021 y ello, contribuyó a construir el ecosistema de emprendimientos sociales en nuestro país. En la figura 6 se muestra cómo se ha estructurado la organización después de su alianza.

**Figura 6: Perú 2021. Estructura organizacional**



Adaptado de: Kunan y UCSUR (2019).

Como se puede observar “Kunan” se encuentra dentro del eje de acción de Perú 2021 y posee un directorio independiente, el cual se encarga de validar la estrategia de “Kunan” frente al ecosistema de emprendimiento social (Kunan, 2018).

A continuación, en la figura 7 se muestra una línea de tiempo que refleja el desarrollo incremental de ambas organizaciones y su compromiso por trabajar con los emprendimientos sociales. Perú2021 tenía como objetivo formar proveedores con los que las empresas que integraban el patronato pudiesen trabajar. De este modo, optaron por cambios internos para obtener una reforma organizacional basada en la sostenibilidad (Castañeda, 2014, p. 32).

**Figura 7: Perú 2021 y Kunan . Línea de tiempo**



Adaptado de: Grados (comunicación personal, 20 de julio, 2019).

En este sentido, Perú 2021 lanza el Directorio “Marcas que marcan” en el año 2017. Dicho proyecto era considerado como el primer directorio de proveedores de impacto, cuyo objetivo era incentivar las compras de empresas a emprendimientos sociales y ambientales (CONFIEP, 2018). Asimismo, en una entrevista realizada por la CONFIEP a Carla Grados, directora de innovación y emprendimiento social de Perú 2021, desarrolló el origen de esta iniciativa.

Queremos que las personas y las empresas vean a los emprendimientos no como pequeñas iniciativas que desaparecen en un año, sino que los vean como marcas que van a perdurar en el tiempo, pero no como cualquier marca, sino que genere un impacto y a raíz de eso se crea el nombre Marcas que marcan (Grados citado en Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas [CONFIEP], 2018)

El proceso para integrar el Directorio de “Marcas que marcan”, comenzaba con una postulación en su página web [www.mqm.com](http://www.mqm.com). Para ello, era necesario cumplir con ciertos requisitos: i) ser un emprendimiento social, y calzar con la definición que Perú 2021 proponía, “un emprendimiento social es una organización que buscan resolver un desafío social y/o ambiental crítico utilizando estrategias empresariales, es decir, a través de la comercialización de un producto o servicio” (CONFIEP, 2018); ii) contar con ventas en el mercado, y para ello se requiere estar debidamente constituido; y iii) contar con un equipo *full time*, que permita desarrollar al emprendimiento (CONFIEP, 2018).

No obstante, este proyecto pasó por un proceso de cambio estratégico buscando fortalecer las relaciones existentes entre las empresas del patronato con los emprendimientos sociales, formalizando así la actual red “Kunan” desde septiembre del año 2018. Esta representa a todos

los emprendimientos sociales y ambientales que forman parte de “Kunan”; y es “Kunan” quien a través de sus nuevos ejes de acción busca tener un impacto en la red.

La línea de acción de “Kunan” es brindar apoyo a los emprendimientos sociales mediante el acceso exclusivo y/o diferenciado a partir de sus cuatro ejes de acción. El primer eje es “Alto impacto” con el cual se busca identificar a aquellos emprendimientos sociales y ambientales de alto impacto para incrementar la visibilidad de su negocio, brindar reconocimiento y capacitarlos. Dentro de este primer eje se encuentra el “Desafío Kunan”, premio anual que premia aquellos emprendimientos innovadores desde el año 2014. Actualmente, este proyecto ha premiado a nueve ganadores, identificado a más de seiscientos emprendimientos sociales y ambientales, asignado más de dos mil soles en fondos, etc.

El segundo eje de acción se concentra en los “Canales comerciales”, que, si bien reconoce que es importante exponer y reconocer a los emprendimientos, considera que también estos deben vincularse al mercado. Es por ello que buscan; por un lado, la identificación de proveedores de impacto para grandes empresas y; por otro lado, generan ferias corporativas de impacto para colaboradores, alumnos, ciudadanos, etc., con la finalidad de impulsar la compra social. A la fecha de junio del 2019, se han generado más de diez ferias corporativas de impacto, un 70% de concientización a colaboradores, treinta y siete emprendimientos participantes, etc, según el último reporte de Kunan (2019).

El tercer eje de acción es “Espacios de networking”, pues se considera que, para sumar más actores, es clave generar los espacios correctos. En ese sentido, hay tres eventos principales que se suelen desarrollar. En primer lugar, se lleva a cabo “Kunan Tuta”, que es un after office de “Kunan” para ciudadanos. En segundo lugar, se realiza “Tinkuy” que es un espacio de contacto empresa y emprendimiento social. En tercer lugar, se generan “Desayunos de inversión de impacto”, el cual es un espacio de concientización a empresas e inversionistas para concientizarlos sobre una nueva forma de invertir. Actualmente, se han llevado a cabo seis “Kunan Tuta” en el cual asistieron cuatrocientos ochenta participantes, un “Tinkuy” con cuarenta y nueve empresas, etc.

El cuarto y último eje de acción de “Kunan” es “Recursos”. Este busca desarrollar y compartir contenido de valor, desde publicaciones hasta talleres en alianza con distintas organizaciones. Ejemplo de ello son el “Reporte sobre el estado del emprendimiento social en el país” (publicado en marzo 2019), el “*Policy paper* de recomendaciones sobre el emprendimiento social en el marco de las MyPEs” (publicado en junio 2019), el “Diagnóstico sobre el estado de la inversión de impacto del país” (publicación 2019), el taller sobre el estado del emprendimiento social para Skoll Foundation, etc.

Los proyectos bajo los cuatro ejes mencionados han abierto canales comerciales para muchos emprendimientos en etapa de *scale-up*, generando primeros contactos para emprendimientos *start-up*, y siendo un espacio de potencial crecimiento para toda la red. Asimismo, “Kunan” le brinda distintas oportunidades y beneficios a los emprendimientos sociales y ambientales de acuerdo con el tipo de membresía que los emprendimientos posean: membresía básica o membresía *premium* (ver Anexo A).

### **3.1. Caracterización de la red “Kunan”**

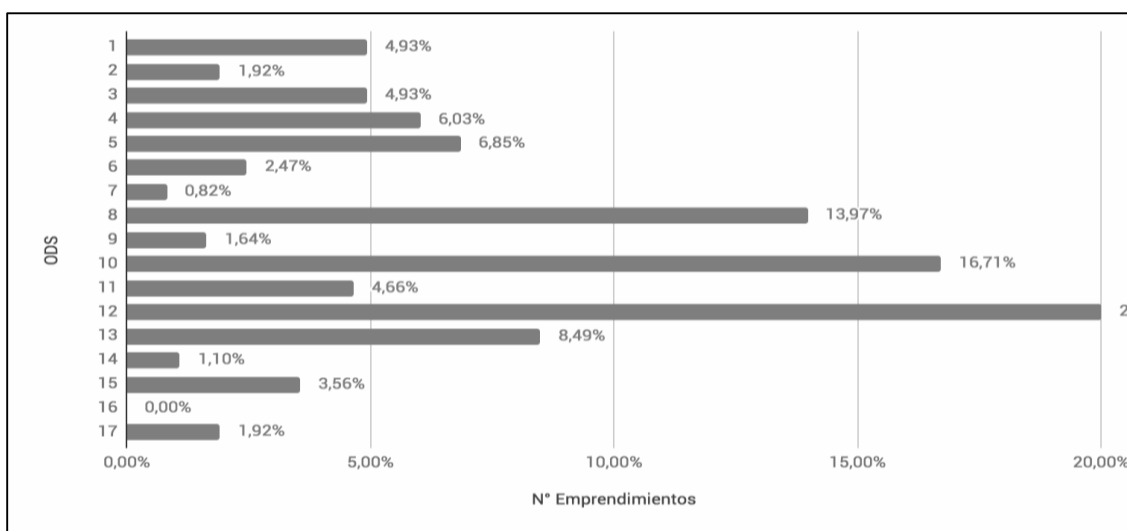
La red “Kunan” está conformada por 159 emprendimientos sociales y ambientales. Estos están divididos en dos categorías: membresía básica y membresía *premium*. Esta última categoría está conformada por 28.3% de emprendimientos sociales y ambientales que pagan periódicamente un *fee* lo cual les permite acceder a mayores oportunidades. Asimismo, los emprendimientos sociales de la membresía básica representan un 71.7% y también participan de ciertos beneficios que la red les ofrece, pero en menor escala. Su caracterización se sostiene en los criterios de clasificación propuesta por la misma organización, estas abarcan los siguientes criterios: el modelo de negocio, mencionando el sector comercial en el que se desempeña y analizando el tipo de oferta que el emprendimiento busca ofrecer; el desarrollo de la misión social, expresada en la declaración de generar un impacto geográficamente identificado en el cual se encuentre una población vulnerable y en el alineamiento de la misión hacia los objetivos de desarrollo sostenible. Asimismo, dichos criterios también son tomados en cuenta por los emprendimientos sociales y ambientales para generar vínculos con otros emprendimientos sociales de la red y empresas pertenecientes al patronato Perú 2021.

El primero de ellos es el tipo de impacto, el cual hace referencia a la generación de valor social que busca implementar el emprendimiento. Asimismo, esta describe la misión que tiene cada emprendimiento y da a conocer el tipo de ODS en el que busca enfocarse y desarrollar su actividad principal. Este criterio, no sólo describe la misión social de los emprendimientos sociales, sino que será tomado como articulador para la generación de vínculos con los diversos actores del ecosistema. En este sentido, como se ve reflejado en la figura 8 los emprendimientos sociales miembros de la red concentran su trabajo en los ODS 8 “Trabajo decente y crecimiento económico” (13.97%), ODS 10 “Reducción de las desigualdades” (16.71%) y ODS 12 “Producción y consumo responsable” (20%). Asimismo, existe un bajo desarrollo en los ODS 16 “Paz, justicia e instituciones sólidas” (0%), ODS 7 “Energía asequible y no contaminante” (0.82%) y ODS 14 “Vida submarina” (1.10%), tal como se observa en la figura que se muestra a continuación.



**Figura 8: Emprendimientos sociales frente a los ODS**

**(Porcentaje)**

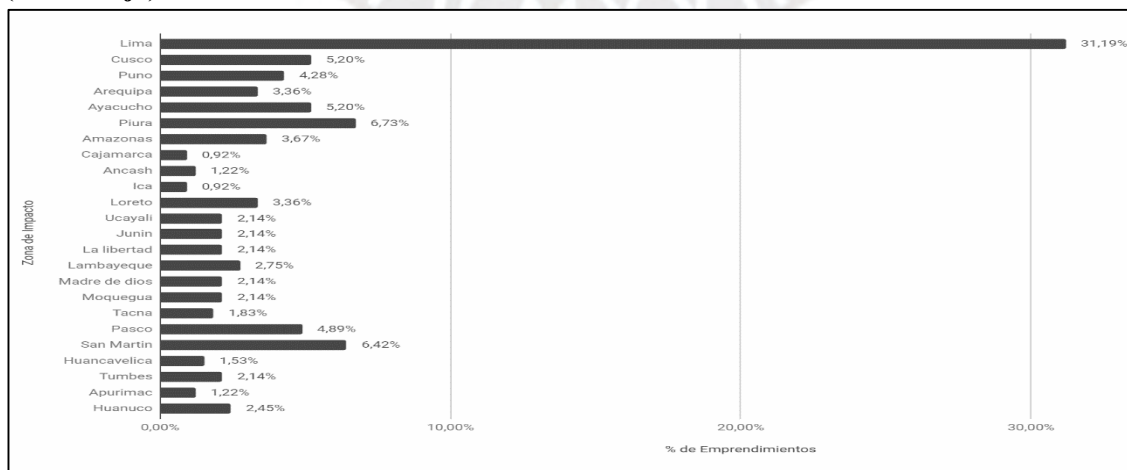


Adaptado de: Kunan (2018).

El segundo aspecto es la zona de impacto que hace referencia al territorio en donde se encuentra la población vulnerable en el cual el emprendimiento busca predominar su accionar y generar valor social. En base a ello, como se muestra en la figura 9 el 31.19% de los emprendimientos sociales que pertenecen a la red genera un impacto positivo en Lima, mientras que un 68.1% en provincia con su idea de negocio. Además, dentro de esta, Piura (6.73%), San Martín (6.42%) y Ayacucho y Cusco (5 %) son aquellos departamentos donde la mayoría de emprendimientos está beneficiando a la población. A partir de este gráfico, se puede evidenciar que existe una centralización de las incidencias de los emprendimientos sociales y ambientales de la red de “Kunan” en Lima.

**Figura 9: Emprendimientos sociales frente a departamentos del Perú**

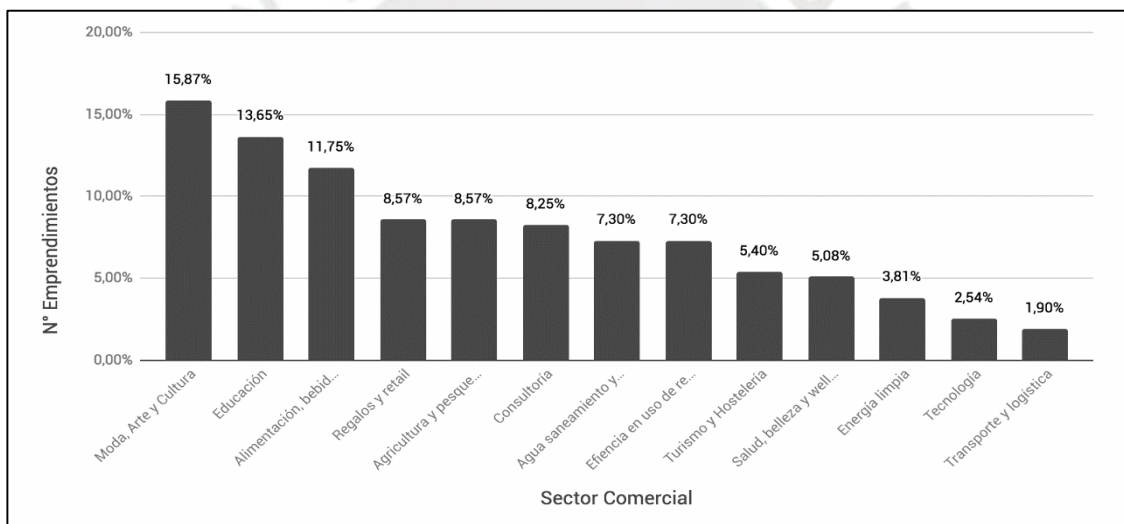
**(Porcentaje)**



Adaptado de: Kunan (2018).

El tercer criterio es el sector comercial, este criterio se define como la industria en la cual los emprendimientos desarrollan su actividad comercial y buscan generar valor económico (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI], 2002, p.2). La red “Kunan” ha agrupado a los 159 emprendimientos en los siguientes sectores comerciales: agricultura, aprendizaje, moda, consultoría, salud, turismo, alimentación, arte, gestión de residuos, entre otros. A partir de ello, como se puede observar en la figura 10 el 15.87% de los entrevistados se viene desarrollando en el rubro de moda, arte y cultura; un 13.65% genera actividades en el sector educativo; un 11.75% genera actividades en el sector de alimentación, bebidas y nutrición; y un 8,57% en el sector de regalos y retail, y agricultura y pesca. Sin embargo, existe un menor porcentaje de emprendimientos que está dirigido a los sectores de energía 3.81%, tecnología 2.54% y transporte 1.90%.

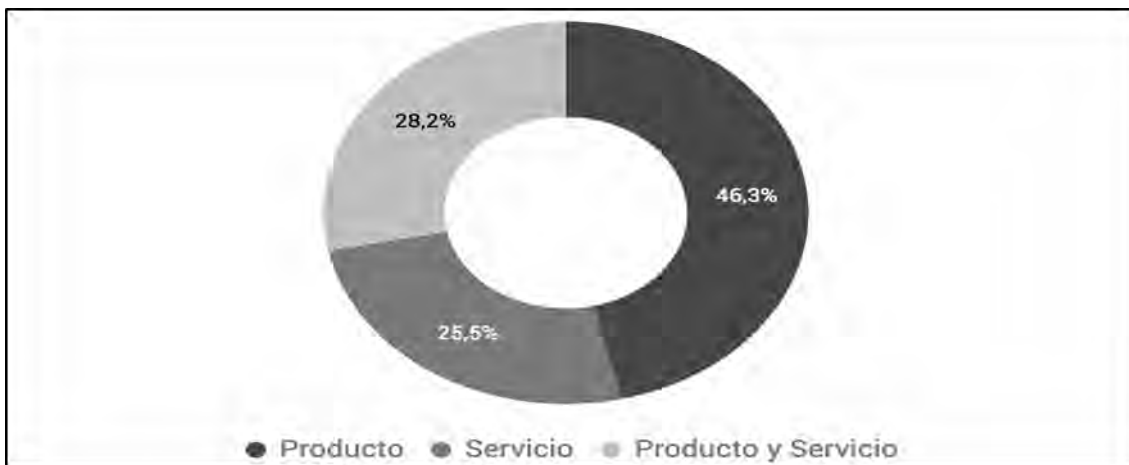
**Figura 10: Emprendimientos sociales frente al sector comercial (Porcentaje)**



Adaptado de: Kunan (2018).

El cuarto criterio es denominado producto y/o servicio, que se define como la actividad principal del emprendimiento social ya sea tangible o intangible que busca generar valor económico (Kotler & Armstrong, 2013, p. 514). En otras palabras, es lo que ofrece un emprendimiento social y ambiental al mercado con la finalidad de tener una retribución económica. En este sentido, según la caracterización del tipo de bienes a comercializar detallado en la figura 11, el 46.3% de los emprendimientos sociales entrevistados ofrecen un producto; mientras que el 25.5% ha desarrollado un servicio. Asimismo, un 28.2% de los emprendimientos sociales vienen ofreciendo productos y servicios como bienes a comercializar.

**Figura 11: Emprendimientos sociales por tipo de bien que comercializa (Porcentaje)**



Adaptado de: Kunan (2018).

El quinto criterio es la capacidad de producción de los emprendimientos que conforman esta red. Este es entendido como el nivel máximo de actividad que un emprendimiento social o ambiental puede generar desde su estructura productiva para satisfacer a sus consumidores (Carro & González, 2005, p. 1). Cabe resaltar que la definición de la capacidad dependerá de las actividades principales de cada emprendimiento y, en este caso, cada uno de ellos la define según su criterio. Es por ello, que no se contempla para la presente investigación.

El último criterio de segmentación que utiliza la Red “Kunan” es el tipo de clientes. Este hace referencia a las alianzas empresariales que cada uno de los emprendimientos sociales y ambientales tienen. Si bien es un criterio de caracterización que “Kunan” considera relevante, los emprendimientos aún no han logrado entenderlo a profundidad, pues no se ha recabado dicha información.

En este capítulo se ha podido apreciar los diversos actores que cumplen funciones importantes en el desarrollo de los emprendimientos sociales dentro del contexto peruano, siendo “Kunan” una de las organizaciones que, a través de su rol como constructor del ecosistema, les brinda apoyo desde sus ejes de *networking*, comercial, entre otros. Cabe mencionar que los emprendimientos sociales que conforman la red “Kunan” se alinean a algunos ODS con la finalidad de responder a diversos desafíos sociales y/o ambientales y dicho criterio es en ciertos casos tomado en cuenta por los emprendimientos para sostener vínculos con otros actores de la red (emprendimientos sociales y empresas del patronato Perú 2021). En el siguiente capítulo se abordará la metodología utilizada para cumplir con los objetivos de la investigación.

## CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA

El presente capítulo contiene dos secciones, la primera hace referencia a la metodología implementada para analizar el modelo de la red “Kunan” con los emprendimientos sociales que la conforman, mientras que la segunda, desarrolla las tres fases que sirven como estructura de la investigación: inmersión, análisis y proposición.

### 1. Metodología de la investigación

Esta primera parte contiene la planificación para el levantamiento de información y análisis general del estudio. Para ello, se identifica y define el alcance, tipo y diseño de la investigación. Asimismo, se exponen las variables de investigación y por último se detallan las herramientas cuantitativas y cualitativas utilizadas para recabar información.

#### 1.1. Alcance, diseño y enfoque de la investigación

La presente investigación tiene un alcance descriptivo “...para comprender en detalle la forma en que se comporta el fenómeno investigado” (Ponce & Pasco, 2015, p. 44). Así, en primer lugar, se mostrará una caracterización de los actores principales del Ecosistema de Emprendimientos Sociales y Ambientales que propone “Kunan” para después desarrollar un análisis de redes sociales entre los actores. Asimismo, el tipo de investigación incluye la descripción del enfoque, la estrategia y horizonte temporal de la investigación. A continuación, se explicará cada uno de estos.

El enfoque de la presente investigación es mixto. Por un lado, desde la perspectiva cuantitativa, se llevaron a cabo encuestas como herramientas de recolección de datos para validar las hipótesis (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Por otro lado, fue necesario el uso de instrumentos de medición abiertos e interactivos, por lo cual se utilizaron herramientas cualitativas como entrevistas y observaciones, para una interpretación y comprensión a profundidad del fenómeno investigado (Ponce & Pasco, 2015).

Esta investigación presenta una estrategia basada en el estudio de caso, puesto que está orientado a la comprensión de un fenómeno, red “Kunan”, dentro de su propio contexto (Harrison, 2002 p. 177). Es preciso mencionar que dicha red comprende un universo de 159 emprendimientos sociales y ambientales y, por ende, su análisis permitirá la comprensión detallada del funcionamiento del sujeto de investigación.

El horizonte temporal de la investigación es transversal en tiempo presente, pues según Ponce y Pasco (2015), estos estudios solamente recolectan información, del sujeto de investigación correspondiente, en un único periodo de tiempo. Se decidió aplicar esta estrategia

de investigación porque la recolección de información de los emprendimientos sociales está circunscrita durante el periodo de setiembre del 2018 a junio del 2019, abarcando 10 meses; debido a que la red “Kunan” se ha formalizado recientemente; es decir, ha pasado por un cambio estratégico de sus ejes de acción y su información histórica está sostenida en su proyecto piloto “Marcas que marcan”. De este modo, la presente investigación no es experimental, debido a que no se manipulan las variables, ni es longitudinal porque no se mide al sujeto de estudio por un periodo prolongado de tiempo (Ponce & Pasco, 2015). Es por ello que la presente investigación es de horizonte transversal,

En relación al diseño de la presente investigación, el tipo de muestra que se empleó fue una muestra aleatoria de los emprendimientos sociales que conforman la red “Kunan”, es decir, el sujeto de estudio de la investigación. Además, al ser una muestra aleatoria, todas las unidades de observación tienen la misma probabilidad de ser elegidas para la muestra, lo cual permite que esta sea estadísticamente representativa (Ponce & Pasco, 2015, p. 53). En este caso, para calcular el tamaño de la muestra se tomó del universo de 159 emprendimientos sociales y ambiental de la red “Kunan”, un nivel de confianza de 95% y un grado de error de 3.53%, según la fórmula de cálculo del tamaño muestral. De este modo, se obtuvo una muestra aleatoria correspondiente a 132 emprendimientos sociales y ambientales que conforman la red “Kunan”, siendo el 83% del total de la red.

## **1.2. Variables de la investigación**

Como señalan Pasco y Ponce (2015), es necesario que dentro de una investigación académica se señale con claridad qué aspectos de la realidad serán observados o medidos. Al delimitar el tema de estudio se hace un primer esfuerzo por precisar un objeto de estudio determinado. Posteriormente, dentro de la matriz de consistencia será necesario plantear los objetivos e hipótesis de investigación, con lo cual, el objeto de estudio adquiere una mayor precisión. Sin embargo, solamente la determinación y construcción de las variables permite precisar en modo definitivo los aspectos específicos de la realidad que serán investigados durante el trabajo de campo. En este sentido, se explicarán las variables que se desarrollarán a lo largo de esta investigación partiendo de los objetivos secundarios y finalizando mencionando los indicadores que se utilizarán para la medición de cada una de las variables seleccionadas, lo cual se muestra en el Anexo B.

El primer objetivo de esta investigación es la caracterización de las organizaciones del ecosistema de emprendimientos sociales y sus interacciones. Como se ha mencionado anteriormente en el marco teórico, el modelo de la “Triple H lice” permitirá caracterizar a la



academia, gobierno y empresa, los cuales son tomados como variables para desarrollar el primer objetivo de esta investigación.

La primera variable, academia, permitirá caracterizar a universidades, institutos y centros educativos aliados a la red “Kunan”, a partir de la cantidad de iniciativas que están generando a favor del desarrollo de los emprendimientos sociales y ambientales. A fin de medir dicha variable, se han considerado los siguientes indicadores: número de actores de la academia aliados a la red “Kunan” y el número de actividades de la academia que se han generado en conjunto con la red “Kunan”. Dicha información será obtenida a través del Tablero de Control de la red “Kunan”, cuya herramienta corresponde a una fuente secundaria, la cual será explicada más adelante.

La segunda variable, gobierno, es la institución que promueve espacios y desarrollo de emprendimientos, razón por la cual se vincula a “Kunan” para contribuir al crecimiento de su red. Del mismo modo que la academia, se identifican las iniciativas que ha llevado a cabo con el sujeto de estudio para poder caracterizarlo. Además, se ha tomado en consideración los siguientes indicadores: número de actores del gobierno aliados a la red “Kunan” y el número de actividades del gobierno en conjunto con la red “Kunan”. La información será recabada a partir de una fuente secundaria, el tablero de control de la red “Kunan” el cual será desarrollado más adelante.

La tercera variable, la cual es la empresa, permitirá conocer a todos los actores que intervienen en las diversas interacciones con los emprendimientos sociales de la red “Kunan” y del mismo modo, se explicará los espacios a través de los cuales se desarrollan estos lazos. A fin de analizar dicha variable, se han planteado los siguientes indicadores: número de empresas que pertenecen al Patronato Perú 2021, número de iniciativas que las empresas del Patronato Perú 2021 han generado en conjunto con la red “Kunan”, índice del enfoque de responsabilidad social de las empresas del Patronato Perú 2021, sector comercial de las empresas del Patronato Perú 2021 y los ODS de las empresas del Patronato Perú 2021. En relación a las herramientas de investigación, se han utilizado dos fuentes secundarias: el tablero de control de la red “Kunan” y los Reportes de Sostenibilidad de cada una de las empresas del Patronato Perú 2021.

El segundo objetivo de la presente investigación plantea analizar los vínculos entre los emprendimientos sociales y entre emprendimientos sociales con las empresas del patronato Perú 2021 que interactúan mediante la red de “Kunan”. En ese sentido, como se mencionó previamente en el capítulo 2, a través del capital social y redes colaboración se describe dos variables de investigación: grado de vínculos de los emprendimiento sociales y ambientales de la red; y vínculos de los emprendimientos sociales y ambientales representadas en relaciones internas (bonding), y relaciones externas (bridging). Dichas variables permitirán comprender cómo los

emprendimientos sociales y ambientales aprovechan el capital social que “Kunan” viene generando en los actores de su red.

Con relación a la primera variable, grado de vínculos de los emprendimientos sociales y ambientales de la red, se utilizará como herramientas de investigación la entrevista a Carla Grados, Directora de la red “Kunan” y la encuesta realizada a los emprendimientos sociales y ambientales de la res. Además, se utilizaron fuentes bibliográficas como Acumen y Nesst Perú para validar teóricamente lo mencionado en la entrevista. Dicha variable será analizada a través de los vínculos identificados, los cuales han sido clasificados en 7 categorías, se les codificada y asignará un peso a cada una de ellas con la finalidad de facilitar el procesamiento de la información en el programa Gephi.

El primer grado designado con el mínimo peso es la asistencia de dos actores a un mismo espacio que promueva la red “Kunan”. Este vínculo está enfocado en los espacios de networking que esta red genera como los Kunan Tuta, las reuniones de Feedback y los eventos de Meet the leader. Estos espacios brindan la oportunidad para que los emprendedores sociales y ambientales tengan la posibilidad de compartir sus ideas con otros ya sean empresas del Patronato Perú 2021, actores del sector público, otros emprendimientos sociales, entre otros.

Asimismo, el segundo grado corresponde al contacto inicial que un emprendimiento social y ambiental puede lograr con una empresa del Patronato Perú 2021 o con otro emprendimiento. Se hace evidente el intercambio de información y el interés por parte de ambos actores para generar un proyecto en conjunto; no obstante, no fue posible generar una reunión o acuerdo entre ambos.

El tercer grado son los planes y reuniones que los emprendimientos sociales y ambientales tienen la posibilidad de obtener con la finalidad de generar un proyecto en conjunto o cerrar una venta con otros actores. Dentro de este vínculo, se considera que se ha establecido una relación por parte de ambas partes y se intercambia información. Sin embargo, no se ha concretado el proyecto ni un cierre de venta.

Las empresas sociales y las compañías multinacionales sirven como canales de venta o suministro para el uno al otro. Una empresa puede servir como canal para que la empresa social pueda vender sus productos y servicios (Acumen, 2015, p. 20). Considerando que Kunan tiene como uno de sus ejes la promoción de la compra social por parte del sector privado. Se ha establecido que el cuarto grado es la venta de un emprendimiento social y ambiental a otros actores ya sean empresas del Patronato Perú 2021 u otro emprendimiento.

El quinto grado ocurre cuando un emprendimiento social y ambiental tiene la posibilidad de generar un proyecto en conjunto con una empresa del Patronato Perú 2021 u otro emprendimiento con el objetivo de generar valor social y económico. Según Acumen (2015), tanto la empresa social en conjunto con una multinacional puede generar una alianza para crear proyectos que se alineen a sus modelos de negocio, invirtiendo en recursos financiero y humanos.

El sexto grado sucede cuando un emprendimiento social y ambiental es proveedor de una empresa o de un emprendimiento social. Esto se sostiene a partir del modelo de Acumen (2015), quienes afirman que la empresa social puede servir como un canal para la empresa multinacional, tenga la posibilidad de obtener productos y servicios innovadores (Acumen, 2015, p. 20). Del mismo modo, NESst (2014) ha propuesto como modelo de articulación la opción en la cual las empresas sociales tengan la posibilidad de actuar como proveedores para la cadena de valor primaria o para áreas de soporte de una empresa. En el caso de la cadena de valor primaria, se venden insumos, servicios de manufactura y productos finales y en el caso de proveer a las áreas de soporte, el emprendimiento social venderá productos de *merchandising*.

Una empresa multinacional puede acceder a tener participación de capital en una empresa social cuyos objetivos se alinean con los propios, porque el trabajo de dicha empresa social puede expandir el mercado de los productos y servicios de la empresa multinacional (Acumen, 2015, p.20). En esa línea, se ha creado el séptimo y último grado que corresponde al vínculo con mayor peso, el cual ocurre cuando alguna empresa del Patronato Perú 2021 es proveedora de recursos financieros de los emprendimientos sociales y ambientales que conforman la Red.

Para recabar dicha información, se utilizará como herramienta cuantitativa la encuesta realizada a los emprendimientos sociales y ambientales de la red “Kunan”. A continuación, en la tabla 3 se muestra un resumen de lo explicado anteriormente, se encuentra el peso, el tipo y la codificación de cada uno de los grados de los vínculos.

**Tabla 3: Red “Kunan”. Tipo de vínculos para emprendimientos sociales**

Peso del vínculo	Tipo de vínculo	Codificación del vínculo
7	Inversor	IV
6	Proveedor	PV
5	Proyecto en conjunto	PY
4	Cierre de una venta	CV
3	Planes o reuniones	PR
2	Primer contacto	PC
1	Asistencia de dos actores al mismo espacio	AM

Con respecto a la segunda variable, se utilizarán tres indicadores correspondientes al enfoque de análisis de las redes sociales: densidad, cercanía e intermediación de las relaciones de los emprendimientos sociales dentro de la red “Kunan”. Dicha información será recolectada mediante una fuente primaria, encuesta a los emprendimientos sociales de la muestra, y dos fuentes secundarias, tablero de control de la red “Kunan” e información de vínculos de los emprendimientos sociales publicado en sus redes sociales y página web.

Cabe señalar que el análisis de redes sociales se empleó tanto en el desarrollo del objetivo dos como en el objetivo tres, que se explicará más adelante. Ello se debe principalmente al enfoque de evaluación de los indicadores. Por un lado, para la explicación del objetivo dos, se contemplaron indicadores ARS para medir los vínculos entre actores que interactúan dentro de esta red. Por otro lado, para el desarrollo del capítulo tres, se contempla indicadores ARS a fin de evaluar la gestión de la red en su conjunto.

Como tercer objetivo se busca proponer una línea base del modelo de gestión de la red “Kunan” a partir de espacios de mejora en los ejes de networking y oportunidades comerciales. Como se mencionó anteriormente, los indicadores que se utilizarán para analizar la variable abarcan una visión macro, es decir, se medirá la gestión de la red en su totalidad.

La única variable que se medirá será la gestión de la red “Kunan” para lo cual se considerarán los siguientes indicadores: densidad de la red, grado medio de la red y diámetro de la red. En primer lugar, la densidad de la red “Kunan” permitirá averiguar en qué nivel de interacciones se encuentra la red y si esta es más densa o dispersa. En segundo lugar, el grado medio dará a conocer el promedio de conexiones que tienen los actores dentro de los espacios y en las oportunidades que la red “Kunan” tiene la posibilidad de generar. En último lugar, el

diámetro de la red brindará una visión de cuán largo es el camino que debe tomar un actor para llegar a otro, lo cual se traduce en la comunicación dentro de la red y proximidad de conectividad para generar proyectos en conjunto.

Como se ha mencionado anteriormente, un aspecto fundamental en el diseño metodológico es verificar la congruencia entre los objetivos, hipótesis, variables, indicadores e ítems incluidos en las herramientas de investigación. Por esta razón, en este apartado, se han explicado cada una de los variables que se utilizarán dentro de esta investigación, las cuales responden directamente a los objetivos y se analizarán a partir de indicadores directamente relaciones a estas. A continuación, se detallarán las herramientas de recolección de información que formaron parte del proceso metodológico de la investigación.

### **1.3. Herramientas de investigación**

El presente estudio requirió de una serie de herramientas de investigación entre fuentes primarias y secundarias para el levantamiento de información (ver Anexo C). Estas fueron usadas en todo el desarrollo de la investigación, desde un acercamiento previo para conocer al sujeto de estudio red “Kunan” y a los emprendimientos que lo integraban, hasta obtener un análisis de las variables utilizadas en cada objetivo.

#### ***1.3.1. Fuentes Primarias***

##### ***a. Entrevistas***

En primer lugar, se realizó una guía de entrevista a los fundadores de cuatro emprendimientos sociales miembros de la red “Kunan” (ver Anexo D): ES10, ES46, ES138. Estas entrevistas semi estructuradas se realizaron durante la etapa de inmersión dado que fue uno de los primeros acercamientos con los miembros de la red “Kunan”. Asimismo, constó de dieciocho preguntas, las cuales tenían por objetivo conocer un poco más sobre la iniciativa social y su percepción de formar parte del directorio “Marcas que Marcan” (anterior iniciativa a la formalización de la red “Kunan”).

En segundo lugar, se realizó una entrevista preliminar piloto (ver Anexo E). En esta oportunidad, solo estuvo dirigida a un emprendimiento social para poder corroborar que las preguntas eran sencillas de comprender y se podía llegar a los objetivos esperados antes de enviar la encuesta a la muestra de 132 emprendimientos sociales. La entrevista fue semiestructurada, es decir, podían surgir nuevas preguntas enfocadas en el tema durante el proceso. El objetivo principal fue conocer a profundidad el relacionamiento que existe entre los emprendimientos sociales que conforman la red “Kunan” con empresas del Patronato Perú 2021 y con otros emprendimientos sociales que también forman parte de esta red.



En tercer lugar, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas dirigidas a la directora de “Kunan”, Carla Grados y a la coordinadora de la organización, Verónica Briceño (ver Anexo F). La herramienta estuvo compuesta por catorce preguntas que buscaban comprender el rol que juega un constructor de ecosistemas de emprendimientos sociales, tomando como ejemplo a “Kunan”; asimismo, esta entrevista dio soporte en la interpretación de la información recabada en la encuesta dirigida a la muestra de emprendimientos sociales.

#### *b. Observaciones*

Para la fase de inmersión se formuló una guía de observaciones para uno de los eventos más grandes organizados por “Kunan” (ver Anexo G): El “Desafío Kunan 2018”, en el cual se buscaba observar la participación de los emprendedores y las interacciones de los mismos antes, durante y después del evento. Se generaron preguntas específicas sobre las cuales enfocar la atención e indicadores cuya evaluación se enfocó en su cumplimiento.

#### *c. Encuesta*

Se formuló la encuesta de valoración de vínculos de emprendimientos sociales de la red “Kunan”. Esta fue la herramienta principal que permitió recabar data cuantitativa para el análisis de la gestión de redes de “Kunan” (ver Anexo I): Estuvo dirigida a una muestra de 132 emprendimientos sociales y ambientales miembros de la red a los cuales se les formularon dieciocho preguntas en base a la generación de vínculos en los dos ejes de acción: networking y comercial. Asimismo, se buscó valorar el nivel de las relaciones de acuerdo a las 7 categorías de grados: asistencia de un emprendimiento social a un evento de “Kunan”, intercambio de contacto de un emprendimiento social con otro actor, planes y reuniones entre los actores de la red, cierre de venta de un emprendimiento social con otro actor, elaboración de un proyecto entre un emprendimiento social con otro actor, ser proveedor de otro actor de la red y por último, la relación de inversor con un actor de la red.

### **1.3.2 Fuentes Secundarias**

#### *a. Base de Datos*

Es una herramienta interna de la red “Kunan” utilizada, principalmente, para almacenar información de los 159 emprendimientos sociales y ambientales que formaban parte de la red. En ese sentido, le permitía a la organización tener un control de datos de sus miembros y para fines de la investigación permitió caracterizar a los integrantes de la red. En dicha base de datos, se pudo obtener información del número de emprendimientos sociales y ambientales, la descripción de su modelo de negocio, las zonas de impacto de cada emprendimiento, quienes eran los beneficiarios directos, sus principales clientes y aliados dentro del ecosistema.

### *b. Tablero de Control*

Herramienta de gestión interna que permitió identificar las actividades desarrolladas por la red “Kunan” de manera independiente, así como las actividades gestionadas en conjunto con otros actores del ecosistema de emprendimientos sociales (academia, empresas privadas y gobierno). Asimismo, dicha herramienta permitió visualizar la asistencia de los emprendimientos a los diversos eventos, con lo cual se pudo comprobar el nivel de participación que poseen cada uno de los emprendimientos sociales y ambientales que pertenecen a su red y; además, verificar los vínculos que los actores señalaban haber tenido en espacios organizados por “Kunan”.

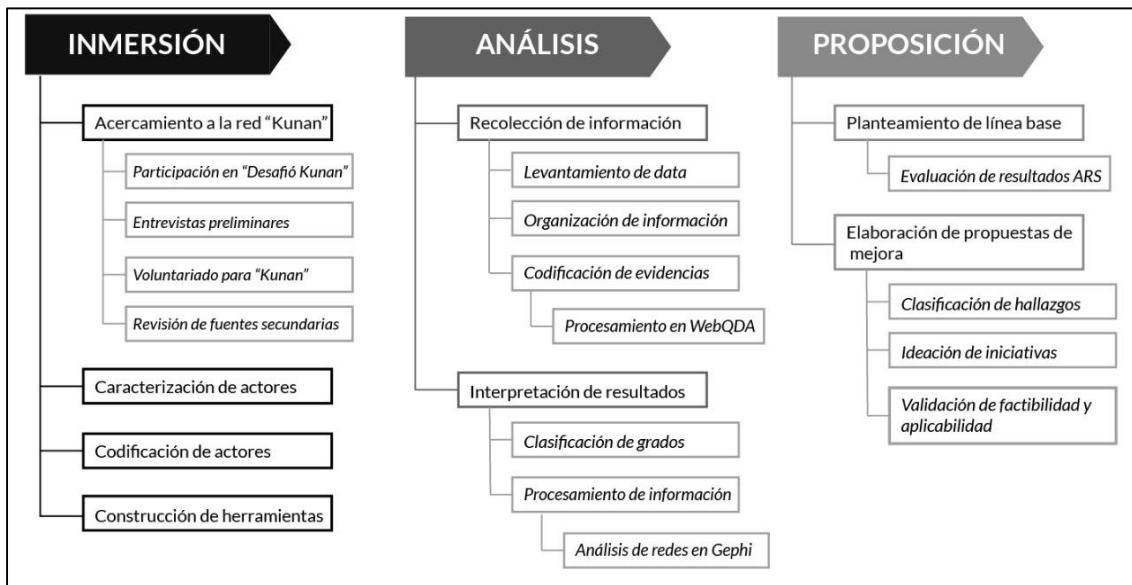
### *c. Reporte del estado del emprendimiento social en el Perú*

Publicación que busca difundir el concepto de emprendimiento social y dar a conocer la situación actual del país con respecto a estas organizaciones, así como mostrar los casos de éxito de los emprendedores que están generando cambios en la sociedad y en el ambiente a través de sus proyectos. El documento sirvió para comprender la estructura del ecosistema de emprendimientos sociales y ambientales que desarrolla “Kunan” así como el rol que desempeñan las organizaciones de soporte, el sector privado, el sector academia, el gobierno y los emprendimientos sociales y ambientales. Además, esta herramienta sirvió como apoyo para la caracterización de los emprendimientos sociales miembros de la red.

## **2. Secuencia metodológica**

En esta segunda parte, se desarrollará el proceso de investigación, el cual se construye en base a tres fases: inmersión, análisis y proposición tal como se muestra en la figura 12. Estas fases servirán como estructura para alcanzar los objetivos específicos mencionados anteriormente.

**Figura 12: Secuencia metodológica de la investigación**



Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, cada una de estas fases buscará responder qué información se va a recolectar, cómo se va a recolectar, a través de qué medio se va a procesar y de qué forma se analizará dicha información

### 2.1. Fase de inmersión

Esta primera fase se estructuró en cuatro etapas: aproximación al sujeto de estudio “Kunan”, caracterización de los actores del ecosistema de emprendimientos sociales propiciados por “Kunan”, codificación de los emprendimientos sociales y de las empresas del Patronato Perú 2021 y construcción de las herramientas de investigación.

En primer lugar, se buscó un acercamiento con los emprendimientos sociales de la Red “Kunan”. Para ello, se participó del evento “Desafío Kunan” (ver Anexo H), realizado el 21 de noviembre del 2018, el cual es uno de los eventos principales para generar relaciones entre emprendimientos sociales y busca visibilizar e identificar emprendimientos sociales innovadores con alta escalabilidad (Kunan & UCSUR, 2019). La presencia en dicho evento tuvo la finalidad de realizar una observación no participativa (ver Anexo G), en la cual los emprendimientos sociales y ambientales interactúan en un espacio propiciado por Kunan.

En segundo lugar, se llevaron a cabo entrevistas semi estructuradas a emprendimientos de la red “Kunan” que ofrecían bienes y servicios con el objetivo de conocer la percepción de estos sobre los ejes de acción en los que “Kunan” trabajaba (ver Anexo E). Dentro de estos emprendimientos se encontraba, “ES 10”, “ES 46”, “ES 138”, entre otros. Ello permitió

comprender la percepción de los emprendimientos al formar parte de un ecosistema social en construcción y con ello, fortalecer el problema de la presente investigación.

En tercer lugar, se tuvo la oportunidad de trabajar en conjunto con la red “Kunan” en su proceso de recolección y actualización de información; para ello, se llevaron a cabo llamadas telefónicas a los 159 emprendimientos sociales y ambientales que conforman dicha red. En dichas llamadas se preguntó por los siguientes criterios: razón social del emprendimiento, el tipo de membresía (base o *premium*), descripción del emprendimiento, impacto social y/o ambiental, ODS en el cual está relacionado la gestión del emprendimiento, número de beneficiarios, zona e impacto, sector comercial, facturación 2018, detalle de su producto y/o servicio, rango de precios de sus productos, capacidad de producción, clientes principales, aliados dentro del ecosistema de emprendimientos sociales y ambientales y sus redes sociales. Cabe mencionar, que dicha información de la base de datos de la red “Kunan” es de uso interno y no puede ser compartida; sin embargo, evidencia de esta tarea se refleja en el certificado emitido por la organización (ver Anexo J).

En cuarto lugar, se revisó tres fuentes secundarias proporcionadas por la organización “Kunan”: Reporte del ecosistema de emprendimientos sociales y ambientales en el Perú, el tablero de control de la Red “Kunan” y su base de datos interna.

En la segunda etapa, se realizó la caracterización de actores que apoyan el desarrollo del ecosistema de emprendimientos sociales en el Perú, también llamado “Triple H lice”, a partir de su participación en actividades con la organización “Kunan”. Este último lo conforman las organizaciones pertenecientes a la academia, al gobierno y al sector privado. Se utilizó la herramienta de “Tablero de Control” mencionado anteriormente para extraer, por un lado, la asistencia de estas organizaciones a los eventos organizados por “Kunan” y la creación en conjunto de iniciativas para fortalecer el desarrollo de emprendimientos sociales en el Perú.

En la tercera etapa, se codificó a los 159 emprendimientos sociales y ambientales que conforman la red “Kunan” (ver Anexo K), así como también para las 64 empresas del Patronato de Perú 2021 (ver Anexo L). Para ello, se tomó en consideración el mes de junio del 2019 como fecha de cierre para la lista oficial de emprendimientos sociales pertenecientes a la red “Kunan”; asimismo, se trabajó con la lista oficial de empresas del Patronato Perú 2021 publicadas en su página web.

Por último, se diseñaron herramientas de investigación cualitativas y cuantitativas, a partir de la información recabada a través del marco teórico y las fuentes secundarias proporcionadas por “Kunan”. Por parte de las herramientas cualitativas, se diseñó una guía de entrevista dirigida a Verónica Briceño y Carla Grados, coordinadora y directora de “Kunan”

respectivamente (ver Anexo E). Las cuales mostraron la percepción de “Kunan” sobre el rol de la Triple Hélice a favor del desarrollo de los emprendimientos sociales y los vínculos del capital social (bridging y bonding) que los emprendimientos sociales están generando con otros actores de la red.

Por parte de las herramientas cuantitativas, se formuló una encuesta a través de la herramienta “Google Forms” para los emprendimientos sociales y ambientales que conforman la red “Kunan” (ver Anexo I). Dicha herramienta tuvo como principal objetivo identificar vínculos internos y externos de los emprendimientos sociales, es decir, las relaciones entre los mismos emprendimientos sociales que formaban parte de la red y entre los emprendimientos sociales con las empresas que forman parte del Patronato de Perú 2021, a fin de realizar un análisis de redes sociales posteriormente.

## **2.2. Fase de análisis**

La segunda fase está compuesta por dos etapas: recolección de información e interpretación de resultados. La primera etapa contiene los procesos de levantamiento de data, organización de la información y codificación de evidencias mediante el gestor de contenidos WebQDA; mientras que la segunda etapa abarca los procesos de clasificación de grados y procesamiento de la información a través del software Gephi.

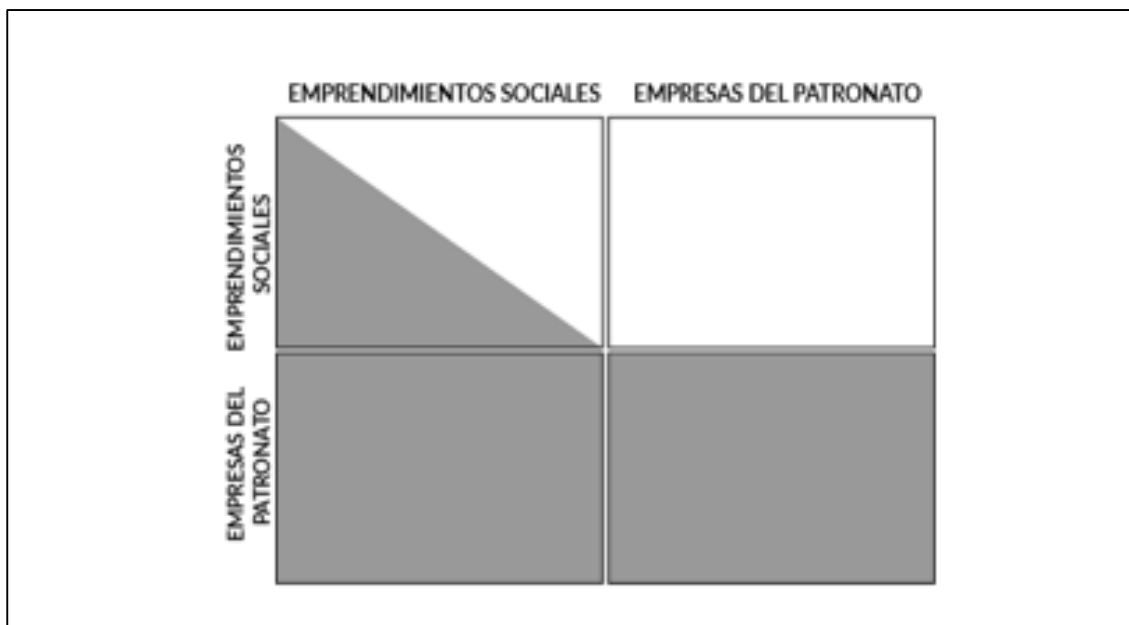
Se buscó recopilar todo tipo de evidencias sobre vínculos entre emprendimientos sociales y vínculos entre emprendimientos sociales con empresas pertenecientes al Patronato Perú 2021. Para ello, se emplearon 3 fuentes de recolección de información: el Tablero de Control en donde “Kunan” realiza el seguimiento de la participación de los emprendimientos sociales en sus diferentes eventos de la red; las evidencias obtenidas mediante fuentes secundarias como redes sociales, noticias y páginas web de los emprendimientos sociales; y la data obtenida a través de la encuesta a los emprendimientos sociales y ambientales. Estas evidencias fueron clasificadas y organizadas empleando el programa WebQDA, para posteriormente analizar dicha información. Dentro del gestor de contenidos, se pudo clasificar en la carpeta “Tree Codes” los vínculos encontrados entre emprendimientos sociales y entre emprendimientos con empresas del Patronato Perú 2021; mientras que en la carpeta “Internal Sources” se pudo almacenar las evidencias derivadas de las tres fuentes mencionadas anteriormente.

Asimismo, se hizo uso del programa Microsoft Excel para construir una matriz que permitiese organizar los vínculos identificados entre emprendimientos sociales de la red “Kunan” y entre emprendimientos sociales con las empresas del Patronato Perú 2021. Como se puede observar en la figura 13, existen dos zonas dentro de la matriz. Por un lado, la zona blanca representa los vínculos no dirigidos, es decir, cuando dos actores (Emprendimientos sociales y



empresas el Patronato Perú 2021) sostienen haber mantenido un vínculo entre sí; por otro lado, la zona gris, que no forman parte en el alcance de la presente investigación, representa los vínculos dirigidos, es decir, cuando uno de los actores considera haber logrado una relación con otro actor, pero este último no lo toma en consideración.

**Figura 13: Esquema de trabajo de vínculos a partir de un tipo de grafo no dirigida**



Fuente: Elaboración propia. Excel.

Posterior a ello, se clasificaron los vínculos mapeados dentro de la matriz ya elaborada en el programa Microsoft Excel. Esta clasificación consistió en asignarle un tipo de grado a cada uno de los vínculos identificados. Cabe mencionar que cuando se encontraba varios vínculos entre dos actores, se consideraba el grado de relación más fuerte entre ellos. Posteriormente, estos grados permitieron actualizar la codificación de los vínculos que se habían plasmados previamente en la herramienta WebQDA. A partir de ello, se pudo importar dicha información al software Gephi. Esta herramienta permitió entender los indicadores ARS de los actores de la red “Kunan” como la densidad, la cercanía y la intermediación.

Para empezar con el análisis de redes sociales, se tuvo que contemplar dos criterios de trabajo en el software Gephi. Entre ellas, se encuentra: el tipo de estrategia para combinar aristas y el tipo de grafo a utilizar. En primer lugar, se empleó la estrategia de suma para combinar aristas, ya que este permitió entender la densidad de las relaciones (Patraca, 2019). En segundo lugar, se empleó el tipo de grafo no dirigido, ya que este describe los vínculos entre dos organizaciones de ambos lados (Patraca, 2019). Dichos lineamientos permitieron entender el relacionamiento de la

red “Kunan” a través de los indicadores: diámetro, densidad y grado medio, los cuales permitieron generar insumos para la última fase.

### **2.3. Fase de Proposición**

La tercera fase está compuesta por dos etapas: evaluación de los resultados obtenidos mediante el análisis de redes sociales de la red “Kunan”; y elaboración de propuestas de mejora para el desarrollo de los emprendimientos sociales que forman parte de la red. La primera etapa permitió generar la línea base de la red “Kunan” que contribuirán con el desarrollo de la última etapa propositiva.

La presente fase inició con la visión general de la red a partir de los resultados obtenidos del comportamiento de cada nodo. En este sentido, se continuó con el uso del software Gephi para analizar el comportamiento de la red. Para ello, se debe de configurar la sección de estadística general y activar los indicadores de análisis general. Para la presente investigación, se usaron los indicadores: Grado medio, Densidad de la red y Diámetro general, los cuales permitieron analizar el comportamiento del conjunto de nodos y aristas.

Por último, se buscó clasificar los hallazgos por orden de relevancia para el desarrollo de los emprendimientos sociales. Dichos hallazgos se sustentaron a través de las fuentes primarias a fin de generar trazabilidad en la elaboración de las propuestas. Asimismo, a partir de las sugerencias de los emprendimientos sociales evidenciadas en la encuesta, se elaboraron propuestas que permitan incrementar el impacto de “Kunan”, creando iniciativas que solucionen los hallazgos con aspectos por mejorar. Además, se realizó una entrevista con la coordinadora de “Kunan”, a fin de corroborar la factibilidad y aplicabilidad de las propuestas planteadas.

## CAPÍTULO 5: HALLAZGOS

En este capítulo se recopilan los hallazgos enfocados en los objetivos de la tesis. En primer lugar, se detallan los hallazgos con respecto a la caracterización de la academia, el gobierno y las empresas, actores de la “Triple Hélice” que desde sus ámbitos han contribuido al desarrollo de los emprendimientos sociales. Cabe mencionar que el énfasis se da en las empresas del patronato pues son quienes han formado vínculos directos con los emprendimientos de la red, a diferencia de la academia y el gobierno, quienes se han relacionado directamente con la organización “Kunan”. En segundo lugar, se evidencian hallazgos a partir de los indicadores de ARS como intermediación, cercanía y densidad evidenciados en los vínculos entre los emprendimientos sociales de la red “Kunan” y entre los emprendimientos con las empresas del patronato Perú 2021. Finalmente, se da a conocer la línea base de la organización “Kunan” mediante los indicadores de ARS como densidad, grado medio y diámetro evaluados en sus ejes de acción: *networking* y comercial.

### 1. Caracterización de los actores del ecosistema que propone la red “Kunan”

Los ecosistemas de emprendimientos sociales y ambientales son considerados una comunidad donde interactúan diversos actores como la academia, las empresas y gobierno, lo cual hace referencia al modelo de la “Triple Hélice”. En relación con lo que propone la red “Kunan”, se ha identificado y se caracterizado estos actores. Para ello, es necesario recalcar que esta información ha sido declarada por la red “Kunan” y solo se ha considerado aquellas instituciones en el caso de academia y gobierno, que han tenido relación con la organización en estudio a favor del desarrollo de los emprendimientos sociales. No obstante, en el caso de las empresas, se ha caracterizado a las organizaciones pertenecientes al Patronato Perú 2021 dado que estas han guardado una relación directa con los emprendimientos sociales de la red “Kunan”.

#### 1.1. Academia y gobierno

Según “Kunan”, el rol de la academia como apoyo especializado es imprescindible para la formación de un ecosistema de emprendimientos sociales y ambientales, incluso como un apoyo extra que puede ser gestionado por las organizaciones de soporte. Se considera que la academia es clave porque permite incentivar a la medición de impacto de los emprendimientos sociales a través de diferentes metodologías como la Teoría del Cambio (Grados, comunicación personal, 20 de julio, 2019). Asimismo, su rol radica en promover las investigaciones académicas que contengan como eje central el estudio de los emprendimientos sociales como nuevo enfoque de negocio.

Este sector está formado por 20 organizaciones entre universidades, institutos y escuelas: Universidad ESAN, Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, Universidad San Ignacio de Loyola, Universidad Antonio Ruiz de Montoya, Universidad Católica San Pablo, Universidad Científica del Sur, Universidad Continental, Universidad de Ingeniería y Tecnología, Universidad del Pacífico, Universidad Nacional de Ingeniería, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad de Ciencias y Artes de América Latina, Universidad Peruana Cayetano Heredia, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Universidad Ricardo Palma, Universidad Tecnológica del Perú, Red Científica Peruana e Instituto Toulouse Lautrec y la Universidad Privada Antenor Orrego.

Desde su formalización como Red “Kunan”, se han desarrollado diversos eventos e iniciativas en los cuales han intervenido distintas entidades de la academia, estos son los siguientes: foros académicos, “*Kunan Tuta*”, publicaciones no académicas, ferias sostenibles, proyectos académicos y espacios de voluntariado. Estas actividades se desarrollan con la finalidad de lograr un cambio a largo plazo con acciones sistemáticas enfocadas en los emprendimientos sociales, para lo cual es necesario el involucramiento de diversos actores. Además, sus temáticas principales son la gestión de los emprendimientos sociales, innovación social y desarrollo sostenible. A continuación, en la tabla 4 se presentará el número de actividades que se han desarrollado a partir del setiembre 2018 hasta finales de junio 2019 en colaboración con la academia.

**Tabla 4: Distribución de las actividades enfocadas a los emprendimientos sociales por parte la Academia**

Nombre de la actividad	Número de actividades
Foros académicos	4
Ferias Sostenibles	1
Kunan Tuta	1
Publicaciones no académicas	1
Proyectos académicos	4
Espacios de voluntariado	1
Talleres	1
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>

Fuente: Elaboración propia.

En relación a los foros académicos que se han desarrollado, se encontró un espacio de intervención con la Universidad de Piura (UDEP) sobre la mujer y su impacto en el emprendimiento social, dos conversatorios sobre innovación social y compras sociales con la

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) y, por último, un foro realizado en conjunto con la Universidad Ruiz de Montoya. Por otro lado, se ha desarrollado durante este período una feria sostenible en colaboración con la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL) con el objetivo de promover los ODS.

Se realizó un “Kunan Tuta” con la Universidad de Ciencias y Artes de América Latina (UCAL) para dar a conocer emprendimientos sociales que pertenecen a su red, estos son los siguientes: “ES 10”, “ES 79”, “ES 134”, entre otros. En el ámbito de publicaciones no académicas, se ha generado el primer diagnóstico del estado del emprendimiento social en el país en conjunto con diversas organizaciones, siendo una de ellas es la Universidad Científica del Sur. Este reporte busca conceptualizar el tipo de emprendimiento, mapear a los actores en el ecosistema e identificar brechas a cubrir para potenciarlo (Kunan & UCSUR, 2019, p. 21).

Los proyectos académicos se desarrollan en conjunto con el Instituto Toulouse Lautrec, La Pontificia Universidad Católica del Perú, La Universidad Científica del Sur y La Universidad Privada Antenor Orrego. Con el primero se realiza un proceso de *rebranding*, el cual consiste desarrollar la marca de algunos emprendimientos sociales seleccionados que pertenezcan a la red “Kunan” por parte de los alumnos de últimos ciclos y los docentes del curso. Con la segunda entidad se ha desarrollado un curso electivo llamado “Emprendimiento e innovación social” y forma parte de la malla curricular de la carrera de Gestión como un proyecto que busca resolver desafíos de algunos emprendimientos sociales que conforman esta red. Asimismo, a partir del Reporte que se generó con la Universidad Científica del Sur, esta ha optado por abrir un curso de negocios inclusivos con el apoyo de la red “Kunan”. Con la última organización, “Kunan” se encuentra trabajando en investigaciones académicas sobre los ejes de emprendimientos sociales e impacto social.

Por último, con respecto al espacio de voluntariado, “Kunan” trabaja en conjunto con la Universidad del Pacífico, pues esta red forma parte de las organizaciones en las cuales los alumnos tienen la posibilidad de postular y formar parte de esta siendo voluntarios formales. Asimismo, se ha desarrollado un Taller de Liderazgo Público para emprendedores sociales, teniendo como principales involucrados a la Universidad Continental, la cual es considerada socio estratégico de la red “Kunan”, junto otras organizaciones de diferente sector.

El rol del gobierno en el ecosistema de emprendimientos sociales y ambientales es clave e indiscutible. Existen dos formas en las cuales el gobierno puede intervenir en la dinámica de emprendimientos sociales y estas dependen del tipo de emprendimiento social. En primer lugar, si es un emprendimiento social de alto impacto o con potencial para serlo; el gobierno interviene directamente desde la Dirección de Innovación, Tecnología y Digitalización del Ministerio de



Producción a través de Innóvate Perú y StartUP Perú. En segundo lugar, si es un emprendimiento social tradicional, ya sea micro o pequeña empresa; el gobierno puede intervenir activando todos los otros ministerios y el Viceministerio de MYPE e Industria (Kunan & UCSUR, 2019, p. 25).

En este sector, las organizaciones que han trabajado en conjunto con la Red “Kunan” son ministerios, municipalidades, entre otros. Estas son las siguientes: el Congreso de la República, la Presidencia del Consejo de Ministros, La Corporación Financiera de Desarrollo S.A, Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, Ministerio del Ambiente, Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de la Producción, Ministerio de Educación, Dirección General de Educación Superior Universitaria, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y Ministerio de Educación, Municipalidad de Miraflores y StartUP Perú.

En relación a las actividades que se han realizado es necesario recalcar las siguientes: mesas intersectoriales, paneles, conversatorios, publicaciones no académicas, entre otros. Estas se encuentran enfocadas en la gestión del emprendimiento social, impacto e innovación social. En la tabla 5, se presenta el número de actividades que “Kunan” han desarrollado a partir de setiembre 2018 hasta finales de junio 2019 en colaboración con el gobierno.

**Tabla 5: Distribución de actividades enfocadas a emprendimientos sociales por parte del gobierno**

Nombre de la actividad	Número de actividades
Mesas Intersectoriales	2
Foros	2
Desafío Kunan	1
Kunan Tuta	1
Publicaciones no académicas	1
Taller	1
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>

Fuente: Elaboración propia.

En relación a las mesas intersectoriales, la primera estuvo enfocada en innovación social y contó con la participación de diferentes entidades del sector público como Ministerio de Educación, Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, Ministerio de Producción, entre otros. Asimismo, la segunda mesa intersectorial estuvo a cargo de La Corporación Financiera de Desarrollo S.A (COFIDE) en conjunto con “Kunan” y Nesst. En ella se buscó desarrollar acciones de promoción y fomento de la cultura de la innovación y emprendimiento social (Kunan & UCSUR, 2019).

Por otro lado, “Kunan” en conjunto con el Ministerio de Desarrollo e Inclusión social desarrolló dos foros con diferentes entidades del Estado. En primer lugar, se llevó a cabo un conversatorio sobre Innovación Social Colaborativa. Asimismo, la red “Kunan” ha participado de un panel sobre el apoyo de las empresas sociales en el Perú, este fue promovido por el Ministerio de Producción y Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. En dicho espacio, se contó con la participación de “Kunan” y el emprendimiento “ES 69”. Además, en el “Desafío Kunan” del 2018, uno de los jurados fue Alberto Belaunde de Cárdenas, congresista de la República en ese momento del Estado peruano. Ello permitió evaluar la viabilidad de las iniciativas de los emprendimientos concursantes frente a las limitaciones del Estado (Grados, comunicación personal, 20 de julio, 2019).

Por último, como se ha mencionado anteriormente el reporte del diagnóstico del estado del emprendimiento social en el país, que contó con el apoyo del Ministerio de Producción a través de su programa Innóvate Perú. Tal como se menciona en el reporte busca difundir el concepto de emprendimiento social y mostrar la situación del país con respecto a ello, así como las historias de emprendedores que están cambiando vidas a través de sus proyectos (Kunan & UCSUR, 2019, p. 21).

## **1.2. Empresas del Patronato Perú 2021**

Según “Kunan” el papel del sector privado se está direccionando a ser promotor de los ODS e impulsor del desarrollo sostenible a través de las transacciones realizadas por el *core* de sus negocios. En relación con lo mencionado, “Kunan” cuenta con una base de datos de empresas con las que viene trabajando a fin de impulsar el desarrollo de los emprendimientos pertenecientes a la red. A partir de este documento, se identificó a dos grupos: empresas del Patronato Perú 2021 y empresas que tuvieron algún relacionamiento ocasional o frecuente con “Kunan”. Sin embargo, para el desarrollo de los vínculos, solo se caracterizó a las empresas pertenecientes al Patronato, debido a que este como los emprendimientos sociales de “Kunan” pertenecen a Perú 2021.

El Patronato de Perú 2021 es un conjunto de empresas líderes comprometidas con el desarrollo sostenible del país. Para ello, Perú 2021 trabaja en cuatro frentes, los cuales son los siguientes: buscar soluciones a desafíos sociales a través de alianzas novedosas, implementar programas innovadores para inspirar a sus colaboradores en temas de RSE, posicionar las buenas prácticas de RSE en el mercado peruano a través de reconocimientos anuales y vincular a las empresas con actores del sector privado, público y social.

Los miembros del Patronato Perú 2021 son 64 empresas a julio del 2019: A2G Sostenibilidad y Cambio Climático, Aceros Arequipa, Alicorp, APC Corporación, Arca Continental Lindley, Austral Group S.A.A, Cervecería Backus y Johnston, BASF, Banco de

Crédito del Perú, Cálidda, Celepsa, Cencosud Perú, CFG Investment, Copeinca, Coca Cola, Cooperativa Pacífico, Crediscotia, Diner Club International, DP World, Entel, Ernst & Young, Ferreyros, Ferrosa, G4S, Gold Fields, Grupo Graña y Montero, Grupo RPP, Interbank, Zegel IPAE, Isa REP, KPMG, La viga, LATAM Airlines, LHH DBM Perú, María Almenara, Matrix Consulting, Natura, Nexa, Pacasmayo, Pacífico Seguros, Parque Arauco, Petroperú, Pluspetrol, Poderao, Prima AFP, PWC, Ransa, Repsol, Rotoplas, San Antonio, Scotiabank, SGS, Sodimac, Southern Cooper Perú, Supermercados Peruanos, Sura, Talma, Tasa, Telefónica del Perú, Transportadora de Gas del Perú, UNACEM, Unión de Concreteras, Universidad Sise, Universidad Científica del Sur, Universidad San Ignacio de Loyola.

Además, existen 22 empresas del sector privado que mantuvieron relación con “Kunan” para acciones puntuales como asesoría interna o mentoría, como son: la Escuela de baile D1, Creative Lab, Efecto Estratégica, Estudio Echeopar, Fusión, García Sayán Abogados, Help Perú, Insitum, La Victoria Lab, Acurio Restaurantes, Belcorp, Confederación Nacional de instituciones empresariales privadas, Contratista Minera San Martín, Disfruta, Duotone, Galeas Jupiter consulting, Grupo Romero, Microsoft-DX, Mitsubishi, Residencia, Salkantay Partners y Think. La presente lista de empresas ha sido identificada a partir de la base de datos de empresas que “Kunan” tiene para su gestión interna de trabajo.

Las iniciativas que las empresas del Patronato Perú 2021 realizaron con “Kunan” se categorizan en: actividades organizadas por Kuna como las ferias sostenibles, Kunan Tuta, Desafío Kunan y las publicaciones no académicas; eventos, proyectos de posicionamiento entre otros. En la tabla 6, se presentará el número de iniciativas que “Kunan” han desarrollado en colaboración con las empresas pertenecientes al Patronato 2021.

**Tabla 6: Distribución de iniciativas enfocadas a emprendimientos sociales por parte de las empresas del patronato Perú 2021**

Nombre de iniciativas	Número de iniciativas
Ferias Sostenibles	10
Kunan Tuta	3
Talleres corporativos	3
Eventos de difusión	2
Proyecto de posicionamiento	2
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>

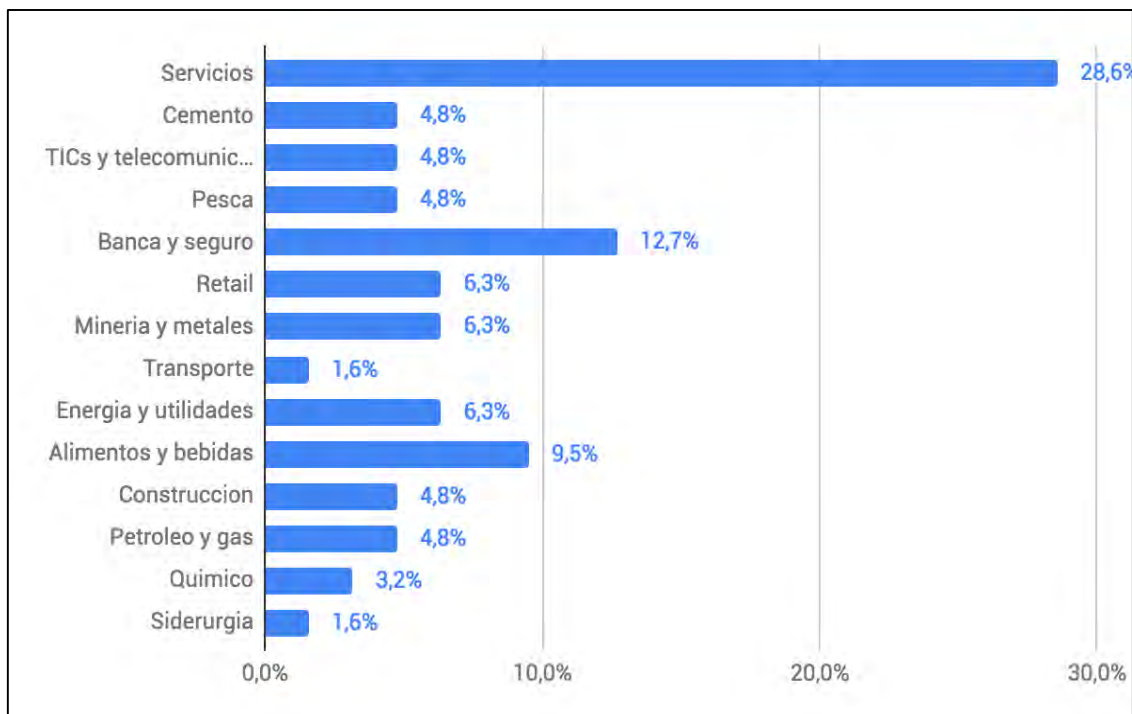
La primera iniciativa con mayor número de realizaciones es la feria sostenible, la cual es una de las acciones que forma parte del eje comercial que fomenta la compra social a los emprendimientos sociales. Durante el período de septiembre del 2018 hasta finales de junio del 2019 se realizaron 8 ferias sostenibles, contando con la participación de diversos actores del sector empresarial como: Parque Arauco, Isa Rep, Visanet, Belcorp, KPMG, SPSA y PRIMA AFP. La segunda y tercera iniciativa con mayor número de realizaciones son el “Kunan Tuta”, un espacio informal de networking entre los emprendimientos sociales, y los talleres corporativos, actividades que desarrollan el enfoque estratégico en las empresas para trabajar con los emprendimientos sociales. Por un lado, las empresas que participaron como auspiciadores parciales o totales del “Kunan Tuta” fueron: Isa Rep, Amchan y Backus.

Por otro lado, las empresas que participaron de los talleres corporativos fueron: SPSA, KPMG y Telefónica. La cuarta y quinta iniciativa con mayor número de realizaciones son eventos de difusión e iniciativas de posicionamiento, las cuales tienen por objetivo aumentar el alcance de marca de los emprendimientos sociales. Las empresas que trabajaron con “Kunan” para realizar los eventos de difusión fueron RPP y Entel; mientras que las empresas que desarrollaron proyectos de posicionamiento fueron Latam Airlines y Telefónica. Por último, las iniciativas con menor número de realizaciones fueron Publicaciones no académicas y “Desafío Kunan”.

Como se mencionó previamente, solo se realizó la caracterización de las empresas pertenecientes al Patronato Perú 2021. Para ello, se consideró 3 categorías: sector comercial, reporte de sostenibilidad y declaración de trabajo de los ODS. Estas categorías permiten entender el modelo de negocio de las empresas y su compromiso con el desarrollo de responsabilidad social. Dicha caracterización permitió entender los factores de relacionamiento que los emprendimientos sociales valoran para establecer un vínculo con las empresas del Patronato Perú 2021.

La figura 14 refleja el estado de las empresas del Patronato en cuanto a sector comercial y agrupa a las empresas según el enfoque de negocio que tienen. El primer lugar lo ocupa el rubro de Servicios con un 28.6% de las empresas pertenecientes al Patronato. En segundo lugar, está sector de Banca y Seguro con un 12.7% de empresas y el sector de Alimentos y Bebidas ocupa el tercer lugar con un 9.5% de participación. Mientras que los rubros con menor presencia son los sectores de Siderurgia y Transporte con un 1.6% cada una. Esta información se encuentra detallada en su página web.

**Figura 14: Perú. Empresas del Patronato frente al sector comercial  
(Porcentaje)**



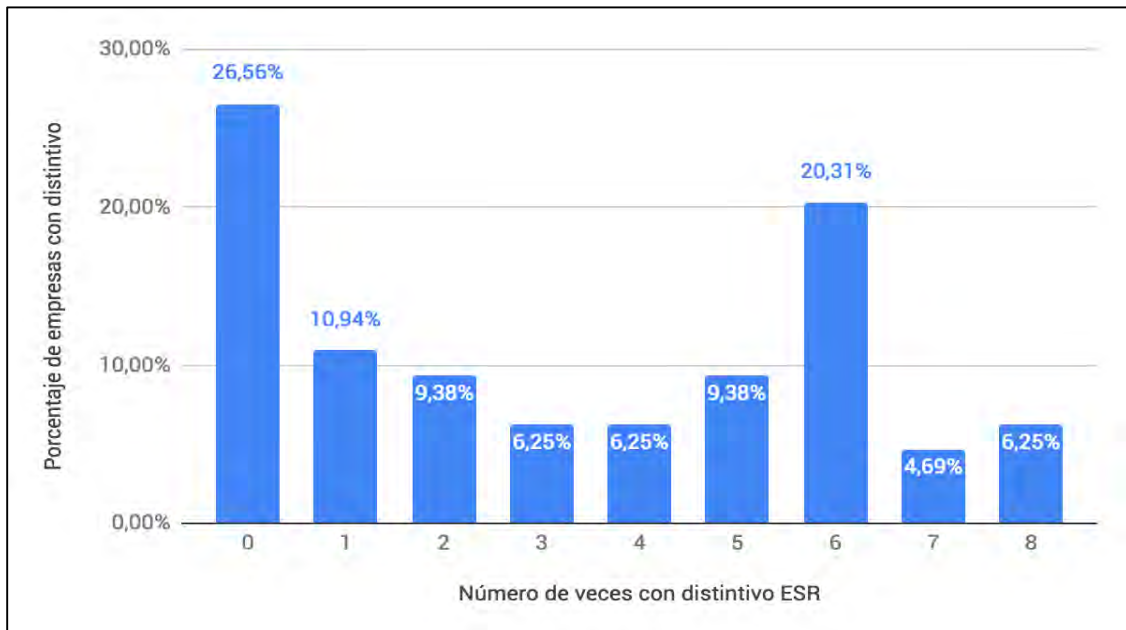
Adaptado de: Perú 2021 (s.f).

La figura 15 representa, de manera general, a las empresas del Patronato según el trabajo que vienen realizando en el marco de responsabilidad social y sostenibilidad. Es por ello que a través de fuentes secundarias se logró identificar la cantidad de veces que las empresas del Patronato consiguieron el distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR) promovida por Perú 2021 desde el 2011. El sello de ESR, es el único distintivo en el Perú que permite reconocer a las empresas que han ejecutado buenas prácticas en desarrollo sostenible y responsabilidad social. Asimismo, es importante mencionar que este reconocimiento se renueva anualmente, en este sentido existen, casos de empresas que no obtuvieron el distintivo en años consecutivos, pero a la fecha lograron regularizar su situación.

A partir del análisis histórico, se determinó que un 26.56% de las empresas pertenecientes al Patronato nunca tuvieron el distintivo ESR, mientras que un 73.44% de empresas que si obtuvo en algún momento el distintivo. Asimismo, se logró determinar que solo el 20.31% de las empresas lograron renovar por seis veces el reconocimiento otorgado por Perú 2021, siendo la frecuencia más alta; mientras que el 6.25% de las empresas del Patronato lograron renovar el distintivo cada año, hasta la actualidad. Estas empresas son: Ernst & Young, Repsol, Telefónica del Perú y UNACEM.



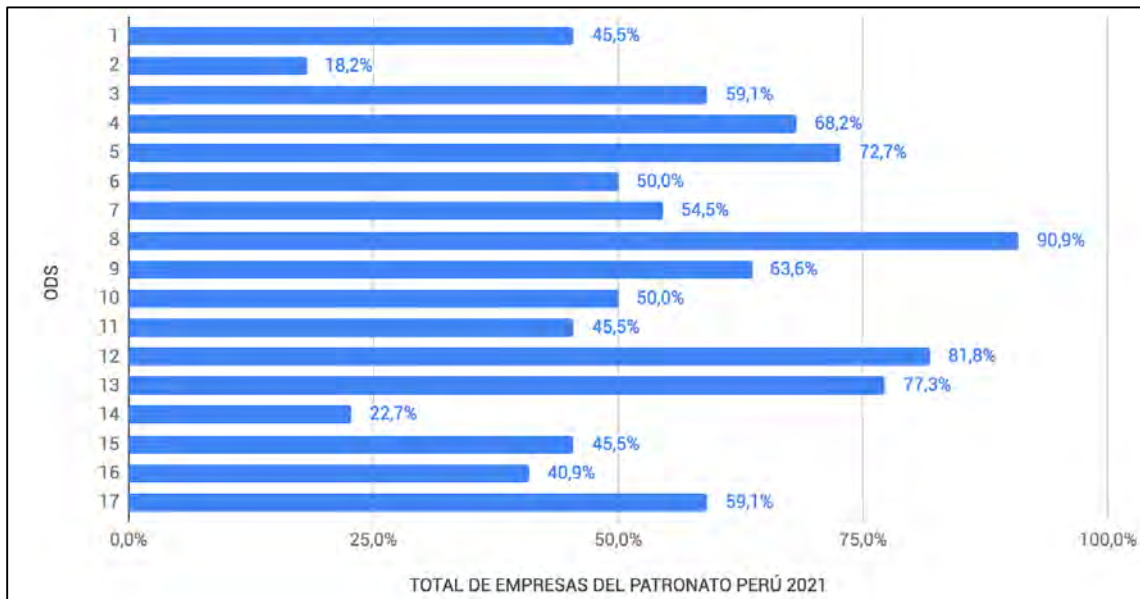
**Figura 15: Perú. Empresas del Patronato frente a la obtención del distintivo ESR (Porcentaje)**



Fuente: Elaboración propia.

Del mismo modo, la figura 16 caracteriza a las empresas del Patronato a partir de algún tipo de declaración de trabajo enfocado en los ODS. La recolección de información para validar esta información, fue mediante fuentes secundarias. Es por ello que se revisaron las secciones de responsabilidad de las páginas web de las empresas, los reportes de responsabilidad social o bajo algún lineamiento de sostenibilidad y noticias declaratorias referentes al tema. Como parte de los hallazgos, se pudo evidenciar que un 65.6% de las empresas del Patronato no ha realizado ninguna declaración sobre su lineamiento de trabajo enfocado en algún ODS. Asimismo, del 34.4% de las empresas ha efectuado algún de declaración de trabajo orientado a los ODS. El ODS 8 “Trabajo decente y crecimiento económico” es el que más menciones ha obtenido, con un 90%. En segundo lugar, se encuentra el ODS 12 “Producción y consumo responsable” con un 81.8% de menciones. Sin embargo, el ODS 2 “Hambre cero” cuenta con menor número de menciones, logrando un 18.2% de cobertura.

**Figura 16: Perú. Empresas del Patronato frente a los ODS (Porcentaje)**



Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, el ecosistema de emprendimientos sociales y ambientales que propone la red “Kunan” está compuesta por los siguientes actores: academia, gobierno y empresas. Estos actores forman la denominada “Triple H lice” y han desarrollado diversas iniciativas en sinergia con “Kunan” que ha favorecido al conjunto de emprendimientos sociales de la red. Sin embargo, no se ha generado un impacto sistémico en estos pues los proyectos aún se encuentran en una etapa inicial. Tal como lo menciona la directora de “Kunan”, el rol de la academia debería enfocarse en desarrollar talento capaz de enfrentar los retos actuales de los emprendimientos sociales y el rol del gobierno debería impulsar leyes que favorezcan el crecimiento, escalabilidad y competencia justa a favor de los emprendimientos sociales (Grados, comunicación personal, 20 de julio, 2019). A diferencia de la academia y gobierno, las empresas del Patronato Perú 2021 cumplen su rol dentro del ecosistema y poseen un mayor número de iniciativas enfocadas en los emprendimientos sociales, que a su vez les genera valor. A partir de esto, se analizarán los vínculos que los emprendimientos sociales han generado con las empresas del Patronato Perú 2021 desde setiembre del 2018 hasta junio del 2019.

## 2. Vínculos internos y externos

Las redes son una forma efectiva de intercambiar recursos como el conocimiento y la estimulación de las ideas entre los actores miembros que la integran. En este ámbito se desarrolla

el capital social, el cual a través de sus vínculos internos (*bonding*) y externos (*bridging*) promueven nuevas formas de cooperación. Además, el hecho de contar con lazos relacionales entre actores promueve la transferencia de recursos tangibles e intangibles que pueden medirse a través del análisis de redes sociales (ARS).

### 2.1. Capital social: *Bonding* y *Bridging*

Para la presente investigación, se trabajó con 132 emprendimientos sociales de la red y las 64 empresas pertenecientes al Patronato Perú 2021, siendo un total de 196 organizaciones las cuales son definidas como nodos. Asimismo, como se mencionó previamente, para la recolección de data, se empleó tres fuentes de información: la proporcionada por “Kunan”, las secundarias encontradas mediante redes sociales y las primarias a través de la encuesta. La primera fuente de información, el tablero de control de “Kunan”, permitió evidenciar 112 vínculos, los cuales se desarrollaron durante los eventos de Kunan Tuta y las ferias corporativas (ver Anexo M). Las fuentes secundarias que se emplearon para la identificación de vínculos fueron las redes sociales, las páginas web y las noticias de los emprendimientos sociales pertenecientes a la Red “Kunan”, las cuales permitieron identificar 119 vínculos (ver Anexo N). La tercera fuente de recolección de información, la encuesta que fue aplicada a los emprendimientos sociales y ambientales de la red, logró identificar 242 vínculos (ver Anexo O). De acuerdo al levantamiento de información, se identificó 473 relaciones o aristas según Gephi.

Dicha información fue procesada y organizada en una matriz de Excel previamente mencionada. A partir de ello, la herramienta Gephi mostró en una primera instancia la cantidad de vínculos que los actores generaron determinando su densidad, esta representa la proporción de posibles relaciones que se encuentran dentro de una red. En ese sentido, se evidenció que el 16.84% de los emprendimientos sociales y ambientales no tuvieron relacionamiento con otro emprendimiento social o empresa del Patronato Perú 2021. Asimismo, se evidenció que solo 2.04% de los emprendimientos sociales obtuvo de 20 a más relaciones con otros actores de la red; mientras que el 46.42% de los emprendimientos sociales obtuvo entre 1 a 4 vínculos, tal como se muestra en la tabla 7. Es importante mencionar que el mayor número de relacionamiento fue de 35 vínculos.

**Tabla 7: Número de relaciones entre emprendimientos sociales y ambientales y empresas del Patronato Perú2021**

Intervalo de relacionamientos	Distribución
0	16.84%
<1; 4>	46.42%
<5; 9>	19.41%

<10; 14>	10.71%
<15; 19>	4.59%
<20 a más>	2.04%

Fuente: Elaboración propia.

Como se mencionó anteriormente, el capital social puede presentarse en lazos internos y externos. El enfoque interno, denominado *bonding*, se refiere a los vínculos internos que posee un actor en su colectividad, mientras que el enfoque externo, denominado *bridging*, se centra principalmente en el vínculo de un actor central con otros de manera externa, estas relaciones fomentan la búsqueda de objetivos colectivos. Los emprendimientos sociales y ambientales de la red “Kunan” generan lazos internos y externos a través de los espacios de *networking* y las oportunidades comerciales con empresas del Patronato Perú 2021 respectivamente.

En la tabla 8 se pueden apreciar los factores más relevantes para los emprendimientos sociales al generar vínculos internos (*bonding*) con otros dentro de un espacio de *networking*. resalta; en primer lugar, la misión social que tenga aquel emprendimiento social y ambiental con el cual se generará el vínculo, en segundo lugar; el sector comercial al cual están dirigidos ambos emprendimientos y, en tercer lugar; productos y servicios afines, el cual hace referencia al tipo de producto a comercializar, bien o servicio. Adicional a ello, los emprendimientos sociales y ambientales colocaron el equipo, la organización y los valores organizacionales.

**Tabla 8: Red “Kunan”. Factores de preferencia por los emprendimientos sociales**

Factores	Número
Sector comercial	27
Zona de impacto	21
ODS	18
Productos y servicios afines	26
Misión social	29
Equipo	1
Organización	2
Valores organizacionales	1

Fuente: Elaboración propia.

Las ferias corporativas son las actividades que más resalta dentro del eje comercial que impulsa la red “Kunan” y es considerado un mecanismo para que los emprendimientos sociales y ambientales de dicha red puedan generar vínculos externos (*bridging*). Un 40 % del total de emprendimientos sociales y ambientales que son parte de la muestra de esta investigación han participado de alguna feria corporativa. En relación a la satisfacción de esta actividad, el 29.27% de los emprendimientos sociales y ambientales que han participado de una feria se encuentra totalmente satisfecho marcando el puntaje más alto (5); no obstante, un 7.32% de dichos actores

consideran como valor de satisfacción más bajo el puntaje 2, lo cual infiere que no se ha cumplido con las expectativas deseadas. A continuación, se muestra la tabla 9 con el porcentaje de cada una de las valoraciones asignadas por los emprendimientos sociales y ambientales.

**Tabla 9: Red “Kunan”. Valoración de las ferias corporativas por los Emprendimientos sociales y ambientales**

Valoración	Porcentaje
1	0
2	7.32%
3	26.83%
4	34.15%
5	29.27%

Fuente: Elaboración propia – Encuestas.

Como parte de la caracterización de la Red “Kunan”, se debe mencionar a los actores que tuvieron mayor relacionamiento o densidad. En primer lugar, los emprendimientos sociales con mayor relacionamiento se encuentran: “ES 4”, “ES 30” y “ES 132”. En primer lugar, se encuentra el emprendimiento “ES 4” con 35 relaciones con empresas del Patronato Perú 2021 y con un emprendimiento social. En segundo lugar, se encuentra “ES 132” con 20 vínculos entre pares y empresas del Patronato Perú 2021 y en tercer lugar está “ES 30” con 19 vínculos entre pares y empresas del Patronato.

A través del capital social se expone las relaciones internas y externas que la red “Kunan” ha proporcionado mediante sus dos ejes de acción: el eje de *networking* y el eje comercial. No obstante, el análisis de redes sociales proporciona la metodología para medir y controlar dichas relaciones entre los actores.

## **2.2. Análisis de redes sociales de la red “Kunan”**

Como se ha descrito en la metodología de la investigación se hará uso del Análisis de Redes Sociales (ARS), el cual incluye nodos y aristas. En relación a los nodos, estos son “un conjunto distintivo de entidades sobre las que se miden variables estructurales” (Wasserman & Faust, 1994, p. 60). En este sentido, esta investigación comprende 196 nodos, los cuales se dividen en 132 emprendimientos sociales y ambientales de la Red “Kunan” y 64 empresas del Patronato Perú 2021. Asimismo, considerando la caracterización que se ha desarrollado en el apartado anterior, es necesario codificar a todos los nodos que formarán parte del análisis de vínculos.

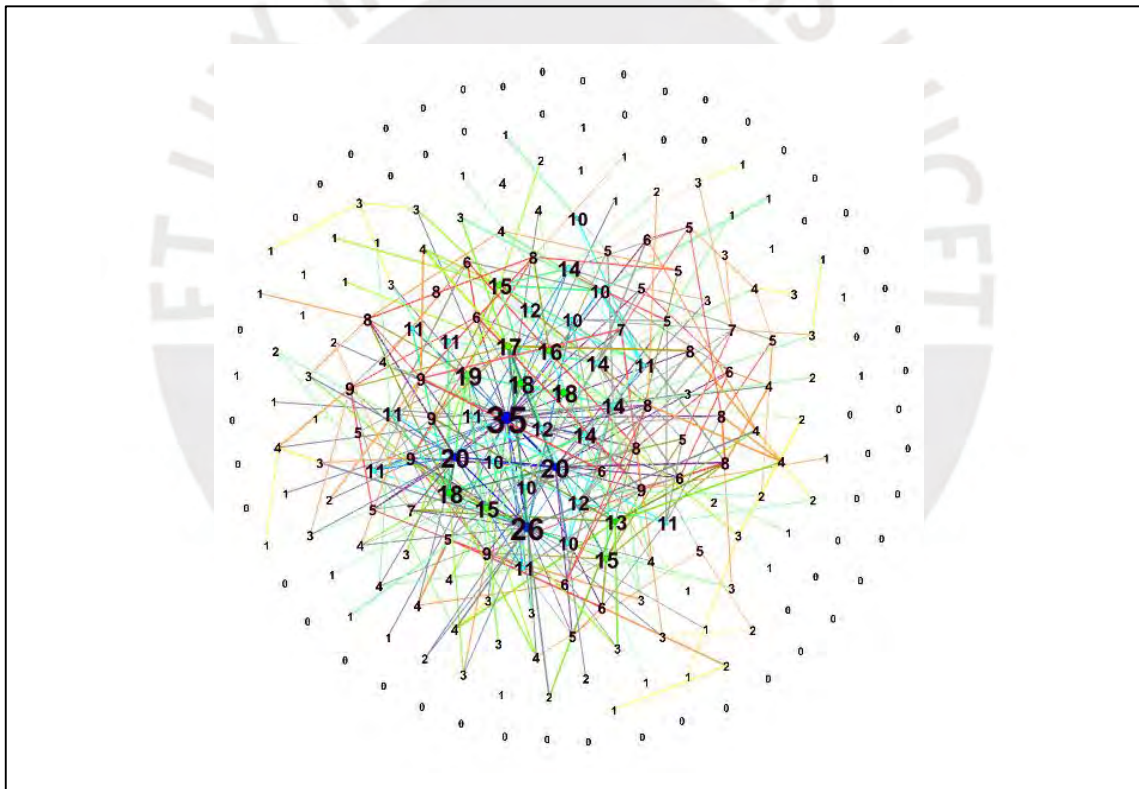
Por otro lado, el ARS incluye los vínculos o aristas que se establecen entre los diversos nodos. Estos vínculos son la unidad principal para estimar variables como la densidad, cercanía e intermediación. En esta investigación, se han tomado en consideración los ejes de *networking* y



comercial para generar los grados de clasificación de las relaciones y la fuerza que se ha concentrado entre los nodos (ver Anexo P).

En ese sentido, la visualización del relacionamiento que tanto los emprendimientos sociales y las empresas del Patronato generaron mediante la red “Kunan” se representa en la figura 17. En ella, claramente se puede visualizar las interacciones según los intervalos del número de relaciones previamente mencionados. Los emprendimientos sociales que no tuvieron algún relacionamiento, están representados por el color gris. Los intervalos de relacionamiento: <1; 4>, <5; 9>, <10; 14>, <15; 19> y < 20 a más>, están representado por los colores amarillo, naranja, verde, celeste y azul respectivamente. La distribución empleada para dicho grafo fue Fruchterman Reingold, con gravedad de 10.0, lo cual indica una fuerza de atracción estándar entre dos nodos y permite distinguir comunidades incluyendo a los nodos más densos (Fruchterman, 1991).

**Figura 17: Grafo de densidad de los actores**



Fuente: Elaboración propia.

Posterior al análisis de densidad de los actores dentro de la Red “Kunan”, Gephi permitió entender el indicador de intermediación que los actores están teniendo en un mismo ecosistema, este mide las veces en que un nodo aparece en los caminos que conecta a todos los pares de nodos de la Red (Velásquez & Aguilar, 2005). Asimismo, se utilizó el indicador de cercanía para medir la capacidad de un nodo de llegar a todos los actores de la Red (Velásquez & Aguilar, 2005).

Ambos indicadores tienen como finalidad obtener la conectividad de la Red “Kunan” a partir de sus ejes de acción: eje comercial y eje de *networking*.

Como se mencionó anteriormente, a partir del nuevo modelo de gestión de “Kunan” los emprendimientos sociales y ambientales de la red “Kunan” tienen la posibilidad de acceder a dos tipos de membresía: básica y *premium*. La membresía básica les permite participar a los espacios de la Red y no tiene costo alguno; mientras que la membresía *premium* busca priorizar oportunidades comerciales y de *networking*, a los emprendimientos sociales que hayan pagado una comisión de 400 soles. En este sentido, para un análisis más profundo se desarrolló una evaluación de los 10 primeros emprendimientos sociales y ambientales con los indicadores de intermediación y cercanía más altos tomando en cuenta el tipo de membresía.

El análisis de intermediación de los vínculos de los emprendimientos sociales y ambientales (nodos) según el tipo de membresía posee como objetivo responder a nuestro problema de investigación, el cual hace referencia al desconocimiento de la propuesta de valor que se tiene con la membresía *premium* y su generación de capital social en los emprendimientos sociales. A partir de ello, en la tabla 10 se puede determinar que los emprendimientos sociales con membresía base, tienen un mayor nivel de intermediación a diferencia de los emprendimientos sociales de la membresía *premium*.

**Tabla 10: Red “Kunan”. Ranking de los emprendimientos sociales y ambientales según su nivel de intermediación**

Membresía Base		Membresía Premium	
ES	intermediación	ES	intermediación
ES 4	0,1187	ES 143	0,0428
ES 13	0,028	ES 132	0,0274
ES 30	0,0252	ES 136	0,0269
ES 10	0,0204	ES 122	0,0252
ES 52	0,0204	ES 42	0,0231
ES 16	0,0191	ES 139	0,0143
ES 59	0,0184	ES 133	0,0133
ES 94	0,0181	ES 128	0,0125
ES 107	0,0173	ES 147	0,0115
ES 47	0,0126	ES 144	0,0073

Fuente: Software Gephi.

Además, a través de la fuente “Tablero de Control”, se muestra que los emprendimientos de membresía base tienen una mayor asistencia a espacios de *networking* organizados por la Red “Kunan” como los *Meet The Leader*, *Kunan Tuta* y *Tinkuy*, lo cual evidencia que la preferencia por los espacios gestionados en el eje de *networking* conllevan a elevar el nivel de intermediación de los actores de la red. En ese sentido, debido a que los eventos de *networking* no son una

exclusividad de la membresía *premium*, los emprendimientos sociales de dicha membresía tienen una mayor valoración de los demás beneficios que ofrece la red. Ello conlleva a cuestionar las razones por las cuales no se aprovecha la preferencia que tienen los emprendimientos de la membresía *premium* en participar de dichos eventos e incrementar sus recursos de capital social.

Del mismo modo, la medida de cercanía “indica una mejor capacidad de los nodos para conectarse con los demás actores de la red” (Velásquez & Aguilar, 2005, p. 36), con lo cual, se reafirmaría lo hallado previamente. En conjunto con esta medida, en la tabla 11 se ha utilizado el indicador de densidad que indica el número de aristas o vínculos generados por los emprendimientos sociales y ambientales de la red “Kunan”. En este sentido, la relación entre ambas medidas es directamente proporcional puesto que mientras más alto sea el resultado del indicador de cercanía, más alta será la capacidad para generar vínculos. Tal es el caso del emprendimiento “ES 4”, cuya cercanía al igual que su densidad son las más altas dentro de la red, evidenciando que la capacidad del emprendimiento social es de 34 vínculos con empresas del Patronato Perú 2021 y 1 con emprendimiento social.

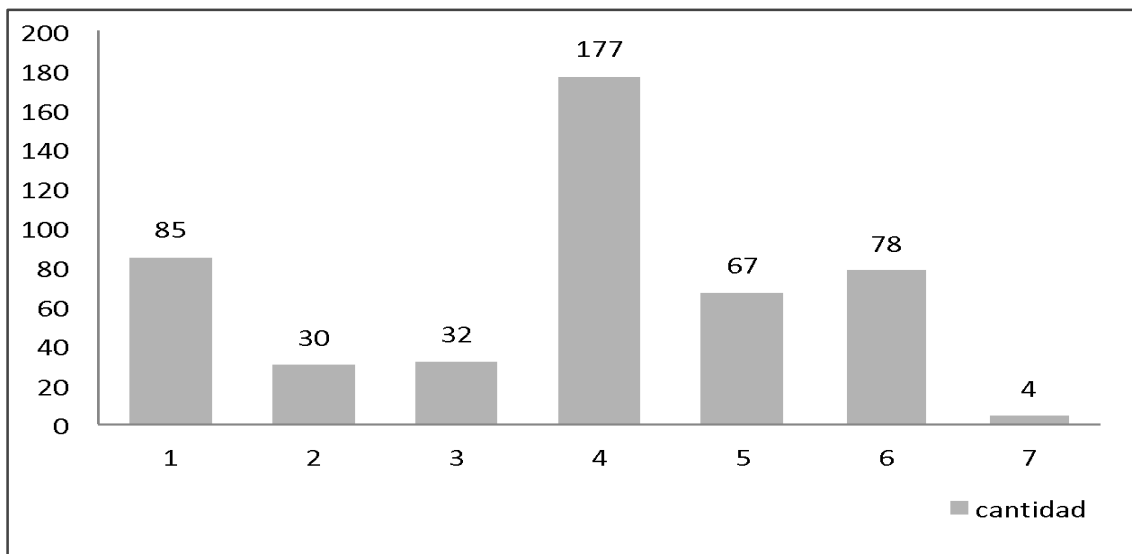
**Tabla 11: Red “Kunan”. Ranking de los emprendimientos sociales y ambientales según su nivel de cercanía y densidad**

Membresía Base			Membresía Premium		
ES	Cercanía (sum)	Densidad	ES	Cercanía (sum)	Densidad
ES 4	4.561	35	ES 143	4.411	17
ES 30	4.193	19	ES 132	4.149	20
ES 10	4.182	18	ES 136	3.995	18
ES 94	4.107	18	ES 128	3.985	12
ES 16	4.025	15	ES 122	3.861	14
ES 52	4.015	16	ES 134	3.806	11
ES 107	4.005	11	ES 133	3.71	11
ES 79	3.946	11	ES 42	3.684	10
ES 66	3.936	9	ES 60	3.643	8
ES 13	3.917	15	ES 154	3.57	8

Fuente: Software Gephi.

Por último, a partir del trabajo con la herramienta Gephi, se pudo analizar la densidad de los grados según el tipo de relacionamiento que los actores estuvieron teniendo. Como se mencionó previamente, se utilizaron 7 categorías de grados cuya distribución se ve reflejada en la figura 18.

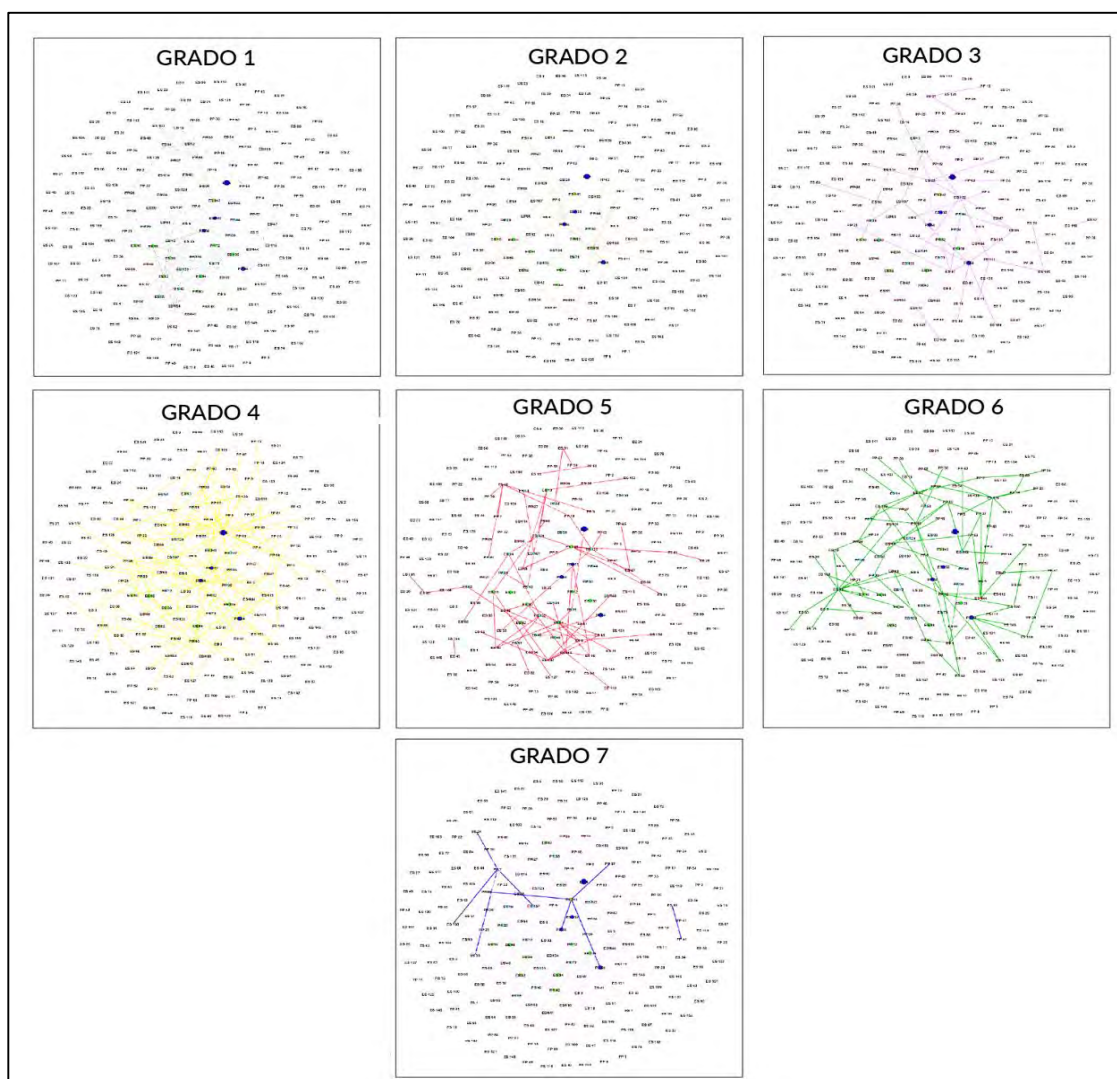
**Figura 18: Red “Kunan”. Distribución de grados**



El primer grado hace referencia a la asistencia de un emprendimiento social a un evento de “Kunan” e intercambio de información con otro actor. Dentro de este grado, se han mapeado 85 vínculos. El segundo grado hace mención al intercambio de contacto de un emprendimiento social con otro actor, el cual se evidencia en 30 vínculos. El tercer grado engloba los planes y reuniones entre los actores de la red, este grado es ubicado 32 veces en el grafo final. El cuarto grado hace mención al cierre de venta de un emprendimiento social con otro actor, el cual se evidencia en 177 vínculos, siendo el grado con mayor cantidad de aristas. El quinto grado hace referencia a la elaboración de un proyecto entre un emprendimiento social con otro actor, el cual es evidenciado en 67 aristas. El sexto grado define al emprendimiento social como proveedor de otro actor de la red y cuenta con 78 apariciones. Por último, el séptimo grado hace referencia a la relación de inversión de un actor de la red hacia un emprendimiento social, el cual cuenta con solo 4 vínculos, siendo este el grado con menor número de aristas dentro de la red “Kunan”.

En ese sentido, para tener una mejor visualización de la densidad de los grados, se filtró según su tipo de grado, tal como se observa en la figura 19. Dicha segmentación permitió generar una comparación del comportamiento de las aristas que podrá evidenciar patrones de conducta que los emprendimientos puedan estar teniendo para tener algún tipo de relación.

**Figura 19: Mapeo de vínculos a través del tablero de control**



Fuente: Elaboración propia.

A partir de ello, se reafirma que el grado 4 tiene una mayor densidad y los emprendimientos sociales que tienen este tipo de relacionamiento, se concentran en el centro de la red. Sin embargo, el grado 1 se centraliza en la parte lateral izquierda, aglomerando en su mayoría a solo emprendimientos sociales. El comportamiento de los grados 2 y 3 guardan cierta relación, debido a que agrupa a pocos emprendimientos sociales con alta centralidad y a muchos emprendimientos con baja centralidad. Asimismo, el comportamiento de los grados 5 y 6 guardan cierta relación, debido a que agrupan a muchos emprendimientos con alta centralidad y pocos emprendimientos con baja centralidad. Por último, se encuentra el grado 7, el cual tiene pocas aristas y no permite hacer un análisis de su comportamiento. Sin embargo, se puede concluir que en la mayoría de los emprendimientos sociales que tienen mayor densidad son los que están logrando financiamiento por las empresas del Patronato Perú 2021.



A pesar que el modelo de gestión de “Kunan” propone oportunidades y espacios para el desarrollo de los emprendimientos sociales en diferentes aspectos, se ha evidenciado, luego de la descripción del capital social de la red “Kunan” y su respectivo análisis de redes sociales, que los emprendimientos sociales pertenecientes a dicha red, concentran sus esfuerzos en generar relaciones transaccionales. Con ello, se afirma que estos actores de la red, independientemente de la membresía que poseen, no aprovechan las oportunidades que le brinda la red, pues desconocen el nuevo enfoque basado en la generación de redes.

### 3. Propuesta de la línea de base

En esta sección se establecerá una propuesta de línea base para “Kunan” a partir de los espacios de mejora identificados en los ejes de *networking* y comerciales aplicados a su red. Para ello, se ha tomado en consideración los indicadores de ARS evaluados a través de la herramienta Gephi.

#### 3.1. Indicadores para evaluar la gestión de la red “Kunan”

En primer lugar, se han tomado en consideración los indicadores de densidad, grado medio y diámetro para evaluar la red “Kunan”. Dichos indicadores expresados en la tabla 12 permiten evaluar el modelo de gestión de la red y el impacto que ha tenido a través de sus ejes de actuación en los emprendimientos sociales y ambientales que la conforman.

**Tabla 12: Red “Kunan”. Indicadores de la visión general del grafo**

Indicadores	Resultado
Densidad	2.5%
Grado medio	4.867
Diámetro	7

Fuente: Software Gephi

Como se ha mencionado en capítulos previos, la densidad de un grafo permite medir el nivel de interacciones que tiene una red, el cual es definido como la división entre el número de relaciones existentes con todas las posibles relaciones (Velásquez & Aguilar, 2005). Es decir, que para la investigación se han identificado el número de relaciones que se han presentado dentro de la red “Kunan” entre emprendimientos y entre emprendimientos con empresas del Patronato de Perú 2021 a partir del periodo de formalización de la Red en setiembre del 2018 a junio del 2019, con lo cual se estableció un total de 473 conexiones. Estas conexiones fueron divididas sobre 19110, que son el número de conexiones potenciales identificadas por el software Gephi. A partir de ello, se pudo hallar que la red “Kunan” presenta una densidad equivalente al 0.025 (2.5%), teniendo en consideración una muestra de 132 emprendimientos y 64 empresas del Patronato. Los rangos para este indicador van de 0 a 1, en donde el límite inferior igual a 0 hace referencia a

menor cantidad de relaciones y el límite superior igual a 1 implica una red con todas las posibles relaciones. En este caso, el indicador de densidad representativo para la red “Kunan” es igual a 0.025 lo cual hace alusión a una red dispersa, es decir, que los nodos o actores no están lo suficientemente unidos. Como consecuencia de ello, los emprendimientos sociales que logran alcanzar un alto nivel de capital social, el cual incluye recursos como información, financiamiento y experiencias (Cope et al., 2007, p. 214), tendrán el indicador de densidad como una barrera para transmitir eficientemente este beneficio al resto de la red, dificultando la colaboración (Kwon, et al., 2013).

Asimismo, el grado medio de la red “Kunan” permite promediar el número de actores o nodos a los cuales un actor está directamente unido. Además, este se divide en grados de entrada y salida, los cuales hacen referencia a la sumatoria de las relaciones referidas a un actor y la suma de vínculos que los actores perciben tener (Velásquez & Aguilar, 2005). Dicho indicador tiene la fórmula:  $2L/N$ , en donde “L” significa número de enlaces y “N” representa el número de nodos de la red. En el caso de la red “Kunan”, esta obtuvo el grado medio de 4.867, el cual significa el promedio de conexiones que los nodos del grafo tienen. Este resultado se generó a partir de los 196 nodos y los 477 enlaces identificados en la red “Kunan”.

Cabe mencionar, que los emprendimientos “ES 4” y “ES 132” destacan pues se ubican muy por encima del promedio con 35 vínculos y 20 vínculos respectivamente, tanto con empresas del Patronato como con otros emprendimientos de la red, lo cual conlleva a elevar la cifra obtenida como grado medio. Además, se visualiza en la Tabla 7 que un 46.42% de actores dentro de esta red no presentan un número de vínculos mayor a 4, lo cual indica que no han llegado al resultado del indicador de grado medio establecido para toda la red. Dicho porcentaje se desglosa en 83 emprendimientos sociales y 41 empresas del Patronato Perú 2021 con un número de relaciones inferior al grado medio. En esta misma línea, dentro de la Red “Kunan” se encuentran 16.84% nodos que no poseen ningún vínculo. Por un lado, se evidenció que existe 22 emprendimientos sociales sin ninguna relación; y, por otro lado, se mostró que existen 11 empresas del Patronato Perú 2021 que no generaron relaciones con algún actor dentro de la red.

El indicador de diámetro por su parte, es la distancia en el grafo que expresa el camino más largo entre dos nodos (Gephi, 2019). Este indicador va de la mano con la densidad, pues mientras más dispersa sea la red y menos caminos exista entre los actores, la red tendrá un mayor diámetro. En caso la Red presentase mayor densidad, el diámetro será menor dado que la información puede ir de forma más directa entre un par de actores. En cuanto al sujeto de investigación, el software Gephi evidenció que la Red “Kunan” presenta una proximidad de pares

de nodos igual a 7, ello significa que la distancia más larga entre dos actores, supone una comunicación con otros 7 actores previamente.

Como se ha afirmado en párrafos anteriores, el modelo de gestión de “Kunan” tiene como uno de sus ejes principales la generación de espacios de *networking*, el cual busca integrar, facilitando relaciones entre emprendimiento sociales y demás actores del del ecosistema emprendedor (Kunan, 2019). A partir de ello, es necesario analizar cómo “Kunan” genera oportunidades de *networking* para sus emprendimientos sociales y ambientales a través de los eventos *Kunan Tuta*, *Meet the Leader* y *Tinkuy*. Desde el mes de septiembre del 2018 hasta junio del 2019, se desarrollaron 04 *Kunan Tuta (KT)*: el primer KT - UCAL tuvo para la participación de 09 emprendimientos sociales, el segundo KT- Isa Rep tuvo las asistencias de 04 emprendimientos, en el tercer KT-Telefónica participaron 04 emprendimientos y en el cuarto KT-Amcham asistieron 09 emprendimientos de la red, los cuales generaron un total de 26 oportunidades de asistencia. Además 02 eventos de *Meet the Leaders (MTL)*: el primer MTL realizado en mayo contó con la participación de 19 emprendimientos sociales y el segundo MTL desarrollado en junio tuvo la asistencia de 11 emprendimientos, los cuales brindaron la oportunidad de asistir a 30 a emprendimientos sociales de la red.

Estos indicadores reflejan la situación actual de la red “Kunan” con respecto a su modelo de gestión de red y es a partir de esta línea base que se quiere desarrollar propuestas de mejora que permitan superar positivamente los resultados de densidad, grado medio y diámetro. Asimismo, incentivar a que se pueda generar una evaluación anual sobre el estado de la red con respecto a la línea base de modo tal que se continúe velando por el desarrollo de los emprendimientos sociales y ambientales que la conforma y por el ecosistema en el que se desenvuelven.

### **3.2. Propuestas de mejora**

Luego de haber mostrado la línea base de la red “Kunan”, a través de los indicadores de ARS, se clasificaron los hallazgos en aspectos positivos y aspectos que requieren mejorar. Ello con el objetivo de generar propuestas que aporten mejoría de manera sostenible a la gestión de la red “Kunan”.

Dichos hallazgos se obtuvieron mediante una fuente primaria, la encuesta dirigida a los emprendimientos que forman parte de la red “Kunan” y dos fuentes secundarias, el tablero de control de Kunan y la información de las redes sociales de los emprendimientos sociales. En la tabla 13, a fin de generar trazabilidad en la investigación, se muestra las evidencias de los hallazgos agrupado como aspecto positivo.

**Tabla 13: Trazabilidad de hallazgos como aspectos positivos**

	Evidencia	Hallazgos obtenidos
Aspectos positivos	Fuentes secundarias (Tablero de control, redes sociales) y encuesta a emprendimientos sociales y ambientales	La red “Kunan” tiene como grado medio 4.867 relaciones por emprendimiento social, dicho indicador muestra el promedio de relaciones de todos los emprendimientos sociales de la red “Kunan”.
	Fuentes secundarias (Tablero de control, redes sociales) y encuesta a emprendimientos sociales y ambientales	El tipo grado con mayor cantidad de vínculos es el “Cierre de una venta” con 177 vínculos, el cual hace referencia al cierre de una venta de un emprendimiento social con otro actor dentro de la red “Kunan”
	Fuentes secundarias (Tablero de control, redes sociales) y encuesta a emprendimientos sociales y ambientales	El segundo tipo de relacionamiento con mayor frecuencia dentro de la red "Kunan" es “Asistencia a un mismo evento” con 88 vínculos, siendo este una acción relacional entre los actores pertenecientes de la Red.

Fuente: Encuestas y ARS Gephi

Mientras que en la tabla 14, se muestra la trazabilidad de los hallazgos agrupados como aspectos a mejorar. Asimismo, a partir de los hallazgos encontrados en ambas tablas, se idearon iniciativas enfocadas la gestión de la red “Kunan” y al desarrollo de vínculos de los emprendimientos sociales y ambientales (ver Anexo R).

**Tabla 14: Trazabilidad de hallazgos con aspectos a mejorar**

	Evidencia	Hallazgos obtenidos
Aspectos por mejorar	Fuentes secundarias (Tablero de control, redes sociales) y encuesta a emprendimientos sociales y ambientales	La red “Kunan” presenta una densidad equivalente al 0.025, teniendo en consideración una muestra de 132 emprendimientos y 64 empresas del Patronato.
	Fuentes secundarias (Tablero de control, redes sociales) y encuesta a emprendimientos sociales y ambientales	La red “Kunan” presenta un diametro igual a 7, ello significa que la distancia más larga entre dos actores, supone una comunicación con otros 7 actores previamente.
	Fuentes secundarias (Tablero de control, redes sociales) y encuesta a emprendimientos sociales y ambientales	El 16.84 % de los emprendimientos sociales no tuvieron relacionamiento con otros actores de la red.
	Fuentes secundarias (Tablero de control, redes sociales) y encuesta a emprendimientos sociales y ambientales	El 46.42% de los emprendimientos sociales obtuvo entre 1 y 4 relaciones con otros actores de la red.
	Fuentes secundarias (Tablero de control, redes sociales) y encuesta a emprendimientos sociales y ambientales	Solo el 2.04% de los emprendimientos sociales obtuvo financiamiento de otro actor de la red.



	Evidencia	Hallazgos obtenidos
	Encuesta a emprendimientos sociales y ambientales	Los emprendimientos sociales y ambientales de la red “Kunan” poseen dificultades para medir su capacidad de producción e impacto social de su gestión

Fuente: Encuestas, y ARS Gephi

En primer lugar, para el enfoque de la gestión de la red de “Kunan”, se ideó a partir los hallazgos que hacen mención a los tres indicadores ARS de la red: grado medio, densidad y diámetro. En ese sentido, se ha propuesto generar una herramienta de medición de vínculos para identificar a los emprendimientos sociales que no logren superar el grado medio de la línea base, 4.9 relaciones por emprendimiento social. A partir de dicha iniciativa, se podrá desplegar un programa *Reward & Recognition* por 2 meses, el cual hará hincapié a los emprendimientos que se encuentran por debajo de 4 relaciones, fomentando la generación de nuevos vínculos, a fin de aumentar la densidad de la red. En cuanto a las iniciativas que se enfocan en reducir el diámetro de la red, se recomienda crear pequeños clusters o comunidades de emprendimientos sociales a través de espacios de relacionamiento, en donde “Kunan” designe a un emprendimiento social como administrador de dicho espacio. En ese sentido, la comunicación de un emprendimiento con otro se hará de forma más inmediata, ya que contará con el soporte de los emprendimientos administradores, quienes facilitarán la comunicación y relacionamiento.

En segundo lugar, las iniciativas con enfoque en el desarrollo de vínculos de los emprendimientos sociales se idearon a fin de desarrollar relaciones según el tipo de relacionamiento y resolver los requerimientos de los emprendimientos sociales. Es por ello que se crearon propuestas que refuercen los hallazgos positivos encontrados, y solucionen los hallazgos con aspectos por mejorar. Debido a que ambas categorías de iniciativas contribuyen directamente al desarrollo de la gestión de la red “Kunan”.

Por un lado, en cuanto a las iniciativas que refuerzan hallazgos positivos, se recomienda dar oportunidad a los emprendimientos sociales que brindan servicios, participando en ferias que permitan al emprendimiento exponer su idea de negocio y así generar una venta con alguna empresa del Patronato Perú 2021. Dicha propuesta se orienta en continuar con la creación de vínculos enfocados al “Cierre de ventas”. No obstante, según la coordinadora de “Kunan”, esta iniciativa se podría generar a mediano plazo, ya que “Tinkuy” es un espacio potencial para generar lazos a largo plazo entre diversos actores; mientras que las ferias solo generan vínculos a corto plazo.

Asimismo, como se mencionó previamente, las ferias corporativas son percibidas por los emprendimientos como una iniciativa orientada a aquellos que comercializan productos. Sin



embargo, este espacio se podría mejorar, al querer plasmar un formato de compra online, reduciendo de esta forma los costos de logística y aumentando el posicionamiento de marca de los emprendimientos sociales. Según la coordinadora de “Kunan”, la aplicabilidad de dicha iniciativa es alta, ya que sería disruptiva en la ejecución ventas para los emprendimientos sociales; sin embargo, al no contar con recursos, su factibilidad sería a largo plazo.

En esta misma línea, para las iniciativas que buscan reforzar la generación de vínculos “Asistencia a un mismo evento”, se ha propuesto generar un fondo para que los emprendimientos sociales de provincia tengan la oportunidad de asistir a los eventos de "Kunan". Sin embargo, la coordinadora de la Red considera que dicha iniciativa se puede adaptar, buscando la descentralización de las actividades a partir de llevar el contenido de "Kunan" afuera de Lima.

Por otro lado, en cuanto a las iniciativas que buscan solucionar los hallazgos con aspectos a mejorar, se ha propuesto lo siguiente. En primer lugar, las iniciativas orientadas a resolver el hecho que el 16.84% de los emprendimientos sociales no tengan algún tipo de relacionamiento, se enfocan en las comunicaciones. Para ello, se recomienda informar a todos los actores miembros de su Red sobre los procesos internos de “Kunan”, de una manera más atractiva y dinámica mediante infografías y videos. Asimismo, se debería incrementar el uso de canales alternativos como grupos de *Whatsapp* para comunicaciones informales y recordatorios dado que los emprendimientos suelen estar conectados más en esas redes y la información fluye de manera directa. Además, se debe implementar conferencias virtuales con aquellos emprendimientos sociales que se encuentran operando en provincia. La difusión de conferencias a través de canales virtuales es una iniciativa que permitirá informar de manera transparente las actividades a todos los actores de la Red y esta se podría iniciar en un corto plazo; no obstante, existe aún el temor por parte de la coordinadora "Kunan" ya que podría reducir la asistencia presencial a los eventos.

En segundo lugar, para solucionar el hecho que el 46.42% de los emprendimientos sociales tengan entre 1 y 4 relaciones, se planteó organizar reuniones entre emprendimientos sociales que se encuentren alineados en misión social, ODS y sector comercial, con la finalidad de generar mayores vínculos entre ellos. En ese sentido, la coordinadora de “Kunan” indicó que es altamente probable que dicha iniciativa se pueda realizar en un corto plazo, ya que esta idea complementa los espacios de networking “Kunan Tuta” y “*Meet the Leader*”.

En tercer lugar, en relación al hallazgo que evidencia que solo el 2.04% de los emprendimientos sociales cuenta con financiamiento de otro actor de la red, se ha propuesto lo siguiente. Primero, crear un fondo, subvencionado por las empresas del Patronato Perú 2021 para que los emprendimientos sociales de la red puedan acceder a foros y congresos internacionales. Segundo, se deben repotenciar los espacios que promuevan la inversión como los Desayunos con

Inversores, el cual debe tener un enfoque más participativo por parte de las empresas del Patronato Perú 2021. Tercero, se propone implementar nuevas oportunidades para los emprendimientos de la membresía *premium* en las cuales estos participen de una ronda de interacciones, con una duración de 3 a 5 minutos, con la finalidad de presentar su idea de negocios a la mayor cantidad de inversores asistentes. Para ello, se debe de considerar el nivel de facturación y producción de los participantes.

En cuanto a la viabilidad y factibilidad de dichas iniciativas. Según la coordinadora de la red “Kunan”, la iniciativa de desayuno con inversores aún no se ha llevado a cabo, pues ninguna organización del patronato la ha solicitado, indicando que hay baja viabilidad. Además, el repotenciar los desayunos de inversores, es una iniciativa que se puede generar en un mediano plazo entre emprendimientos sociales de la Red, pero no necesariamente con empresas que formen parte del patronato Perú 2021. Cabe mencionar, que los emprendimientos sociales aún no están listos para la etapa de inversión por lo cual requerirán replicar primero las oportunidades como "Tinkuy" donde estos buscan contactar con grandes empresas para ser sus proveedores. De lo contrario, una mala respuesta en una experiencia de inversión como el no saber cómo medir su impacto o el retorno económico de su inversión, se puede convertir en una oportunidad cerrada para los emprendimientos. Asimismo, en relación a la iniciativa, ronda de interacciones para la membresía *premium*, la coordinadora de "Kunan" sostiene que esta oportunidad es muy interesante y viable de realizar en un mediano plazo. Ello debido, por un lado, a que "Kunan" da el aval de que estos emprendimientos tienen la capacidad y sabrán cómo gestionar el dinero y; por otro lado, ya que los emprendimientos sociales requieren un periodo de tiempo para ubicarse en cierta etapa de preparación y estar listos para recibir una inversión. Asimismo, si bien se podría priorizar a la membresía *premium*, la iniciativa no debería sesgarse solo en dicha membresía, sino que debería considerar además a todos los emprendimientos sociales que estén listos para recibir participar.

Por último, en el cuarto lugar, las iniciativas orientadas a solucionar el hallazgo que hace mención a la dificultad de los emprendimientos sociales en medir su capacidad de producción e impacto social, se propone tres iniciativas. Primero, crear un nuevo eje que vele por el desarrollo de capacidades de los emprendimientos sociales y ambientales de “Kunan”, el cual se debería trabajar en conjunto con actores de la academia incentivando la investigación aplicada. Segundo, diseñar un curso en conjunto con alguna empresa del Patronato Perú 2021, que permita capacitar a los emprendimientos sociales "High Potencial" sobre temas operativos, planificación, entre otros. Tercero, se ha propuesto generar inducciones y capacitaciones virtuales con expertos en metodologías de medición de impacto social, capacidad productiva, aspectos comerciales, innovación y desarrollo de habilidades blandas. Para ello, se plantea implementar una plataforma

virtual que incentive un aprendizaje colaborativo que se adecue al estilo de trabajo de los emprendedores sociales.

Según la coordinadora de “Kunan”, la viabilidad y factibilidad de la creación del eje de mentoring un punto débil, este se puede mejorar. Debido a que existen espacios de *networking* que pueden orientar su temática a la medición de impacto en un corto plazo. Asimismo, si bien la “Kunan” considera que es útil para los emprendimientos sociales y ambientales estos cursos virtuales como recursos de información y conocimiento, estos no podrían ser gestionados por “Kunan” dado que, actualmente, hay organizaciones que ya lo están realizando y no sería recomendable duplicar esfuerzos. Sin embargo, los cursos se podrían compartir con todos los miembros de la red en un corto plazo pues estas oportunidades generan valor en la gestión de los emprendimientos sociales.

Como se ha visto en esta última fase de proposición, se ha empleado el análisis de redes sociales como herramienta principal de la investigación para identificar hallazgos y construir la Propuesta de línea base en los ejes comercial y de *networking*. Previo a ello, el proceso de investigación utilizó las fases de inmersión y análisis. En la fase de inmersión, se caracterizó a los actores que participan en la esfera del ecosistema de emprendimientos sociales que propone “Kunan” y en la fase de análisis, se describió los vínculos entre emprendimientos sociales con las empresas del Patronato de Perú 2021. A partir de este proceso en el siguiente apartado se expondrán las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones

Como se ha desarrollado en esta investigación la Red “Kunan”, dentro de su rol como constructor del ecosistema de emprendimientos sociales, busca brindar apoyo a los emprendimientos sociales y ambientales a partir de sus cuatro ejes de acción: Alto impacto, canales comerciales, *networking* y recursos. No obstante, la presente investigación se enfocó en los ejes de canales comerciales y *networking* pues estos permiten generar vínculos entre emprendimientos sociales y entre emprendimientos sociales con empresas del Patronato Perú 2021.

Se validó que el modelo de gestión de la red "Kunan" a través de sus ejes comerciales y de *networking*, genera oportunidades vinculadas al desarrollo del capital social en los emprendimientos sociales. Estos ejes no son excluyentes en la generación de vínculos. Como lo menciona Adler y Kwon (2002), el comportamiento de una organización esté influenciado por sus vínculos externos, como por vínculos internos. En ese sentido, el eje comercial tiene por objetivo aumentar las ventas e impacto de los emprendimientos sociales (Kunan, 2019), ello permite reforzar las relaciones externas a través del intercambio de recursos como nuevas fuentes de financiamiento e información relacionado al impacto social que los emprendimientos sociales desarrollan con la venta de productos. No obstante, el eje de *networking* si bien tiene por objetivo catalizar relaciones con los distintos actores del ecosistema (Kunan, 2019) este no solo se enfoca en relaciones internas entre emprendimientos sociales y ambientales de la red, sino también en relaciones externas con organizaciones de la triple hélice.

Se comprobó que el ecosistema de emprendimientos sociales en donde "Kunan" participa, está conformado por actores de la triple hélice: academia, gobierno y empresas privadas. Estos actores están caracterizados según su intervención en el desarrollo integral de los emprendimientos sociales y ambientales. En el caso la academia, participaron 20 organizaciones en 13 actividades con "Kunan" como talleres, eventos, programas de involucramiento con estudiantes, publicaciones de investigación, etc. Ello con la finalidad de incentivar a la medición de impacto de los emprendimientos sociales a través de diferentes metodologías como la Teoría del Cambio (Grados, 2019).

Asimismo, su rol radica en promover las investigaciones académicas que contengan como eje central el estudio de los emprendimientos sociales como nuevo enfoque de negocio. Por su parte, las organizaciones del sector público involucraron a 12 organizaciones en 8 actividades con "Kunan" entre estas actividades destacan a eventos, talleres publicaciones académicas, etc. Si bien

el rol del gobierno es generar políticas públicas para el desarrollo de los emprendimientos sociales en el Perú, estas organizaciones, actualmente, están enfocadas a generar una mayor visibilidad de las problemáticas de los emprendimientos sociales.

Finalmente, "Kunan" aún no ha tenido la oportunidad de trabajar con las 64 empresas que conforman el Patronato Perú 2021. Sin embargo, este actor es quien presenta mayor número de actividades realizadas en conjunto con la red. Entre las iniciativas, destacan ferias sostenibles, talleres corporativos, eventos de difusión, etc., buscando incentivar el desarrollo de los ODS a través de negocios inclusivos; sin embargo, se ha comprobado a lo largo de la investigación que la relación con los emprendimientos sociales de la red tiene más un enfoque transaccional lo cual no contribuye a la sostenibilidad de los emprendimientos.

Se ha corroborado que los emprendimientos sociales de la red "Kunan" poseen una baja densidad. Ello debido a que el número máximo de relaciones que un emprendimiento social ha podido llegar ha sido 35 vínculos solo el 2.04% de emprendimientos ha logrado generar de 20 a más relaciones. Mientras que el 16.84% de los emprendimientos sociales no logró generar alguna relación con los actores de la red y el 46.42% de los emprendimientos sociales posee entre 1 y 4 relaciones. Con respecto a la cercanía, se puede evidenciar que esta medida es directamente proporcional a la densidad, puesto que mientras más alto sea el resultado del indicador de cercanía, más alta será la capacidad de los emprendimientos para generar vínculos. Por último, se concluye que la intermediación de los emprendimientos sociales que interactúan dentro de la red "Kunan" es bajo pues el valor máximo hallado fue 0.1187, que se aleja del límite superior 1.

Asimismo, se validó que "Kunan" está enfocado en su eje comercial pues el grado con mayor cantidad de vínculos es el grado 4 con 177 vínculos, el cual hace referencia al cierre de una venta de un emprendimiento social con otro actor dentro de la red "Kunan". Lo cual es un resultado del precedente a "Kunan", el "Directorio Marcas que Marcan", que tenía como único objetivo incentivar la compra sostenible de las empresas del Patronato Perú 2021 a través de su directorio de emprendimientos sociales y ambientales.

Por último, se ha validado que la red "Kunan" es una red social que se encuentra en una fase de emprendimiento, pues según los autores Bulter y Hansen (1991), una red social le garantiza a un emprendedor la obtención de un conjunto de oportunidades con lo cual le permite extraer recursos tangibles e intangibles. En ese sentido, la línea base del modelo de gestión de redes de "Kunan", a través de sus ejes de *networking* y comercial se ha desarrollado mediante los siguientes indicadores: densidad, grado medio y diámetro.



Dichas medidas muestran una visión general del comportamiento de los nodos dentro de la red "Kunan" que son los emprendimientos sociales y las empresas del Patronato Perú 2021. La red "Kunan" presenta una densidad equivalente al 0.025, teniendo en consideración una muestra de 132 emprendimientos y 64 empresas del Patronato, dicho resultado hace alusión a una red dispersa lo cual significa que los actores dentro de esta red no se encuentran lo suficientemente unidos. Como consecuencia de ello, se genera dificultad para la construcción de capital social, lo cual incluye diferentes recursos como la información, el financiamiento y las experiencias.

Con respecto al indicador de grado medio, la Red "Kunan" obtuvo un resultado de 4.867 vínculos. Este indicador muestra el promedio de vínculos que un emprendimiento social afiliado a la red "Kunan" podría generar con los diversos actores. Se ha evidenciado que aproximadamente el 50% de los emprendimientos sociales y ambientales de esta red no ha logrado superar dicho promedio mínimo de vínculos. Este resultado es entendido como un reto para la red "Kunan", quien tendrá la responsabilidad de generar mayores oportunidades que sean accesibles, masivas y de mayor alcance para los emprendimientos sociales y ambientales; del mismo modo, monitorear la participación de estos a lo largo de su estadía en la red con el objetivo de incrementar el indicador de grado medio.

Como último indicador, se encuentra el diámetro el cual indica la distancia en el grafo que expresa el camino más largo entre dos nodos. Se evidenció que la red "Kunan" presenta una proximidad de pares de nodos igual a 7, lo cual significa la distancia más larga entre dos actores. Dicho indicador refuerza que no se está priorizando el fortalecimiento del capital social en los emprendimientos sociales como se debería, pues estos deben de comunicarse con 7 actores previamente para cumplir con su objetivo de relacionamiento dentro de la red "Kunan".

## **2. Recomendaciones**

Considerando el modelo de relacionamiento de "Kunan", el cual está enfocado en impulsar, integrar e inspirar a los emprendimientos sociales a través de sus líneas de acción, se han propuesto las siguientes recomendaciones.

Se recomienda seguir orientando los ejes de "Kunan" a la generación de vínculos internos y externos pues estos generan empoderamiento y visibilidad de los emprendimientos sociales a través del intercambio de recursos entre los diferentes actores del ecosistema de emprendimientos sociales. Asimismo, se debe hacer una medición constante de los indicadores propuestos por la línea base para identificar aquellos emprendimientos cuyos vínculos están por debajo del grado medio de la red con la finalidad de implementar iniciativas que les brinden soporte.

La red “Kunan” debe continuar impulsando la generación de eventos y actividades en conjunto con los actores de la Triple Hélice: gobierno, academia y sector privado debido a que esto incentiva la construcción de capital social y la innovación en los emprendimientos sociales y ambientales. El gobierno posee un rol central dentro de esta dinámica, pues son los encargados de fomentar políticas públicas que satisfagan los intereses colectivos de los emprendimientos sociales. Asimismo, "Kunan" debería fortalecer su relación con la academia ya que esta le permite generar recursos de conocimiento a través de investigaciones académicas y trabajar de la mano con profesionales y estudiantes capacitados para abordar los desafíos que los emprendimientos sociales posean.

Cabe mencionar que es relevante contar con la participación de representantes de la academia y del gobierno en los espacios de *networking* para incentivar un contacto directo con los emprendimientos sociales de la red. Finalmente, "Kunan" debe continuar trabajando en conjunto con las empresas del Patronato Perú 2021, con el objetivo de dejar atrás las compras con impacto y orientar dicha relación a un enfoque estratégico para el desarrollo de los emprendimientos.

Si bien la generación de vínculos comerciales y espacios de *networking* son relevantes, “Kunan” debe apuntar a tener un enfoque sistémico en sus operaciones, con la finalidad de incrementar el intercambio de recursos tangibles e intangibles para los emprendimientos sociales y ambientales de la red “Kunan”. En este sentido, se recomienda potenciar los otros ejes de su modelo de gestión de redes, como es el caso del eje de recursos, que, mediante la incorporación de cursos y seminarios, los emprendimientos tendrán la posibilidad de aprender a medir su impacto. Además, sería recomendable crear un nuevo eje enfocado en *mentoring* para dar seguimiento y apoyo a cada uno de los emprendimientos de esta red con la finalidad de potenciar la escalabilidad de relaciones entre los actores.

Siguiendo la teoría de modelo de evolución de una red propuesta por Bulter y Hansen (1991), para que exista una evolución de la fase de red social en la que se encuentra “Kunan” a una fase de red de negocio, se deben fortalecer los canales de comunicación existentes a fin de atender de forma inmediata a las necesidades de los emprendimientos sociales. Asimismo, "Kunan" debería generar mayor seguimiento y monitoreo a las relaciones de los emprendimientos sociales y ambientales con la finalidad de capitalizar oportunidades a través de su participación en los espacios *networking* dentro de la red. Asimismo, se recomienda que utilicen el indicador de grado medio para evaluar el progreso de la formación de los vínculos que los emprendimientos sociales y ambientales generan y aquellos que se encuentren por debajo de esta cifra promedio, deberían recibir apoyo adicional por parte de la organización. En este sentido, se espera que la

Red mediante su modelo de gestión pueda elevar la cifra del indicador de grado medio y disminuir el diámetro dentro de la red. Para ello, se recomienda establecer metas a corto plazo con los indicadores previamente mencionados y empezar a generar acciones que fomenten el relacionamiento de los emprendimientos sociales que conforman su red.



## REFERENCIAS

- Adler, P., & Kwon, S. (2002). Social Capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40. Recuperado de [http:// www.bcf.usc.edu/~padler/research/SocialCapital\(AMR\)-1.pdf](http://www.bcf.usc.edu/~padler/research/SocialCapital(AMR)-1.pdf)
- Anderson, A. R., & Miller, C. (2002). Class Matters: Human and Social Capital in the Entrepreneurial Process. *Journal of Socio-Economics*, 32(1), 17–36.
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2016). *Study of social entrepreneurship and innovation ecosystems in latin american pacific alliance countries: Regional Analysis: Chile, Colombia, Costa Rica, Mexico & Peru*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/en/publication/12630/study-social-entrepreneurship-and-innovation-ecosystems-latin-american-pacific>
- Beaumont, M. (2016). *Gestión social: estrategia y creación de valor social*. Lima: PUCP
- Benavides, M., Campana, S., & Cueva, S. (2016). *Measuring the Sustainable Development Agenda in Perú*. Lima: GRADE.
- Borgatti, S. P., & Halgin, D. S. (2011). On Network Theory. *Organization Science*, 22(5), 1168–1181.doi:10.1287/orsc.1100.0641
- Bourdieu, P. (1986). *The forms of capital*. En J. Richardson, *Theory and Research for the Sociology of Education*. Nueva York: Greenwood Press.
- Bronzetti, G., Mazzotta, R., Puntillo, P., Silvestri, A., & Veltri, S. (2011). *Intellectual Capital in The Non-Profit Sector*. Recuperado de [https://www.virtusinterpress.org/IMG/pdf/Sample\\_Chapter-2.pdf](https://www.virtusinterpress.org/IMG/pdf/Sample_Chapter-2.pdf)
- Butler, J., & Hansen, G. (1991). Network evolution, entrepreneurial success and regional development. *Entrepreneurship and Regional Development*, 3(1), 1-16. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08985629100000001>
- Butts, C. T. (2008). Social network analysis: A methodological introduction. *Asian Journal Of Social Psychology*, 11(1), 13–41.doi:10.1111/j.1467-839x.2007. 00241.x
- Caballero, S., Fuchs, R.M., & Prialé, M.A. (2014). The influence of the Big 5 personality traits on the social enterprise start-up intentions: A Peruvian case. *Taylor's Business Review*, 4(1),1-18.
- Camarinha-Matos, L., & Abreu, A. (2013). Performance indicators for collaborative networks based on collaboration benefits. *Production Planning & Control*, 18(7), 592-609.
- Camarinha-Matos, L. M., Afsarmanesh, H., Galeano, N., & Molina, A. (2009). Collaborative networked organizations: concepts and practice in manufacturing enterprises. *Computers & Industrial Engineering*, 57(1), 46-60.
- Castañeda (2014). Kunan: Un premio convertido en Desafío. *Revista de Negocios para mujeres empresarias*, 1(2), 1-80. Recuperado de [http://mujeresejecutivas.pe/impresos/Revista\\_Ejecutivas\\_02.pdf](http://mujeresejecutivas.pe/impresos/Revista_Ejecutivas_02.pdf)

- Chang, H. (2010). El Modelo de la Triple Hélice como un medio para la vinculación entre la Universidad y la Empresa. *Revista Nacional de Administración*, 1(10), 85-94.
- Chiesa, V., & Manzini, R. (1998). Organizing for technological collaborations: a managerial perspective. *R&D Management*, 28(3), 199-212.
- Coker, K., Flight, R., & Valle, K. (2017). Social entrepreneurship: the role of national leadership culture. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 19(2), 125-139. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JRME-10-2016-0040>
- Coleman, J. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2780243>
- Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas [CONFIEP]. (2018). *Marcas que marca* [video]. Lima. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=zv9jArq6YFw>
- Cope, J., Jack, S., & Rose, M. B. (2007). Social Capital and Entrepreneurship: An Introduction. *International Small Business Journal*, 25(3), 213–219. doi:10.1177/0266242607076523
- Durugbo, C. (2016). Collaborative networks: a systematic review and multi-level framework. *International Journal of Production Research*, 54(12), 3749-3776.
- Etzkowitz, H., & Zhou, C. (2006): Triple Helix twins: innovation and sustainability. *Science and Public Policy*, 33(1), 77-83. doi:10.3152/147154306781779154
- Farber, V. A., Caballero, S., Priale, M. A., & Fuchs, R. M. (2015). Social Enterprises in Lima: Notions and Operating Models. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 1(1), 56–78. doi: <https://doi.org/10.1177/2393957514554986>
- Ferri, P., Lusiani, M., & Santorini, S. (2009). *The Contingent Value of Bridging and Bonding Social Capital on Firm Performance: A Meta-Analysis*. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/98aa/6064ca48f9fe4ab3d146dd8136850165f824.pdf?ga=2.198715247.1364285568.1564605669-272544068.1564605669>
- Fruchterman, T. M. J., & Reingold, E. M. (1991). Graph Drawing by Force-Directed Placement. *Software: Practice and Experience*, 21(11). <https://github.com/gephi/gephi/wiki/Fruchterman-Reingold>
- Fukuyama, F. (1999): *Social Capital and Civil Society*. *IMF Conference in Second Generation Reforms*. Recuperado de [www.imf.org/external/pubs/ft/seminar/1999/reforms/fukuyama](http://www.imf.org/external/pubs/ft/seminar/1999/reforms/fukuyama)
- García, M., & Fonseca, F. (2011). Redes sociales, institucionales y acción colectiva frente a problemas ambientales. *Revista Líder*, 19, 91-117.
- García, P.M., & Valencia, P. (2009). Factores de éxito del proceso de puesta en marcha de la empresa: valores culturales, redes sociales y ayudas públicas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(3), 101-117. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60103-8](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60103-8)
- Global Entrepreneurship Monitor [GEM]. (2017). *Global Report 2016/17*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2017/10/12/GEM%202016-2017%20VF.pdf>



- Global Entrepreneurship Monitor [GEM]. (2018). *Global Report 2017/18*. Recuperado de <https://www.gemconsortium.org/report/50012>
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Greve, A., & Salaff, J.W. (2003). Social Networks and Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1), 1-22. Recuperado de [http://homes.chass.utoronto.ca/~agreve/Greve-Salaff\\_ET&P.pdf](http://homes.chass.utoronto.ca/~agreve/Greve-Salaff_ET&P.pdf)
- Harrison, A. (2002). Case Study Research. En D. Partington (Ed.). *Essential Skills for Management Research* (pp. 158-180). Londres: SAGE Publications.
- Hausmann, R. C. (2015). *Organizing ecosystems for social innovation: The relationality of contexts and mechanisms in a social entrepreneurship network*. Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1651954223?accountid=28391>
- Hayton, J., & Kelley, D. (2006). A competency based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human Resource Management*, 45(3), 407-427.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ª ed.). México D.F.: Pearson Education.
- Hoang, H., & Bostjan, A. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 165-187. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902602000812>
- Huxham, C. (1996). *Creating collaborative advantage*. London: SAGE Publications Ltd.
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI]. (2002). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte*. Recuperado de [https://www.colef.mx/emif/eng/metodologia/catalogos/emifnte/2012/Catalogo%20del%20Sistema%20de%20Clasificacion%20Industrial%20de%20America%20del%20Norte%20\(SCIAN-2002\).pdf](https://www.colef.mx/emif/eng/metodologia/catalogos/emifnte/2012/Catalogo%20del%20Sistema%20de%20Clasificacion%20Industrial%20de%20America%20del%20Norte%20(SCIAN-2002).pdf)
- Isenberg, D. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard business review*, 1-11. Recuperado de <https://goo.gl/xzoPV7>
- Isenberg, D. (2011). *The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: principles for cultivating entrepreneurship*. Dublin: Institute of International European Affairs.
- Johannisson, B. (1986). Network Strategies: Management, Technology, and Change. *International Small Business Journal*, 5(1), 19-30. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/026624268600500102>
- Kantis, H., Federico, J., & Ibarra, S. (2017). *Condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico 2017: América Latina avances y retrocesos en perspectiva*. Recuperado de <http://www.ungs.edu.ar/icsedprodem/wp-content/uploads/2015/07/informe-2017-5.pdf>

- Kim, P., & Howard, A. (2005). Social Capital and Entrepreneurship. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 1(2), 64.
- Kolter, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México D.F.: Pearson Educación
- Kunan (2018). *Información institucional*. Lima: Kunan.
- Kunan & Universidad Científica del Sur [UCSUR]. (2019). *Reporte sobre el estado del emprendimiento social y ambiental en el Perú*. Recuperado de <http://www.reporteemprendimientosocial.pe/reportes-empresarial-social.pdf>
- Kwon, S., Helfin, C., & Ruef, M. (2013). Community Social Capital and Entrepreneurship. *American Sociological Review*. Network evolution, entrepreneurial success and regional development. *Entrepreneurship and Regional Development*, 78(6), 980-1008. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/43188368>
- Larson, A. & Starr, J. (1993). A network model of organization formation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17(2), 5-15.
- Lechner, C. & Dowling, M. (2003). Firm networks: External relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 15(1), 1-26.
- Lozares, C. (1996). *La teoría de redes sociales*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Madariaga, C., & Sierra, O. (2000). *Redes Sociales y pobreza*. Barranquilla: Universidad del Norte
- Martin, R., & Osberg, S. (2007). *Social Entrepreneurship: The Case for Definition*. Recuperado de [https://ssir.org/articles/entry/social\\_entrepreneurship\\_the\\_case\\_for\\_definition](https://ssir.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition)
- McKinsey & Company (2016). *Scaling the impact of the social Enterprise sector*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/industries/social-sector/our-insights/scaling-the-impact-of-the-social-enterprise-sector>
- Meza-Cuadra, G. (2017). El Perú en las Naciones Unidas: el desarrollo sostenible y el sostenimiento de la paz. *Agenda Internacional*, 24(35), 119-135
- Moore, J. F. (1997). *The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems*. Nueva York: HarperBusiness
- Moore, M. H. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 183-204.
- Naciones Unidas [NN.UU]. (2017). *Hacia una nueva agenda de desarrollo sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/mdgs/>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (1999). *Social Enterprises, Organisation for Economic Co-operation and Development*. OCDE.

- Pfortmüller, F., Luchsinger, N., & Mombartz, S. (2017). *The Community Canvas Guidebook. The guide to building meaningful communities*. Recuperado de <https://community-canvas.org/>
- Ponce, M., & Pasco, M. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: crear y sostener un desempeño superior*. Madrid: Pirámide
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review América Latina*, (1), 100-117. Recuperado de <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review América Latina*, (1), 3-18. Recuperado de <http://www.filantropia.org.co/archivo/attachments/article/198/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>
- Putnam, R. (2001). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Carmichael, CA: Touchstone Books.
- Requena, F. (2005). El concepto de red social. *Ries*, 48(89), 137-152. Recuperado de [http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS\\_048\\_08.pdf](http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_048_08.pdf)
- Resina, J. (2017). Desarrollo (evolución internacional). *Economía. Revista en Cultura de la Legalidad*, 13, 235-250.
- Rosas, J., & Camarinha-Matos, L.M. (2009). An approach to assess collaboration readiness, *International Journal of Production Research*, 47(17), 4711-4735. doi: 10.1080/00207540902847298
- Roure, J., De San Jose, A., & Segurado, J. L. (2016). *Aceleradoras para emprendimiento social: Modelos de aceleración y ecosistemas de apoyo para América Latina y El Caribe*. Recuperado de <http://inversiondeimpacto.net/wp-content/uploads/2017/05/Aceleradoras-para-el-emprendimiento-social-FOMIN-IESE-2016.pdf>
- Sagasti, F., & Bazán, M. (2008). *Tipología de la pobreza y dimensiones de la exclusión en el Perú*. Lima: Foro Nacional Internacional.
- Sanahuja, J. A. (2015). *De los Objetivos del Milenio al desarrollo sostenible: Naciones Unidas y las metas globales post-2015*. Madrid: ICEI.
- Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 49–72.
- Stanford Graduate School of Business (2018). *Defining Social Innovation*. Recuperado de <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/centers-initiatives/csi/defining-social-innovation>
- Still, K., Huhtamaki, J., & Russell, M. (2015). New Insights for Relational Capital. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 13(1), 12-28.

- Theodoraki, C., Messeghem, K., & Rice, M. (2017). A social capital approach to the development of sustainable entrepreneurial ecosystems: an explorative study. *Small Business Economics*, 51(1), 153-170.
- Van Laere, K., & Heene, A. (2003). *Social networks as a source of competitive advantage for the firm*. *Journal of Workplace Learning*, 15(6), 248-258.
- Vásquez Del Solar, M. (2014) *Valor Compartido: haciendo negocios con empresas sociales*. Recuperado de [https://issuu.com/nesster/docs/valor\\_compartido\\_haciendo\\_negocios](https://issuu.com/nesster/docs/valor_compartido_haciendo_negocios)
- Velásquez, A., & Aguilar, N (2005). *Manual introductorio al análisis de redes sociales*. Centro de capacitación y Desarrollo Rural: México. Recuperado de [http://revista-redes.rediris.es/webredes/talleres/Manual\\_ARC.pdf](http://revista-redes.rediris.es/webredes/talleres/Manual_ARC.pdf)
- Vernis, D. A., & Navarro, C. (2011). El concepto de ecosistema para el emprendimiento social. *Revista Española del Tercer Sector*, (17), 67-86.
- Warren, I. (2005). *Redes sociales y de movimientos en la sociedad de la información*. Caracas: Nueva sociedad.
- Wasserman, S. & Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Wasserman, S., Faust, K., & Molina, J. L. (2013). *Análisis de redes sociales. Métodos y aplicaciones*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas
- Wilken, P. H. (1979). *Entrepreneurship: A Comparative and Historical Study*. Norwood, NJ: Ablex.
- World Business Council for Sustainable Development [WBCSD]. (2015). *Guía para CEOs sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Switzerland.
- World Economic Forum [WEF]. (2014). *Entrepreneurial ecosystems around the globe and early-stage company growth dynamics*. Recuperado de <http://reports.weforum.org/entrepreneurialecosystems-around-the-globe-and-early-stage-company-growth-dynamics/wpcontent/blogs.dir/34/mp/files/pages/files/nme-entrepreneurship-report-jan-8-2014.pdf>



## ANEXO A: Beneficios de las membresías Red “Kunan”

Tabla A1: Beneficios de “Kunan”

	BASE (Gratuito)	PREMIUM (Membresía)
<b>Directorio Kunan:</b> Directorio online en <a href="http://www.kunan.com.pe/directorio/">www.kunan.com.pe/directorio/</a> que permite ubicar con mayor facilidad a emprendimientos sociales y ambientales.	✓	✓
<b>Sello Kunan:</b> logo oficial que podrán incluir en cualquier de sus comunicaciones o empaques, garantizando que son parte de la Red Kunan.	✓	✓
<b>Acceso a Grupo Cerrado Facebook:</b> Grupo donde se comparten oportunidades y descuentos para toda la Red Kunan	✓	✓
<b>Participación en Kunan Tutas como expositores:</b> Dependiendo la temática, se seleccionan a los emprendedores para dar un pitch	✓	✓
<b>Descuentos con aliados:</b> Desde asesoría legal y contable o de medición de impacto, hasta productos de visanet.	-	✓
<b>Oportunidades comerciales:</b> Venta de productos en Ferias Corporativas y eventos. Acompañamiento en ser proveedor de empresas y organizaciones de la red de empresas de Perú 2021.	Comisión 15% por ventas en ferias, o 1ra venta mensual como proveedor	✓ Gratuita
<b>Desafío Kunan:</b> Premio Anual de Emprendimiento Social de Kunan	Precio Regular en postulación y Gran Final	✓ 20% descuento en postulación 50% en entrada para Gran Final
<b>Asistencia Kunan Tuta:</b> After Office de Kunan abierto al público en general.	Precio Regular	✓ 1 entrada gratuita por evento
<b>Tinkuy:</b> Feria de proveedores para empresas en el marco del Simposio Anual de Desarrollo Sostenible de Perú 2021.	Precio Regular	✓ Gratuita
<b>Simposio:</b> Conferencia Corporativa Anual de Desarrollo Sostenible de Perú 2021.	Precio Regular	✓ 1 entrada gratuita



**Tabla A2: Descuentos Membresía Premium**

DESCUENTOS																											
<p><b>VISANET</b>  <b>Precios únicos para servicios de pago de visanet.</b></p> <p><u>TuVitrina</u>: Tienda Online gracias a VISA. Descuento de S/79 soles por los dos primeros meses para las empresas que contraten el plan de S/79 soles.</p> <p><u>PagoLink</u>: Servicios de venta por internet. 50% descuento en precio de acceso al servicio. descuento en el pago de entrada al servicio: De S/. 100 a S/. 50.</p>																											
<p><b>Consultora BssB</b>  <b>Asesoría Legal y Contable para emprendimientos.</b></p> <p><u>Legal</u>: Identifican las necesidades del emprendedor social y acompañan el proceso de crecimiento, guiando en temas societarios contractuales, tributarios, laborales, entre otros.                      Honorario legal: S/.200 por hora. Kunan: S/. 160 por hora.</p> <p><u>Contabilidad</u>: El servicio está orientado en diagnosticar y resolver problemas específicos, para lo cual se guía al equipo y se le capacita en cómo llevar una contabilidad ordenada, instalando capacidades internas, apoyando en declaraciones mensuales, conciliaciones bancarias, elaboración de estados financieros y otros que se requiera.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Requisito</th> <th style="width: 15%;">Tarifa Contable</th> <th style="width: 15%;">Tarifa Contable Kunan</th> <th style="width: 20%;">Tarifa Kunan contable + legal (2 horas mensuales)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: left;">De 1 a 50 comprobantes, hasta S/ 5 000 de ingresos mensuales y 3 trabajadores en planilla.</td> <td>S/. 200</td> <td>S/. 150</td> <td>S/. 470</td> </tr> <tr> <td style="text-align: left;">De 51 a 100 comprobantes, hasta S/ 10 000 de ingresos mensuales y hasta 5 trabajadores en planilla.</td> <td>S/. 400</td> <td>S/. 300</td> <td>S/. 620</td> </tr> <tr> <td style="text-align: left;">De 101 a 150 comprobantes, hasta S/ 20 000 de ingresos mensuales y hasta 8 trabajadores en planilla.</td> <td>S/. 800</td> <td>S/. 600</td> <td>S/. 920</td> </tr> <tr> <td style="text-align: left;">De 151 a 200 comprobantes, hasta S/ 40 000 de ingresos mensuales y hasta 10 trabajadores en planilla.</td> <td>S/. 1,400</td> <td>S/. 1,000</td> <td>S/. 1,320</td> </tr> <tr> <td style="text-align: left;">De 201 a 400 comprobantes, hasta S/ 60 000 de ingresos mensuales y hasta 12 trabajadores en planilla.</td> <td>S/. 2,100</td> <td>S/. 1,500</td> <td>S/. 1,820</td> </tr> </tbody> </table>				Requisito	Tarifa Contable	Tarifa Contable Kunan	Tarifa Kunan contable + legal (2 horas mensuales)	De 1 a 50 comprobantes, hasta S/ 5 000 de ingresos mensuales y 3 trabajadores en planilla.	S/. 200	S/. 150	S/. 470	De 51 a 100 comprobantes, hasta S/ 10 000 de ingresos mensuales y hasta 5 trabajadores en planilla.	S/. 400	S/. 300	S/. 620	De 101 a 150 comprobantes, hasta S/ 20 000 de ingresos mensuales y hasta 8 trabajadores en planilla.	S/. 800	S/. 600	S/. 920	De 151 a 200 comprobantes, hasta S/ 40 000 de ingresos mensuales y hasta 10 trabajadores en planilla.	S/. 1,400	S/. 1,000	S/. 1,320	De 201 a 400 comprobantes, hasta S/ 60 000 de ingresos mensuales y hasta 12 trabajadores en planilla.	S/. 2,100	S/. 1,500	S/. 1,820
Requisito	Tarifa Contable	Tarifa Contable Kunan	Tarifa Kunan contable + legal (2 horas mensuales)																								
De 1 a 50 comprobantes, hasta S/ 5 000 de ingresos mensuales y 3 trabajadores en planilla.	S/. 200	S/. 150	S/. 470																								
De 51 a 100 comprobantes, hasta S/ 10 000 de ingresos mensuales y hasta 5 trabajadores en planilla.	S/. 400	S/. 300	S/. 620																								
De 101 a 150 comprobantes, hasta S/ 20 000 de ingresos mensuales y hasta 8 trabajadores en planilla.	S/. 800	S/. 600	S/. 920																								
De 151 a 200 comprobantes, hasta S/ 40 000 de ingresos mensuales y hasta 10 trabajadores en planilla.	S/. 1,400	S/. 1,000	S/. 1,320																								
De 201 a 400 comprobantes, hasta S/ 60 000 de ingresos mensuales y hasta 12 trabajadores en planilla.	S/. 2,100	S/. 1,500	S/. 1,820																								
<p><b>REIVA</b>  <b>Desarrollo de estrategia de PR y aparición en medios a precio especial.</b></p> <p>BRIEF PARA PRENSA. (Documento que ordena la comunicación para los medios de comunicación)</p> <p>PARRILLA DE TEMAS. (Este documento presentará los temas con los que crearemos noticias en los medios de comunicación)</p> <p>CAPACITACIÓN DE VOCEROS. (Se desarrolla una sesión teórica y práctica para llevar a cabo una entrevista con éxito en los medios de comunicación comunicando los mensajes claves de marca)</p> <p>1 APARICIÓN DE ALTO VALOR EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN.</p> <p>Precio emprendedor Kunan: 30% de descuento.</p>																											

## DESCUENTOS

### PAICHE FILMS

#### Desarrollo de video y fotografía a precio especial.

- Desarrollo del concepto de guión del video
- Filmación y edición del video (2 a 3 min)
- 2 fotografías retrato del equipo
- 3 fotografías reportaje del proyecto
- Todo el material filmado y fotografiado se entregará en un disco.

Precio Regular: 1600 soles

Precio Kunan: 800 soles

### HAF

#### E-commerce de emprendimientos sociales

<https://hafperu.org/>

Sin costo de inscripción por un año al marketplace de productos sostenibles para la comercialización de sus productos.

### CLEAR CHANNEL

#### Espacios publicitarios

Acceso a costo a los espacios publicitarios de Clear Channel.

ELEMENTO - ALQUILER MENSUAL

BULLETIN - S/5.000

MINIVALLAS - S/700

MUROS - S/700

PALETA - S/700

PANEL - S/5.000

PANEL AL PISO - S/5.000

PARADERO - S/700

PRISMA - S/3.000

RELOJ - S/1.200

SEÑALIZADOR - S/150

TECHO - S/5.000

TORRE - S/5.000

### SISTEMA B

#### Talleres y cursos

**Sistema B:** Descuento en Academia B. El porcentaje de descuento será detallado según cada curso. De igual manera se darán más sinergias que se irán comunicando en su debido momento.

### DIGIFLOW

#### Plataforma de facturación electrónica

02 meses gratis en el uso de la plataforma y emisión de comprobantes electrónicos ilimitados para todo el 2019 por S/ 199.99.

## DESCUENTOS

### **AGORA Bootcamp**

Precio EARLY BIRD en los Bootcamp (estrategia de impacto, pitch para la inversión y preparación para la inversión) a realizarse en Lima.

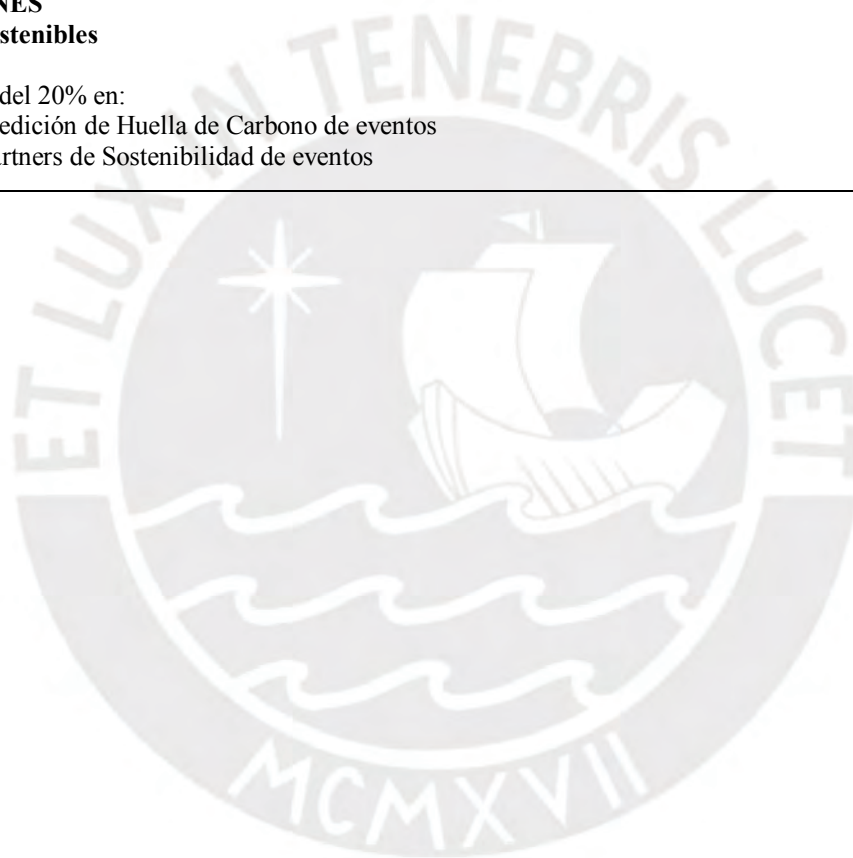
### **TOULOUSE LAUTREC Rebranding**

Desarrollo de Marca que se realiza por parte de los alumnos de último ciclo y los docentes del curso, para emprendimientos sociales seleccionados por el instituto. La convocatoria se lanzará a inicio de cada ciclo universitario en el grupo de facebook.

### **ECOPLANES Eventos sostenibles**

Descuento del 20% en:

- Medición de Huella de Carbono de eventos
- Partners de Sostenibilidad de eventos



## ANEXO B: Matriz de Consistencia

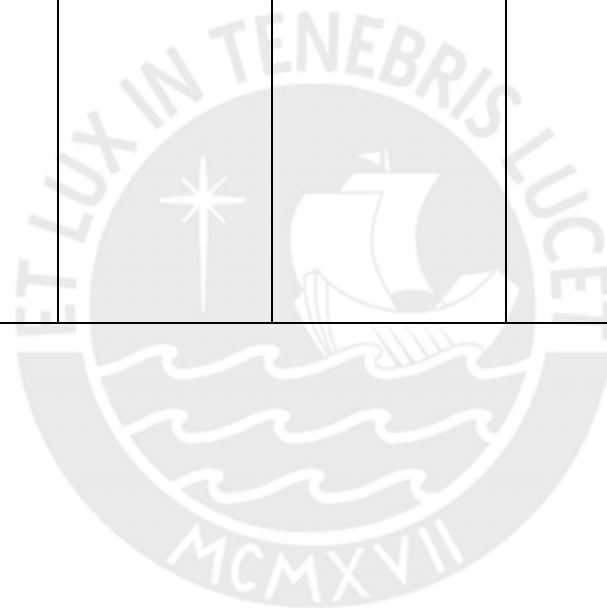
Tabla B1: Matriz de Consistencia

Objetivos	Preguntas	Hipótesis	VARIABLES	Indicadores	Técnica de recolección de datos	Criterio de selección de muestra	Conclusiones	Recomendaciones
<p>Analizar el modelo de gestión de la red "Kunan", a partir de sus ejes comerciales y de networking con la red de emprendimientos sociales y ambientales que la conforman, durante el periodo de setiembre del 2018 a junio del 2019.</p>	<p>¿Cómo es el modelo de gestión de la red "Kunan" con los emprendimientos sociales y ambientales que la conforman, durante el periodo de setiembre del 2018 a junio del 2019?</p>	<p>El modelo de gestión de la red "Kunan" está compuesto por lazos internos (bonding) que se generan mediante su eje de <i>networking</i> y lazos externos (bridging) que se crean a través de las oportunidades transaccionales a los emprendimientos sociales y ambientales de su red con otros actores del ecosistema. Estos ejes permiten el desarrollo de más vínculos entre los miembros de la</p>					<p>Se validó que el modelo de gestión de la red "Kunan" a través de sus ejes comerciales y de <i>networking</i>, genera oportunidades vinculadas al desarrollo del capital social en los emprendimientos sociales. Estos ejes no son excluyentes en la generación de vínculos. Como lo menciona Adler Kwon (2002), el comportamiento de una organización esté influenciado por sus vínculos externos, como</p>	<p>Se recomienda seguir orientando los ejes de "Kunan" a la generación de vínculos internos y externos pues estos generan empoderamiento y visibilidad de los emprendimientos sociales a través del intercambio de recursos entre los diferentes actores del ecosistema de emprendimientos sociales. Asimismo, se debe hacer una medición constante de los indicadores propuestos por la línea base para identificar aquellos emprendimientos</p>

Objetivos	Preguntas	Hipótesis	Variables	Indicadores	Técnica de recolección de datos	Criterio de selección de muestra	Conclusiones	Recomendaciones
		red (Cope et al., 2007, p. 214).					<p>por vínculos internos. En ese sentido, el eje comercial tiene por objetivo aumentar las ventas e impacto de los emprendimientos sociales (Kunan, 2019), ello permite reforzar las relaciones externas a través del intercambio de recursos como nuevas fuentes de financiamiento e información relacionado al impacto social que los emprendimientos sociales desarrollan con la venta de productos. No obstante, el eje de <i>networking</i> si bien tiene por objetivo catalizar relaciones con los distintos actores</p>	<p>cuyos vínculos están por debajo del grado medio de la red con la finalidad de implementar iniciativas que les brinden soporte.</p>



Objetivos	Preguntas	Hipótesis	Variables	Indicadores	Técnica de recolección de datos	Criterio de selección de muestra	Conclusiones	Recomendaciones
							del ecosistema (Kunan, 2019) este no solo se enfoca en relaciones internas entre emprendimientos sociales y ambientales de la red, sino también en relaciones externas con organizaciones de la triple hélice.	



Objetivos específicos	Preguntas específicas	Hipotesis secundarias	Variables	Indicadores	Técnica de recolección de dato	Criterio de selección de muestra	Conclusiones secundarias	Recomendaciones secundarias
<p>Caracterizar a las organizaciones del ecosistema de emprendimientos sociales y sus interacciones, que forman parte del modelo de gestión de la red "Kunan".</p>	<p>¿Cuáles son las principales organizaciones del ecosistema de emprendimientos sociales y sus interacciones que forman parte del modelo de gestión de la red "Kunan"?</p>	<p>El ecosistema de emprendimientos sociales que propone "Kunan" está compuesto por la academia, el gobierno y las empresas privadas. A partir de esta colaboración Etzkowitz y Zhou (2006), indican que se generan espacios para apoyar el crecimiento y escalabilidad de los emprendimientos sociales y ambientales.</p>	<p>Academia</p>	<p>Número de actores de la academia aliados a la red "Kunan"</p>	<p>Fuente secundaria: Tablero de Control de Kunan</p>	<p>Actores del ecosistema (Gobierno, empresa del patronato y academia) que trabajan en conjunto con la Red "Kunan"</p>	<p>Se comprobó que el ecosistema de emprendimientos sociales en donde "Kunan" participa, está conformado por actores de la triple hélice: academia, gobierno y empresas privadas. Estos actores están caracterizados según su intervención en el desarrollo integral de los emprendimientos sociales y ambientales. En el caso la academia, participaron 20 organizaciones en 13 actividades con "Kunan" como talleres, eventos,</p>	<p>La red "Kunan" debe continuar impulsando la generación de eventos y actividades en conjunto con los actores de la Triple Hélice: gobierno, academia y sector privado debido a que esto incentiva la construcción de capital social y la innovación en los emprendimientos sociales y ambientales. El gobierno posee un rol central dentro de esta dinámica, pues son los encargados de fomentar políticas públicas que satisfagan los intereses colectivos de los emprendimientos</p>

Objetivos específicos	Preguntas específicas	Hipotesis secundarias	Variables	Indicadores	Técnica de recolección de dato	Criterio de selección de muestra	Conclusiones secundarias	Recomendaciones secundarias
				Número de actividades de la academia en conjunto con la red "Kunan"	Fuente secundaria: Tablero de Control de Kunan		programas de involucramiento con estudiantes, publicaciones de investigación, etc. Ello con la finalidad de incentivar a la medición de impacto de los emprendimientos sociales a través de diferentes metodologías como la Teoría del Cambio (Grados, 2019). Asimismo, su rol radica en promover las investigaciones académicas que contengan como eje central el estudio de los emprendimientos sociales como nuevo enfoque de negocio. Por su parte, las organizaciones	sociales. Asimismo, "Kunan" debería fortalecer su relación con la academia ya que esta le permite generar recursos de conocimiento a través de investigaciones académicas y trabajar de la mano con profesionales y estudiantes capacitados para abordar los desafíos que los emprendimientos sociales posean. Cabe mencionar que es relevante contar con la participación de representantes de la academia y del gobierno en los espacios de networking para incentivar un
			Gobierno	Número de actores del sector público aliados a la "Red Kunan"	Fuente secundaria: Tablero de Control de Kunan			
				Número de actividades del gobierno en conjunto con la "Red Kunan"	Fuente secundaria: Tablero de Control de Kunan			
			Empresa	Número de empresas del Patronato Perú 2021	Fuente secundaria: Tablero de Control de Kunan			
				Número de iniciativas de las empresas del Patronato Perú 2021	Fuente secundaria: Tablero de Control de Kunan			

Objetivos específicos	Preguntas específicas	Hipotesis secundarias	Variables	Indicadores	Técnica de recolección de dato	Criterio de selección de muestra	Conclusiones secundarias	Recomendaciones secundarias
				Índice del enfoque de responsabilidad social de las empresas del Patronato Perú 2021	Fuente secundaria: Reporte de Sostenibilidad de cada una de las empresas.		del sector público involucraron a 12 organizaciones en 8 actividades con "Kunan" entre estas actividades destacan a eventos, talleres publicaciones académicas, etc. Si bien el rol del gobierno es generar políticas públicas para el desarrollo de los emprendimientos sociales en el Perú, estas organizaciones, actualmente, están enfocadas a generar una mayor visibilidad de las problemáticas de los emprendimientos sociales. Finalmente, "Kunan" aún no ha tenido la	contacto directo con los emprendimientos sociales de la red. Finalmente, "Kunan" debe continuar trabajando en conjunto con las empresas del Patronato Perú 2021, con el objetivo de dejar atrás las compras con impacto y orientar dicha relación a un enfoque estratégico para el desarrollo de los emprendimientos.
			Sector comercial de las empresas del Patronato Perú 2021	Fuente secundaria: Pagina web del Patronato Perú 2021				
			ODS de las Empresas del Patronato Perú 2021	Fuente secundaria: Reporte de sostenibilidad de cada una de las empresas del Patronato Perú 2021				

Objetivos específicos	Preguntas específicas	Hipotesis secundarias	Variables	Indicadores	Técnica de recolección de dato	Criterio de selección de muestra	Conclusiones secundarias	Recomendaciones secundarias
							<p>oportunidad de trabajar con las 64 empresas que conforman el Patronato Perú 2021. Sin embargo, este actor es quien presenta mayor número de actividades realizadas en conjunto con la red. Entre las iniciativas, destacan ferias sostenibles, talleres corporativos, eventos de difusión, etc., buscando incentivar el desarrollo de los ODS a través de negocios inclusivos; sin embargo, se ha comprobado a lo largo de la investigación que</p>	



Objetivos específicos	Preguntas específicas	Hipotesis secundarias	Variables	Indicadores	Técnica de recolección de dato	Criterio de selección de muestra	Conclusiones secundarias	Recomendaciones secundarias
							la relación con los emprendimientos sociales de la red tiene más un enfoque transaccional lo cual no contribuye a la sostenibilidad de los emprendimientos.	
Analizar los vínculos entre emprendimientos sociales y entre emprendimientos sociales con las empresas del Patronato Perú 2021 que interactúan por medio de la red "Kunan".	¿Cómo son los vínculos entre los emprendimientos sociales y entre emprendimientos sociales con las empresas del patronato Perú 2021 que interactúan por medio de la red "Kunan"?	Mediante los ejes comercial y de <i>networking</i> , se generan vínculos internos (bonding) y externos (bridging). Por un lado, dichos vínculos entre actores poseen una baja densidad y cercanía debido a la reciente formalización de la red "Kunan". Asimismo, la	Vínculos de los emprendimientos sociales y ambientales (internos y externos)	Cercanía de emprendimientos sociales y ambientales de la Red "Kunan"	Encuesta, Fuentes secundarias: declaraciones de los emprendimientos sociales a través de sus redes sociales y Tablero de control Kunan	Muestra aleatoria con un nivel confianza de 95% con 3.5% de error	Se ha corroborado que los emprendimientos sociales de la red "Kunan" poseen una baja densidad. Ello debido a que el número máximo de relaciones que un emprendimiento social ha podido	Si bien la generación de vínculos comerciales y espacios de networking son relevantes, "Kunan" debe apuntar a tener un enfoque sistémico en sus operaciones, con la finalidad de incrementar el intercambio de recursos tangibles e intangibles para los emprendimientos
				Densidad de las relaciones de los emprendimientos sociales de la Red "Kunan"	Encuesta, Fuentes secundarias: declaraciones de los emprendimientos sociales a través de sus redes	Muestra aleatoria con un nivel confianza de 95% con 3.5% de error		

Objetivos específicos	Preguntas específicas	Hipotesis secundarias	Variables	Indicadores	Técnica de recolección de dato	Criterio de selección de muestra	Conclusiones secundarias	Recomendaciones secundarias
		reciente incorporación de “Kunan” a la dinámica de trabajo con el Patronato de Perú 2021 genera que exista un bajo nivel de intermediación de los emprendimientos sociales. Por otro lado, estos vínculos están enfocados en relaciones transaccionales, dado que “Kunan” promueve más la iniciativa de ferias corporativas que incentiva la comercialización de productos.			sociales y Tablero de control Kunan		llegar ha sido 35 vínculos solo el 2.04% de emprendimientos ha logrado generar de 20 a más relaciones. Mientras que el 16.84% de los emprendimientos sociales no logró generar alguna relación con los actores de la red y el 46.42% de los emprendimientos sociales posee entre 1 y 4 relaciones. Con respecto a la cercanía, se puede evidenciar que esta medida es directamente proporcional a la densidad, puesto	sociales y ambientales de la red “Kunan”. En este sentido, se recomienda potenciar los otros ejes de su modelo de gestión de redes, como es el caso del eje de recursos, que mediante la incorporación de cursos y seminarios, los emprendimientos tendrán la posibilidad de aprender a medir su impacto. Además, sería recomendable crear un nuevo eje enfocado en mentoring para dar seguimiento y apoyo a cada uno
				Nivel de intermediación de los emprendimientos sociales y ambientales de la Red "Kunan"	Encuesta, Fuentes secundarias: declaraciones de los emprendimientos sociales a través de sus redes sociales y Tablero de control Kunan	Muestra aleatoria con un nivel confianza de 95% con 3.5% de error		
			Grado de vínculos de los emprendimientos sociales y ambientales de la Red Kunan	Número de emprendimientos sociales y ambientales de la "Red Kunan" que tienen como inversor a una empresa del Patronato Perú2021	Encuesta, Fuentes secundarias: declaraciones de los emprendimientos sociales a través de sus redes sociales y	Muestra aleatoria con un nivel confianza de 95% con 3.5% de error		

Objetivos específicos	Preguntas específicas	Hipotesis secundarias	Variables	Indicadores	Técnica de recolección de dato	Criterio de selección de muestra	Conclusiones secundarias	Recomendaciones secundarias
		Además, los emprendimientos según Camarinha-Matos & Abreu (2013), buscan su sostenibilidad a partir del recurso económico.		<p>Número de emprendimientos sociales y ambientales de la "Red Kunan" que son proveedores de una empresa del Patronato Perú2021</p> <p>Número de proyectos en conjunto entre emprendimientos sociales y con emprendimientos sociales y empresas del patronato</p> <p>Número de cierre de venta entre emprendimientos sociales y con emprendimientos sociales y empresas del patronato</p> <p>Número de reuniones entre emprendimientos sociales y con</p>	Tablero de control Kunan		que mientras más alto sea el resultado del indicador de cercanía, más alta será la capacidad de los emprendimientos para generar vínculos. Por último, se concluye que la intermediación de los emprendimientos sociales que interactúan dentro de la red "Kunan" es bajo pues el valor máximo hallado fue 0.1187, que se aleja del límite superior 1. Asimismo, se validó que "Kunan" está enfocado en su eje comercial pues el grado con	de los emprendimientos de esta red con la finalidad de potenciar la escalabilidad de relaciones entre los actores.

Objetivos específicos	Preguntas específicas	Hipotesis secundarias	Variables	Indicadores	Técnica de recolección de dato	Criterio de selección de muestra	Conclusiones secundarias	Recomendaciones secundarias
				<p>empresamientos sociales y empresas del patronato</p> <p>Número de intercambio de contacto entre emprendimientos sociales y con emprendimientos sociales y empresas del patronato</p> <p>Número de asistencia al mismo evento entre emprendimientos sociales y con emprendimientos sociales y empresas del patronato</p>			<p>mayor cantidad de vínculos es el grado 4 con 177 vínculos, el cual hace referencia al cierre de una venta de un emprendimiento social con otro actor dentro de la red “Kunan”. Lo cual es un resultado del precedente a “Kunan”, el “Directorio Marcas que Marcan”, que tenía como único objetivo incentivar la compra sostenible de las empresas del Patronato Perú 2021 a través de su directorio de emprendimientos sociales y ambientales.</p>	

<p>Proponer una línea base del modelo de gestión de la red "Kunan" a partir de los espacios de mejora en los ejes de <i>networking</i> y oportunidades comerciales.</p>	<p>¿Cuál es la línea base del modelo de gestión de la red "Kunan" a partir de los ejes de <i>networking</i> y espacios comerciales?</p>	<p>La línea base del modelo de gestión de "Kunan" a través de sus ejes de <i>networking</i> y el comercial presenta una baja densidad y un bajo grado medio, ya que existen emprendimientos sociales y ambientales que desconocen el total de potenciales relaciones que se puede generar dentro de la red. Como consecuencia de ello se genera un grafo disperso y un indicador de diámetro alto.</p>	<p>Gestión de red "Kunan"</p>	<p>Densidad de la red "Kunan"</p>	<p>Encuesta, Fuentes secundarias: declaraciones de los emprendimientos sociales a través de sus redes sociales y Tablero de control Kunan</p>	<p>Muestra aleatoria con un nivel confianza de 95% con 3.5% de error</p>	<p>Se ha validado que la red "Kunan" es una red social que se encuentra en una fase de emprendimiento, pues según los autores Bulter y Hansen (1991), una red social le garantiza a un emprendedor la obtención de un conjunto de oportunidades con lo cual le permite extraer recursos tangibles e intangibles. En ese sentido, la línea base del modelo de gestión de redes de "Kunan", a través de sus ejes de <i>networking</i> y comercial se ha desarrollado mediante los siguientes indicadores: densidad, grado medio y diámetro.</p>	<p>Siguiendo la teoría de modelo de evolución de una red propuesta por Bulter y Hansen (1991), para que exista una evolución de la fase de red social en la que se encuentra "Kunan" a una fase de red de negocio, se deben fortalecer los canales de comunicación existentes a fin de atender de forma inmediata a las necesidades de los emprendimientos sociales. Asimismo, "Kunan" debería generar mayor seguimiento y monitoreo a las relaciones de los emprendimientos sociales y ambientales con la finalidad de capitalizar oportunidades a través de su</p>
---	---	--	-------------------------------	-----------------------------------	---	--	---	--



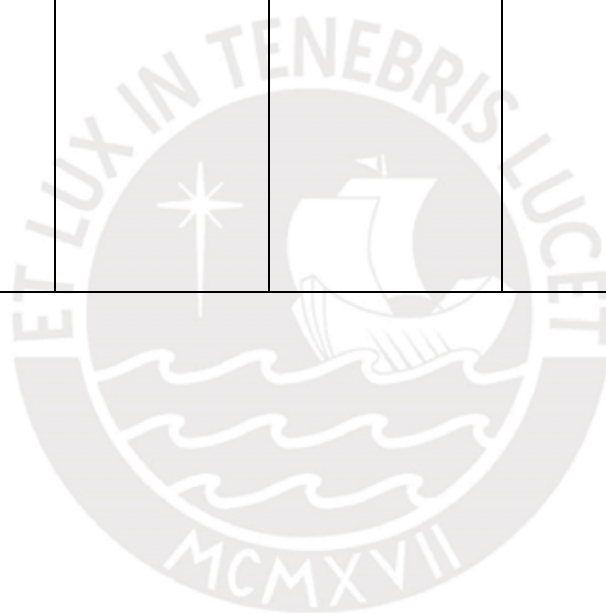
Objetivos específicos	Preguntas específicas	Hipotesis secundarias	Variables	Indicadores	Técnica de recolección de dato	Criterio de selección de muestra	Conclusiones secundarias	Recomendaciones secundarias
				Grado Medio de la red "Kunan"			Dichas medidas muestran una visión general del comportamiento de los nodos dentro de la red "Kunan" que son los emprendimientos sociales y las empresas del Patronato Perú 2021. La red "Kunan" presenta una densidad equivalente al 0.025, teniendo en consideración una muestra de 132 emprendimientos y 64 empresas del Patronato, dicho resultado hace alusión a una red dispersa lo cual significa que los actores dentro de esta red no se encuentran lo suficientemente	participación en los espacios networking dentro de la red. Asimismo, se recomienda que utilicen el indicador de grado medio para evaluar el progreso de la formación de los vínculos que los emprendimientos sociales y ambientales generan y aquellos que se encuentren por debajo de esta cifra promedio, deberían recibir apoyo adicional por parte de la organización. En este sentido, se espera que la Red mediante su modelo de gestión pueda elevar la cifra del indicador de grado medio y
				Diámetro de la red "Kunan"				

Objetivos específicos	Preguntas específicas	Hipotesis secundarias	Variables	Indicadores	Técnica de recolección de dato	Criterio de selección de muestra	Conclusiones secundarias	Recomendaciones secundarias
							<p>unidos. Como consecuencia de ello, se genera dificultad para la construcción de capital social, lo cual incluye diferentes recursos como la información, el financiamiento y las experiencias. Con respecto al indicador de grado medio, la Red "Kunan" obtuvo un resultado de 4.867 vínculos. Este indicador muestra el promedio de vínculos que un emprendimiento social afiliado a la red "Kunan" podría generar con los diversos actores. Se ha evidenciado que aproximadamente</p>	<p>disminuir el diámetro dentro de la red. Para ello, se recomienda establecer metas a corto plazo con los indicadores previamente mencionados y empezar a generar acciones que fomenten el relacionamiento de los emprendimientos sociales que conforman su red.</p>

Objetivos específicos	Preguntas específicas	Hipotesis secundarias	Variables	Indicadores	Técnica de recolección de dato	Criterio de selección de muestra	Conclusiones secundarias	Recomendaciones secundarias
							<p>el 50% de los emprendimientos sociales y ambientales de esta red no ha logrado superar dicho promedio mínimo de vínculos. Este resultado es entendido como un reto para la red "Kunan", quien tendrá la responsabilidad de generar mayores oportunidades que sean accesibles, masivas y de mayor alcance para los emprendimientos sociales y ambientales; del mismo modo, monitorear la participación de estos a lo largo de su estadía en</p>	

Objetivos específicos	Preguntas específicas	Hipotesis secundarias	Variables	Indicadores	Técnica de recolección de dato	Criterio de selección de muestra	Conclusiones secundarias	Recomendaciones secundarias
							<p>la red con el objetivo de incrementar el indicador de grado medio. Como último indicador, se encuentra el diámetro el cual indica la distancia en el grafo que expresa el camino más largo entre dos nodos. Se evidenció que la red "Kunan" presenta una proximidad de pares de nodos igual a 7, lo cual significa la distancia más larga entre dos actores. Dicho indicador refuerza que no se está priorizando el fortalecimiento del capital social</p>	

Objetivos específicos	Preguntas específicas	Hipotesis secundarias	Variables	Indicadores	Técnica de recolección de dato	Criterio de selección de muestra	Conclusiones secundarias	Recomendaciones secundarias
							<p>en los emprendimientos sociales como se debería, pues estos deben de comunicarse con 7 actores previamente para cumplir con su objetivo de relacionamiento dentro de la red "Kunan".</p>	





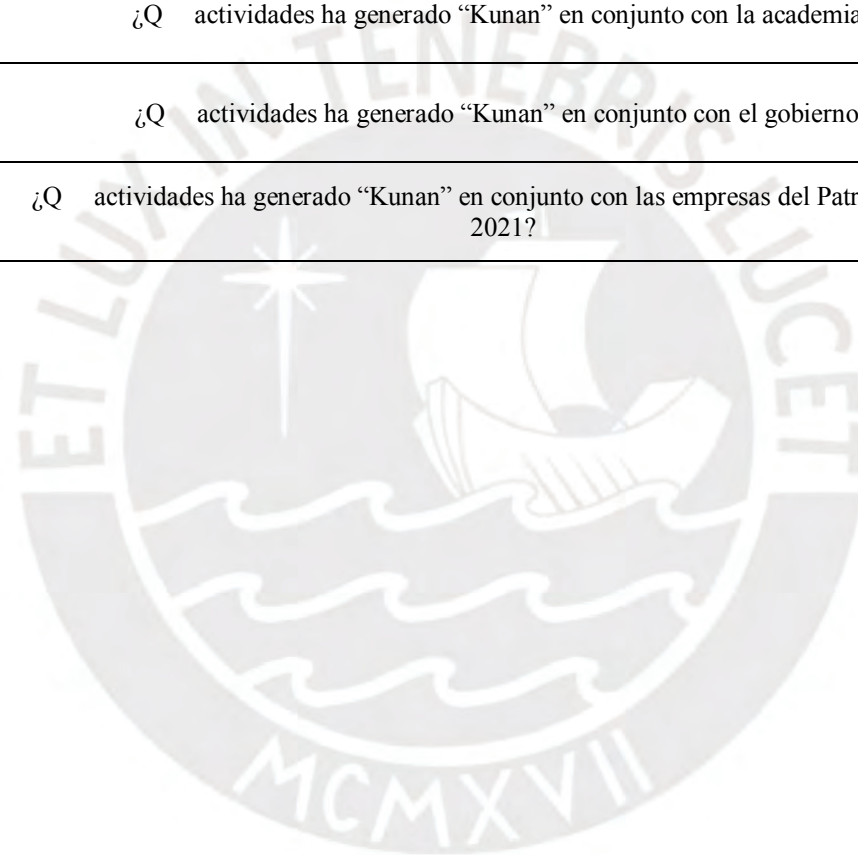
## ANEXO C: Matriz de recolección de información

Tabla C1: Matriz de recolección de información

Tema		Variables		Preguntas	Actor 1: Emprendimientos sociales de la "Red Kunan" (membresía básica)	Actor 2: Empredimientos sociales de la "Red Kunan" (membresía premium)	Actor 3: Coordinadora de Kunan (Verónica)	Actor 4: Directora de Kunan (Carla)	
<b>Tema 1</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>Macrovariable 1:</b>	<b>Oportunidades para desarrollar vínculos</b>						
Tema 1.1	Bond	Variable 1.1	Vínculos internos: relaciones que se desarrollan entre los emprendimientos sociales dentro de la red "Kunan"	1.1.1	¿Con qué emprendimientos sociales de la red "Kunan" te has relacionado?	ENCUESTA 1	ENCUESTA 1		
				1.1.2	¿Esta relación se generó después de setiembre del 2018?	ENCUESTA 1	ENCUESTA 1		
				1.1.3	¿De qué se trató este vínculo con otro emprendimiento social de la red "Kunan"? (mencionar los grados como opciones de networking)	ENCUESTA 1	ENCUESTA 1		
				1.1.4	¿Qué consideraste para relacionarte con ese emprendimiento social?	ENCUESTA 1	ENCUESTA 1		
				1.1.5	¿Te relacionaste con estos emprendimientos sociales por algún espacio promovido por la red "Kunan"?	ENCUESTA 1	ENCUESTA 1		
				1.1.6	¿En cuál de los espacios que promueve la red "Kunan" se generó este vínculo?	ENCUESTA 1	ENCUESTA 1		
				1.1.7	¿Consideras que la red "Kunan" es intermediaria entre la generación de vínculos/interacciones entre emprendimientos sociales?			ENTREVISTA 3	ENTREVISTA 4
				1.1.8	¿Qué emprendimientos han asistido a un mismo espacio de networking?			TABLERO DE CONTROL	TABLERO DE CONTROL
				1.1.9	¿Cuál es la responsabilidad como constructor del ecosistema en la generación de vínculos entre emprendimientos sociales?			ENTREVISTA 3	ENTREVISTA 4
				1.1.10	¿Cuál es la relevancia de tener vínculos entre emprendimientos sociales dentro del ecosistema?			ENTREVISTA 3	ENTREVISTA 4
				1.1.11	Si bien tienen la perspectiva que el relacionamiento entre emprendimientos sociales se da de manera orgánica, ¿consideran necesario impulsar la generación de estos vínculos internos para el desarrollo de ecosistema social del Perú?			ENTREVISTA 3	ENTREVISTA 4
Tema 1.2	Bridge	Variable 1.2	Vínculos externos: relaciones externas que se desarrollan entre los emprendimientos sociales con empresas del Patronato Perú2021.	1.2.1	¿Con qué empresas del Patronato Perú2021 te has relacionado? (Se debe hacer listado de las empresas que conforman el Patronato Perú2021 para que los emprendimientos puedan marcar)	ENCUESTA 1 - BASE DE DATOS	ENCUESTA 1 - BASE DE DATOS		
				1.2.2	¿Esta relación se generó después de setiembre del 2018?	ENCUESTA 1	ENCUESTA 1		
				1.2.3	¿Consideras que la red "Kunan" es intermediaria entre la generación de vínculos/interacciones entre emprendimientos sociales con empresas del Patronato Perú 2021?			ENTREVISTA 3	ENTREVISTA 4
				1.2.4	¿Cuál es la responsabilidad de un constructor del ecosistema en la generación de vínculos entre emprendimientos sociales con empresas del sector privado?			ENTREVISTA 3	ENTREVISTA 4
				1.2.5	¿Cuál es la disposición de las empresas del patronato de Perú2021 para generar vínculos con los emprendimientos de la red "Kunan"?			ENTREVISTA 3	ENTREVISTA 4
				1.2.6	¿Qué beneficios obtienen las empresas del patronato de Perú2021 al trabajar con emprendimientos de su red?			ENTREVISTA 3	ENTREVISTA 4
				1.2.7	¿Cuál es la finalidad de contactar a un emprendimiento social con una Empresa?			ENTREVISTA 3	ENTREVISTA 4

Tema 2	EMPRENDIMIENTOS SOCIALES	Macrovariable 2:	Oportunidades para el desarrollo del Emprendimiento Social						
Tema 2.2	Etapas de un emprendimiento social en una red	Variable 2.2	Concentración de los grados de vínculos de los emprendimientos sociales y ambientales de la red "Kunan"	2.2.1	¿En qué espacios de networking conociste a los emprendimientos sociales que mencionaste anteriormente?			TABLERO DE CONTROL	TABLERO DE CONTROL
				2.2.2	¿En qué espacios de networking conociste a las empresas del Patronato Perú 2021 que mencionaste anteriormente?			TABLERO DE CONTROL	TABLERO DE CONTROL
				2.2.3	¿Con qué emprendimientos sociales intercambiaste información en los espacios de networking generados por la red "Kunan"?	ENCUESTA 1	ENCUESTA 1		
				2.2.4	¿Con qué empresas del Patronato Perú 2021 intercambiaste información en los espacios de networking generados por la red "Kunan"?	ENCUESTA 1	ENCUESTA 1		
				2.2.5	¿De los emprendimientos sociales con las cuales estableciste un contacto, con cuáles lograste pactar una reunión?	ENCUESTA 1	ENCUESTA 1		
				2.2.6	¿De las empresas de Patronato Perú 2021 con las cuales estableciste un contacto, con cuáles lograste pactar una reunión?	ENCUESTA 1	ENCUESTA 1		
				2.2.7	¿Has tenido la oportunidad de generar algún proyecto con otro emprendimiento social de la red "Kunan" a partir de los espacios de networking?	ENCUESTA 1	ENCUESTA 1		
				2.2.8	¿Qué tipo de proyectos pudiste generar con estos emprendimientos sociales de la red "Kunan" a partir de los espacios de networking?	ENCUESTA 1	ENCUESTA 1		
				2.2.10	¿Has tenido la oportunidad de generar algún proyecto con alguna empresa del Patronato Perú 2021 a partir de los espacios de networking?	ENCUESTA 1	ENCUESTA 1		
				2.2.11	¿Qué tipo de proyectos pudiste generar con las empresas del Patronato Perú 2021 a partir de los espacios de networking?	ENCUESTA 1	ENCUESTA 1		
				2.2.12	¿De las empresas del Patronato Perú 2021 con las cuales estableciste un contacto, con cuáles lograste pactar una reunión, gracias a la red "Kunan"?	ENCUESTA 1	ENCUESTA 1		
				2.2.13	¿Has tenido la oportunidad de cerrar una venta con algún emprendimiento social de la red Kunan o empresas del Patronato Perú 2021 a partir de los espacios de networking?	ENCUESTA 1	ENCUESTA 1		
				2.2.14	¿Has tenido la oportunidad de generar una alianza estratégica con algún emprendimiento social de la red Kunan" a partir de los espacios de networking?	ENCUESTA 1	ENCUESTA 1		
				2.2.15	¿Has tenido la oportunidad de generar una alianza estratégica con alguna empresa/organización del Patronato Perú 2021 a partir de los espacios de networking?	ENCUESTA 1	ENCUESTA 1		
				2.2.16	¿Qué tipo de grados utilizarían para medir los vínculos que se generen en los espacios de networking?			ENTREVISTA 3	ENTREVISTA 4
				2.2.17	¿Cuál es la finalidad de generar espacios de networking para los emprendimientos sociales?	ENCUESTA 1	ENCUESTA 1	ENTREVISTA 3	ENTREVISTA 4
				2.2.18	¿De qué manera la red "Kunan" permite la generación de relaciones entre una empresa del Patronato Perú 2021 con un emprendimiento social desde su eje comercial?			ENTREVISTA 3	ENTREVISTA 4
				2.2.19	¿Eres proveedor de alguna de las empresas/emprendimiento social que nos has mencionado?	ENCUESTA 1	ENCUESTA 1		
				2.2.20	¿De las empresas del Patronato Perú 2021 con las cuales estableciste un contacto, con cuáles lograste pactar una reunión, gracias a la red "Kunan"?	ENCUESTA 1	ENCUESTA 1		
				2.2.21	¿Alguna empresa del Patronato Perú 2021 invierte en tu emprendimiento social gracias a la red "Kunan"?	ENCUESTA 1	ENCUESTA 1		

Tema 3	REDES DE COLABORACIÓN	Macrovariable 1:	Caracterización de los actores del ecosistema de emprendimientos sociales						
Tema 3.1	Triple Hélice: academia, gobierno y empresa	Variable 3.1	Actores principales dentro del Ecosistema propuesto por Kunan	3.1	¿Q actores de la academia han interactuado con la red “Kunan”?			TABLERO DE CONTROL	TABLERO DE CONTROL
				3.2	¿Q actores del gobierno han interactuado con la red “Kunan”?			TABLERO DE CONTROL	TABLERO DE CONTROL
				3.3	¿Qué empresas forman parte del Patronato Perú 2021?			TABLERO DE CONTROL	TABLERO DE CONTROL
				3.4	¿Q actividades ha generado “Kunan” en conjunto con la academia?			TABLERO DE CONTROL	TABLERO DE CONTROL
				3.5	¿Q actividades ha generado “Kunan” en conjunto con el gobierno?			TABLERO DE CONTROL	TABLERO DE CONTROL
				3.6	¿Q actividades ha generado “Kunan” en conjunto con las empresas del Patronato Perú 2021?			TABLERO DE CONTROL	TABLERO DE CONTROL



## **ANEXO D: Guía de entrevista para comprender situación de emprendimientos sociales**

### **1. GUÍA DE ENTREVISTA A EMPRENDIMIENTOS SOCIALES**

**Nombre de Entrevistado:** ES 21

**Entrevistadores:** María Fernanda Linares, Diego Hinostriza, Lilian Sotomayor

**Fecha:** 04/09/2018

#### **Presentación:**

La presente entrevista será realizada para la obtención del grado de Licenciatura en la Facultad de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Esta se llevará a cabo por los alumnos Lilian Sotomayor, María Fernanda Linares y Diego Hinostriza. El objetivo de esta entrevista es comprender la percepción de los emprendimientos sociales que forman parte de Kunan (Marcas que Marcan).

#### **Introducción:**

1. ¿Cómo surgió el emprendimiento?
2. ¿Qué necesidad buscan resolver?
3. ¿Cuáles son sus mayores retos en este entorno social?
4. ¿Exportan su producto?
5. ¿Cuál es su ventaja competitiva frente a los demás emprendimientos?
6. ¿Hace cuánto tiempo ya se encuentran en el mercado?

#### **En relación con Kunan (Marcas que Marcan):**

1. ¿Cómo surgió su relación con Perú 2021?
2. ¿Han tenido algún inconveniente con este patronato?
3. ¿Cuentan con alianzas estratégicas? ¿Cuáles son?
4. ¿Cuál de todas estas alianzas estratégicas ha sido la más significativa?
5. ¿Qué tipo de beneficio tiene pertenecer al programa Marcas que marcan? ¿en qué? ¿Cómo podrían demostrarlo? ¿flujos de caja?
6. ¿Cuál es tu proyección para el futuro con marcas que marcan?
7. ¿Qué desventajas y ventajas surge de la relación con Perú 2021 - Marcas que marcan?

8. ¿Qué opinan de la competencia? ¿Cómo manejan este tema?
9. ¿Les afecta que el directorio de Marcas que marcan tenga en su cartera de emprendimientos a más emprendimientos que comercialicen su mismo bien/servicio?
10. ¿Cómo siguen su camino una vez que Marcas que marcan ya les dio el contacto? ¿Qué sigue luego?
11. ¿Han trabajado en otro directorio?
12. ¿Han trabajado con otros grupos de investigación? ¿Es posible que nos faciliten la data?





## **ANEXO E: Guía de entrevista preliminar para emprendimientos sociales**

### **1. GUÍA DE ENTREVISTA PRELIMINAR PARA EMPRENDIMIENTOS SOCIALES**

**Entrevistador:** María Fernanda Linares, Diego Hinojosa, Lilian Sotomayor

**Nombre completo del emprendedor:**

**Emprendimiento social:**

**Fecha de la entrevista:** 6 de abril del 2019

**Objetivo de la entrevista:**

Conocer a profundidad el relacionamiento que existe entre los emprendimientos sociales que conforman la red “Kunan” con empresas del Patronato Perú 2021 y por último, con otros emprendimientos sociales que también forman parte de esta Red.

**Presentación de la entrevista:**

Buenas tardes/días mi nombre es \_\_\_\_\_. Antes de iniciar, quisiéramos agradecerle por su tiempo/ayuda con esta entrevista para nuestra tesis de licenciatura en Gestión Empresarial. Esta investigación busca comprender el modelo de innovación social de la “Red Kunan” a partir de su relacionamiento con diversos actores como lo son ustedes (emprendimientos sociales), empresas del Patronato 2021 y organizaciones aliadas a la Red.

*Antes de iniciar la entrevista, preguntar: “¿Es posible grabar la entrevista, la cual solo tendrá fines académicos?” Si el entrevistado responde que no, entonces le aseguramos que lo expuesto en esta entrevista no será citado, sino que solo su nombre aparecerá en la lista de entrevistados codificados. Sin embargo, de todas formas, debe firmar un consentimiento informado para el uso de la información proveniente de la entrevista.*

**Cuerpo de la entrevista:**

**Información general - introducción**

1. Presentación del entrevistado (nombre, edad, profesión):
2. Emprendimiento social al que pertenece:
3. Puesto dentro del emprendimiento social:
4. ¿Cuándo se fundó el emprendimiento social?
5. ¿Qué problemática social/ambiental está atacando este emprendimiento?

6. ¿Cuál es la misión del emprendimiento social?
7. ¿Cuál es la visión del emprendimiento social?
8. ¿Qué es lo que hacen ustedes para generar ingresos para el emprendimiento social?

#### **Relacionamiento con Kunan - introducción**

9. ¿Cómo fue su primer contacto con la “Red Kunan”?
10. ¿Hace cuánto tiempo pertenecen a la “Red Kunan”?
11. ¿Cuál es el principal beneficio que obtuviste dentro de esta Red?
12. ¿Has participado de los eventos de la “Red Kunan”?
13. ¿En qué tipo de eventos has participado a finales del 2018 formando parte de esta Red?

Este apartado sí se transferirá a la encuesta final para los emprendimientos debido a que se analizará la asistencia y las relaciones que se pueden generar en los eventos de networking de la red.

#### **Relacionamiento con emprendimientos sociales - alianzas internas**

14. ¿Has tenido vínculos con alguno de los emprendimientos sociales de la “Red Kunan”?
15. ¿Con cuáles emprendimientos has tenido esos vínculos?
16. ¿Consideras que esto podría ser una alianza interna? ¿qué entiendes por alianza interna?
17. ¿Cómo fue tu experiencia de trabajo en sinergia con ellos?
18. ¿Cuántas veces te has juntado con un mismo emprendimiento para llevar a cabo un proyecto? ¿Por qué?
19. ¿Qué alianza fue más efectiva para tí como miembro de la "Red Kunan"? ¿Por qué?
20. ¿Consideras que has tenido alguna alianza interna perdida dentro de la "Red Kunan"?
21. ¿Qué le recomendarías a la "Red Kunan" para fomentar más alianzas internas?

Se especificará lo de alianzas internas denominándose como relación con otros emprendimientos sociales de la red kunan. Sin embargo, no se han preguntado por los grados para medir las relaciones con dichos actores, estos se explicarán más adelante.

### **Relacionamiento con aliados de “Kunan” - alianzas externas**

22. ¿Consideras que la Red “Kunan” te ayuda a generar alianzas externas? ¿De qué tipo?
23. ¿Conoces el Patronato de Perú 2021? ¿Qué empresas lo conforman?
24. ¿Has trabajado con alguna de estas empresas siendo parte de la red “Kunan”?
25. Nos podrías describir ¿Cómo fue?, ¿Cuándo fue?, ¿Cómo llegaron a contactarse?, ¿han trabajado más de una vez?, ¿Cuál fue el papel de “Kunan” en esta intermediación?, ¿alguna experiencia negativa?
26. ¿Has trabajado con alguna de las organizaciones aliadas de la Red “Kunan”?
27. ¿Cuáles son las alianzas externas más importantes para la gestión de tu emprendimiento?
28. ¿Cuál es el beneficio de tener una alianza entre emprendimientos sociales con una organización pública?
29. ¿Cuál es el beneficio de tener una alianza entre emprendimientos sociales con una empresa?
30. ¿Has tenido alguna mala experiencia con alguna empresa del Patronato Perú 2021?
31. ¿Has tenido alguna mala experiencia con alguna organización aliada a la Red?

En relación a este apartado, en un primer momento, se buscaba recabar información de la relación de los emprendimientos sociales y ambientales con actores del sector privado y público. No obstante, la investigación se ha limitado a enfocarse en las relaciones con las empresas del patronato Perú 2021 con la finalidad de encontrar los vínculos y ponderarlos a través de un grado.

### **Nuevas Ventas/reducción de costos**

32. ¿De qué manera la red “Kunan” permite la generación de nuevas ventas en los emprendimientos sociales que la conforman?
33. ¿Has participado de las ferias, caterings, canastas que ofrece la red “Kunan”?
34. ¿Con qué frecuencia la red “Kunan” te invita a participar en sus canales de venta? ¿Qué tipo de estrategias implementaron para generar mayores ventas en estas actividades?
35. ¿Cuáles fueron tus principales beneficios de participar en dichas actividades?
36. ¿Consideras que mejoró la participación de la "Red Kunan" con respecto a sus canales comerciales luego de su formalización?
37. ¿Has generado algún tipo de ahorro/reducción de costos con la adquisición de algún descuento de los aliados de la red kunan?

38. ¿Cada cuánto tiempo utilizas los descuentos que te ofrece Kunan?

**Intermediación de redes - conclusión**

39. ¿De qué manera se podría fomentar el desarrollo de un mayor número de alianzas internas de los emprendimientos sociales?

40. ¿De qué manera se podría fomentar el desarrollo de un mayor número de alianzas externas de los emprendimientos sociales?

41. A modo de conclusión, ¿de qué manera definirías la labor de la “Red Kunan” dentro del ecosistema de emprendimientos sociales? ¿Por qué?



## **ANEXO F: Guía de preguntas de Directora de Kunan**

### **1. GUÍA DE ENTREVISTA A ESPECIALISTAS**

**Nombre de Entrevistado:** Carla Grados y Verónica Briceño

**Fecha:** 20 de julio del 2019

#### **Presentación:**

La presente entrevista será realizada para la obtención del grado de Licenciatura en la Facultad de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Esta se llevará a cabo por los alumnos Lilian Sotomayor, Maria Fernanda Linares y Diego Hinostroza. El objetivo de esta entrevista es comprender el rol que juega un constructor de ecosistemas de emprendimientos sociales, tomando como ejemplo a Kunan; asimismo, servirá de ayuda en la interpretación de la información recabada en las encuestas.

#### **Preguntas - Antecedentes**

1. ¿Por qué se estructuraron de esa manera los ejes de red “Kunan”?
2. ¿Cuáles son las principales diferencias entre lo que fue “Mqm” y lo que es ahora red “kunan”?
3. ¿Cómo reaccionaron los emprendimientos sociales y ambientales frente a este cambio?

#### **Preguntas - Tema 1**

1. ¿Cuál es la responsabilidad como constructor del ecosistema en la generación de vínculos entre emprendimientos sociales?
2. ¿Cuál es la finalidad de contactar a un emprendimiento social con una Empresa?
3. ¿Qué beneficios obtienen las empresas del patronato de Perú 2021 al trabajar con emprendimientos de su red?
4. ¿Cuál es la disposición de las empresas del patronato de Perú 2021 para generar vínculos con los emprendimientos de la red "Kunan"?
5. ¿La red “Kunan” promueve que las empresas del patronato Perú 2021 inviertan en los emprendimientos sociales de la red? ¿Con qué empresas y emprendimientos se ha formado este tipo de relación?
6. ¿Consideras que la red "Kunan" es intermediaria entre la generación de vínculos/interacciones entre emprendimientos sociales?



7. ¿Consideras que la red "Kunan" es intermediaria entre la generación de vínculos/interacciones entre emprendimientos sociales con empresas del Patronato Perú 2021?

**Preguntas - Tema 2**

1. ¿Por qué en su base de datos tienen algunos actores con los cuales no se ha presentado alguna actividad?
2. ¿Qué acciones hacen para incluir más actores a su ecosistema?
3. ¿Qué opinan del rol de la academia en el ecosistema de emprendimientos sociales?
4. ¿Qué opinan del rol del estado dentro del ecosistema de emprendimientos sociales?



## ANEXO G. Guía de Observación – Desafío Kunan 2018

**Tabla G1: Guía de observaciones de vínculos entre emprendimientos sociales de la Red Kunan**

Responsable:	María Fernanda Linares, Diego Hinojosa, Lilian Sotomayor
Fecha:	Miércoles 21 de Noviembre del 2018
Lugar de la observación:	Auditorio Telefónica
Objetivo de la observación:	Presenciar la interacción de los emprendimientos sociales y ambientales en el Desafío Kunan 2018
Descripción general de la actividad:	El Desafío Kunan es parte de los ejes de la Red Kunan”, este busca visibilizar e identificar emprendimientos sociales innovadores y de alto impacto a través de un premio anual de 40 000 soles. Descripción: Son las 7 pm en el Auditorio de Telefónica, este se encuentra lleno de personas sentadas y de pie, el evento está decorado de acuerdo a los colores de Kunan, hay un proyector, equipos de sonido, micrófonos, parlantes, personal encargado de la música. Se encuentran caminando por todo el lugar los coordinadores de Kunan, hay una mesa del Jurado compuesta por 8 personas. Los emprendedores sociales tienen puesto un polo negro con los nombres de sus emprendimientos sociales y ambientales, se encuentran sentados de acuerdo al orden de exposición.
Número de asistentes:	Aproximadamente 650 personas

**Tabla G2: Inicio de la actividad**

¿Cómo es la interacción entre emprendimientos?	Se saludan, conversan entre sí sobre diferentes temas.
¿Cuántas personas por cada emprendimiento asisten?	asisten aproximadamente 6 personas por cada emprendimiento social.
¿Los lugares dentro del evento para cada invitado ya están asignados?	Sí, cada emprendimiento social y jurado tiene su lugar dentro del auditorio.
¿Dónde se ubican los organizadores del evento?	los organizadores de eventos se encuentran en constante movimiento durante todo el evento.

**Tabla G3: Desarrollo de la actividad**

¿Durante el evento los emprendimientos toman protagonismo?	Sí, cada emprendimiento social tiene 5 minutos para presentar su modelo de negocio y fundamentar el motivo por el cual debería ser el ganador de este Desafío Kunan.
¿Se observa que entre los participantes hay buena comunicación?	Sí, se muestran cordiales uno con el otro a través del saludo, hay interacción durante todo el evento entre ellos, muestran interés por saber de los otros emprendedores sociales.
¿Los asistentes se involucran en la actividad?	Sí, están pendientes de las presentaciones de los emprendedores sociales, inician la ceremonia con palabras de bienvenida y explican cómo y por qué la red está formada por cuatro ejes, culminan con la entrega del premio e interactúan con los emprendimientos sociales preguntando si necesitan algo extra.
¿Cómo suelen interactuar los asistentes? (Estilo de lenguaje, niveles de confianza en el trato)	Estilo de lenguaje coloquial, amigable y respetuoso, se hablan con diminutivos.

**Tabla G4: Cierre de la actividad**

¿Después de la actividad se realizan espacios de networking?	Sí, se desarrolló un espacio donde los emprendedores sociales y otras personas podrían brindar y conversar sobre diferentes temas. Posteriormente, se hizo una cena donde todos los emprendimientos sociales y ambiental, coordinadores de Kunan, academia, gobierno, entre otros se reúnen y conversan todo el evento y sobre todo, el eje de emprendimientos sociales.
¿Los coordinadores comentan los próximos eventos?	No
¿Se comenta el desarrollo de un próximo proyecto?	No
¿Qué tipo de responsabilidades asume cada emprendimiento?	Cada emprendimiento social y ambiental es responsable de su equipo y su presentación.

**Tabla G5: Evaluación de la observación**

INDICADORES	EVALUACIÓN		
	Sí cumple	No cumple	Comentarios
<b>Los emprendedores se involucran en la actividad</b>			
Asisten temprano a la actividad.	X		
Prestan atención al evento.	X		
Realizan preguntas.		X	<b>No se permiten las preguntas durante el evento</b>
Prestan atención a la explicación de dinámica.	X		
<b>Los organizadores del evento propician la participación de los asistentes</b>			
Propician espacios para que los emprendedores puedan expresar sus ideas.	X		<b>Se desarrolló una celebración posterior al evento</b>
Responden ante las inquietudes de los emprendedores	X		
Existen responsables para el apoyo individual a los emprendedores.	X		
Cuentan con los instrumentos necesarios para facilitar la participación (micrófono, proyectores).	X		
Hacen uso de algún metodología para fomentar la participación de los		X	<b>Durante las presentaciones de los</b>

INDICADORES	EVALUACIÓN		
	Sí cumple	No cumple	Comentarios
emprendimientos (ir al frente de la sala, etc.)			<b>emprendimientos sociales no se puede intervenir</b>
<b>Los emprendedores tienen buena relación entre sí</b>			
Se saludan	<b>X</b>		
Se forman grupos	<b>X</b>		
Se ríen entre sí	<b>X</b>		
Conversan entre sí	<b>X</b>		
Intercambian número de celular	<b>X</b>		
<b>El tema de la reunión se alinea con las actividades que realizan</b>			
Se especifica el tema/ temática de la reunión	<b>X</b>		
Se menciona el objetivo/finalidad de la reunión	<b>X</b>		
Se mencionan las tareas de esta reunión		<b>X</b>	
Se desarrolla la reunión de acuerdo a las tareas pendientes de esta	<b>X</b>		

## ANEXO H. Fotografías del trabajo de investigación

Figura H1: Fotografía en el “Desafío Kunan 2018”



Figura H2: Fotografía en las oficinas de “Kunan” con la coordinadora Verónica Briceño





**Figura H3: Fotografía en la PUCP, encuentro académico con la profesora Graziella Comini, especialista en Innovación Social**



# ANEXO I: Encuesta de valoración de vínculos a emprendimientos sociales de la red “Kunan”

Figura 11: Encuesta de valoración de vínculos de emprendimientos sociales de la red “Kunan”

3/8/2019 Encuesta para Emprendimientos Sociales de la Red Kunan

### Encuesta para Emprendimientos Sociales de la Red Kunan

La presente encuesta será realizada para la obtención del grado de Licenciatura en la Facultad de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Esta se llevará a cabo por los alumnos Lilian Sotomayor, María Fernanda Linares y Diego Hinojosa. El objetivo de esta encuesta es identificar las interacciones de los emprendimientos sociales y ambientales dentro la red “Kunan”.

La información y resultados de este estudio, serán destinados exclusivamente a la realización de la presente investigación académica.

Si tiene alguna duda o consulta puede comunicarse a los siguientes correos:

[mfinaresb@puce.pe](mailto:mfinaresb@puce.pe)  
[diego.hinojosa@puce.pe](mailto:diego.hinojosa@puce.pe)  
[lilian.sotomayor@puce.pe](mailto:lilian.sotomayor@puce.pe)

\*Obligatorio

1. Dirección de correo electrónico \*

2. Nombre del emprendimiento social \*

3. Doy mi consentimiento para la recolección de datos/la realización de la encuesta propuesta y reconozco mi derecho a retirarlo cuando lo desee. \*

Marca solo un óvalo.

SI Pasa a la pregunta 3.  
 No Deja de rellenar este formulario.

Pasa a la pregunta 3.

### Seleccionar la alternativa que refleje el core principal del emprendimiento

4. ¿Qué tipo de bien comercializa su emprendimiento? \*

Marca solo un óvalo.

Productos Pasa a la pregunta 4.  
 Servicios Pasa a la pregunta 4.  
 Productos y Servicios Pasa a la pregunta 4.

Pasa a la pregunta 4.

### Networking

5. ¿Se ha relacionado con otro emprendimiento de la red “Kunan”? \*

Marca solo un óvalo.

SI Pasa a la pregunta 6.  
 No Pasa a la pregunta 16.

### Gestión comercial

<https://docs.google.com/forms/d/1CODm1FXaG96bWgJBHVH5pcEVghMDE36MsFdakEedeY/edit> 1/4

Figura II: Encuesta de valoración de vínculos de emprendimientos sociales de la red “Kunan” (continuación)

3/8/2019 Encuesta para Emprendimientos Sociales de la Red Kunan

5. ¿Se ha relacionado con alguna empresa del Patronato Perú 2021? \*

Selecciona todas las que correspondan.

Indica solo un óvalo.

Sí. Pasa a la pregunta 6.  
 No. Pasa a la pregunta 10.

Pasa a la pregunta 6.

**Generación de vínculo**  
 Considerar la respuesta de las siguientes preguntas a partir de Septiembre del 2018

7. ¿Con qué empresas del Patronato Perú2021 te has relacionado? (Se puede deslizar hacia la derecha para visualizar las 64 empresas) \*

Selecciona todas las que correspondan.

Elige las opciones que deseas:

A23	Aceros Arequipa	Alcorp	APC	Arca Continental Lindley	Austral Group SAA	Bechtel	Basil Chemicals	BCP	Cárida	Celepsa	Cencosud	DFG Investment Copelca	Coca Cola	Cooper Pacific
-----	-----------------	--------	-----	--------------------------	-------------------	---------	-----------------	-----	--------	---------	----------	------------------------	-----------	----------------

8. Indicar el MÁXIMO nivel de relación que tuviste con alguna de las empresas que has seleccionado

Indica solo un óvalo.

La empresa es inversora de tu emprendimiento social  
 El emprendimiento es proveedor de la empresa  
 Se han generado ventas a alguna empresa del patronato  
 Se ha llevado a cabo reuniones con la finalidad de cerrar una venta  
 Se ha generado un intercambio de contactos  
 Otro: \_\_\_\_\_

Pasa a la pregunta 10.

**Espacios de networking**  
 Considerar las respuestas de las siguientes preguntas a partir de Septiembre del 2018

9. ¿Con qué emprendimientos de la red “Kunan” se ha relacionado? \*

Mencionar todos los emprendimientos posibles

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. Indicar el MÁXIMO nivel de relación que tuviste con alguno de los emprendimientos sociales que has seleccionado \*

Indica solo un óvalo.

Creación de un proyecto en conjunto  
 Se generó un cierre de venta  
 Se llevó a cabo una reunión con la finalidad de generar un proyecto en conjunto  
 Intercambio de contactos en algún espacio de networking  
 Otro: \_\_\_\_\_

<http://docs.google.com/forms/d/1CODm1PXaG968WgJRHVH5pcEVgthMDE3666fRtdkSoleV/edit>

24

**Figura 11: Encuesta de valoración de vínculos de emprendimientos sociales de la red “Kunan” (continuación)**

3/8/2019 Encuesta para Emprendimientos Sociales de la Red Kunan

**11. ¿A través de qué espacios de networking se generaron estas relaciones? \***  
 Selecciona todos los que correspondan.

Kunan Tula  
 Meet The Leader  
 Reuniones de Feedback  
 Simpos. "Tinkuy"  
 Desafío Kunan  
 Otro: \_\_\_\_\_

**12. ¿Qué tan satisfecho te encuentras con los siguientes espacios de networking brindados por la "Red Kunan" para generar vínculos a tu emprendimiento? \***  
 Tomar en cuenta que el valor 0 significa que no has accedido al servicio. En caso hayas accedido al servicio, evaluar del 1 al 5 cuán satisfecho te sientas con ello. En donde, 1= Totalmente insatisfecho; 5 = Totalmente satisfecho  
 Marca solo un óvalo por fila.

	0	1	2	3	4	5
KunanTula	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meet The Leader	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Simpos. Tinkuy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13. ¿Cuál es el evento de networking de tu preferencia?**  
 Marca solo un óvalo.

Kunan Tula  
 Meet the Leader  
 Simposio "Tinkuy"

**14. De acuerdo a la respuesta anterior, indicar el motivo de su preferencia**

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**15. ¿Qué elementos consideras relevante al generar vínculos con otro emprendimiento social?**  
 Selecciona todos los que correspondan.

Zona de Impacto  
 ODS  
 Productos/servicios afines  
 Sector comercial  
 Misión social afines  
 Otro: \_\_\_\_\_

Pasa a la pregunta 5.

**Espacios de networking**  
 Considerar las respuestas de las siguientes preguntas a partir de Septiembre del 2018

**16. ¿Qué tan satisfecho te encuentras con los siguientes espacios de networking brindados por la "Red Kunan" para generar vínculos a tu emprendimiento? \***  
 Tomar en cuenta que el valor 0 significa que no has accedido al servicio. En caso hayas accedido al servicio, evaluar del 1 al 5 cuán satisfecho te sientas con ello. En donde, 1= Totalmente insatisfecho; 5 = Totalmente satisfecho  
 Marca solo un óvalo por fila.

	0	1	2	3	4	5
KunanTula	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meet The Leader	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Simpos. Tinkuy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**17. ¿Cuál es el evento de networking de tu preferencia?**  
 Marca solo un óvalo.

Kunan Tula  
 Meet the Leader  
 Simposio "Tinkuy"

**18. De acuerdo a la respuesta anterior, indicar el motivo de su preferencia**

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

<https://docs.google.com/forms/d/1CODm1FfXaG96bWgJBHVH5pcEVghMDE36M6FdkEdeY/edit> 3/4

Figura 11: Encuesta de valoración de vínculos de emprendimientos sociales de la red “Kunan” (continuación)

3/8/2019 Encuesta para Emprendimientos Sociales de la Red Kunan

Pasa a la pregunta 6.

### Ferias Kunan

19. ¿Has participado de alguna feria organizada por Kunan? \*

Marca solo un óvalo.

Sí

No Pasa a la pregunta 21.

### Gestión comercial

20. ¿Qué tan satisfecho te encuentras con el servicio de Ferias? \*

Marca solo un óvalo.

1    2    3    4    5

Totalmente insatisfecho      Totalmente satisfecho

21. Indicar el elemento que más valora \*

Marca solo un óvalo.

Visibilidad y posicionamiento

Generar ventas

Conectar con otros emprendimientos

Otro: \_\_\_\_\_

### Satisfacción con Kunan

22. ¿Qué tan satisfecho te encuentras formando parte de Kunan? \*

Marca solo un óvalo.

1    2    3    4    5

Totalmente insatisfecho      Totalmente satisfecho

23. ¿Qué esperas de la gestión de Kunan para el desarrollo de los emprendimientos sociales? \*

\_\_\_\_\_


\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Recibir una copia de mis respuestas

---

Con la tecnología de  
 Google Forms

<https://docs.google.com/forms/d/1CODm1FXaG96bWgJBHVH5pcEVghMDE36MsFdakEedeY/edit> 4/4



## ANEXO J: Certificados de participación como voluntarios de Kunan

Figura J1: Certificados de participación



## ANEXO K: Codificación de emprendimientos sociales y ambientales

**Tabla K1: Codificación y caracterización de emprendimientos sociales y ambientales de la Red Kunan**

ES	Objetivo de Desarrollo Sostenible	Zona geográfica	Sector comercial	Tipo de producto
ES 1	12. Producción y consumo responsable 10. Reducción de las desigualdades	Loreto, Lima	Salud y belleza sostenible	P
ES 2	1. Fin de la pobreza 15. Vida y ecosistemas terrestres	San Martin	Agricultura, Aprendizaje y desarrollo de capacidades, Eficiencia en uso de recursos, Medio Ambiente, Turismo	P/S
ES 3	1. Fin de la Pobreza 10. Reducción de las Desigualdades 12. Producción y Consumo responsable	Cusco y Ayacucho	Moda, arte y cultura, Regalos y retail, Turismo y hostelería	P
ES 4	5. Equidad de Género 8. Trabajo decente y crecimiento económico 10. Reducción de las desigualdades	Lima	Consultoría	S
ES 5	8. Trabajo decente y crecimiento económico, 12. Producción y consumo responsable	Lima	Moda, Arte y Cultura	P/S
ES 6	2. Hambre Cero 10. Reducción de las desigualdades	Ancash	Agricultura y pesquería, nutrición, Regalos y retail, Alimentos y Bebidas.	P
ES 7	10. Reducción de las desigualdades 12. Producción y consumo responsable	Tumbes, Amazonas, Cusco	Alimentación y nutrición, Medio Ambiente, Agroindustria	P
ES 8	3. Salud y bienestar, 15. Vida y ecosistema terrestre	Ayacucho, Junín y Lima	Alimentación, bebidas y nutrición	P

ES	Objetivo de Desarrollo Sostenible	Zona geográfica	Sector comercial	Tipo de producto
ES 9	8. Trabajo decente y crecimiento económico, 12. Producción y consumo responsable	Lima	Moda	P
ES 10	11. Ciudades y comunidades sostenibles, 12. Producción y consumo responsable	Lima	Agricultura, Aprendizaje y desarrollo de capacidades, Medio Ambiente, Moda	P
ES 11	CK			
ES 12	4. Educación de calidad 11. Ciudades y comunidades sostenibles 13. Acción por el clima	Lima	Infraestructura	P/S
ES 13	4. Educación de calidad 10. Reducción de las desigualdades 3. Salud y bienestar	Lima	Consultoría	P/S
ES 14	4. Educación de calidad	Lima	Aprendizaje y desarrollo de capacidades, Diseño y construcción de Espacios Educativos	S
ES 15	10. Reducción de las desigualdades 12. Acción por el clima	Arequipa	Medio Ambiente, Reciclaje, finanzas	S
ES 16	8. Trabajo decente y crecimiento económico, 10. Reducción de las desigualdades	Ayacucho	Moda, arte y cultura	P

ES	Objetivo de Desarrollo Sostenible	Zona geográfica	Sector comercial	Tipo de producto
ES 17	1. Fin de la pobreza 10. Reducción de las desigualdades 12. Producción y consumo responsable	Cajamarca	Agricultura	P/S
ES 18	12. Producción y consumo responsable 15. Vida y ecosistemas terrestres	Amazonas	Agricultura, artesanía, meliponicultura, apicultura, ecoturismo, alimentación, bebidas y nutrición	P/S
ES 19	8. Trabajo decente y desarrollo económico; 10. Reducción de las desigualdades	Lima, Callao, Ayacucho, Cusco	Moda y belleza sostenible	P
ES 20	12. Producción y consumo responsable	Arequipa, Puno, Piura, Ayacucho y Lima	Moda, arte y cultura	P
ES 21	13. Acción por el clima	Lima	Medio Ambiente	P
ES 22	5. equidad de género y 8. Trabajo decente y crecimiento económico	Lima	Textiles, Regalos y retail	P
ES 23	12. Producción y consumo responsable; 8. Trabajo decente y desarrollo económico 9. industria , innovación e infraestructura, 11. Ciudades y comunidades sostenibles	Puno, Cajamarca, Ayacucho, Arequipa, Lima	Joyería Moda	P
ES 24	8. Trabajo decente y desarrollo económico; 10. Reducción de las desigualdades 4. Educación de calidad 5. Igualdad e género 3. Salud y bienestar 17. alianza para lograr los objetivos	Tacna, arica, moquegua, ilo , arequipa, puno, lima	Moda, arte y cultura, Educación	S

ES	Objetivo de Desarrollo Sostenible	Zona geográfica	Sector comercial	Tipo de producto
ES 25	14. Vida submarina 15. Vida de ecosistemas terrestres	Loreto	Turismo	S
ES 26	1. Fin de la pobreza 10. Reducción de las desigualdades 12. Producción y consumo responsable		Agricultura, Alimentación y nutrición, Aprendizaje y desarrollo de capacidades, Cultura	P
ES 27	1. Fin de la pobreza 5. Equidad de género 3. Salud y bienestar	Lima	Aprendizaje y desarrollo de capacidades, Eficiencia en uso de recursos, Medio Ambiente, Salud	P/S
ES 28	12. Producción y consumo responsables, 11. Ciudades y comunidades sostenibles, 13. Acción por el clima	Lima	Agua, Saneamiento y gestión de residuos	P/S
ES 29	4. Educación de calidad 5. Equidad de Género 10. Reducción de la pobreza	Arequipa, Lima, Cusco	Aprendizaje y desarrollo de capacidades, organización de eventos	S
ES 30	7 Energía asequible y no contaminante, 12. Producción y consumo responsable, 11. Ciudades y comunidades sostenibles	Satipo - Junín	Alimentación bebidas, Agricultura, Energía limpia, Medio Ambiente	P
ES 31	4. Educación de calidad	Lima , tienen iniciativas en piura, chincha y trujillo	Educación	S
ES 32	8. Trabajo decente y crecimiento económico, 10. Reducción de las desigualdades; 12. Producción y consumo responsable	Lima, Puno, Huancavelica y Ayacucho	Moda, arte y cultura, Regalos y retail	P / S



ES	Objetivo de Desarrollo Sostenible	Zona geográfica	Sector comercial	Tipo de producto
ES 33	8. Trabajo decente y desarrollo económico; 10. Reducción de las desigualdades 12. Producción y consumo responsable	Lima	Alimentación y nutrición	P
ES 34	6. Agua limpia y saneamiento 11. Ciudades y comunidades sostenibles	Lima	Agua y Saneamiento, Aprendizaje y desarrollo de capacidades, Cultura, Eficiencia en uso de recursos, Medio Ambiente,	S
ES 35	12. Producción y consumo responsable 13. Acción por el clima	Lima, Arequipa	Agua y Saneamiento, Eficiencia en uso de recursos, Medio Ambiente	P
ES 36	1. Fin de la Pobreza, 2. Igualdad de Género, 3. Trabajo Decente y Crecimiento Económico, 4. Vida de Ecosistemas Terrestres.	Puno	Moda, arte y cultura, Regalos y retail, Tecnología, Turismo y hostelería	P / S
ES 37	12. Producción y consumo responsable	Loreto y San Martín	Agricultura y pesquería, Alimentación, bebidas y nutrición, Salud, belleza y wellness	P
ES 38	4. Educación de calidad, 8. trabajo decente y crecimiento económico, 15. Vida de ecosistemas terrestres	San Martín	Turismo y hotelería sostenible, medioambiente, educación	S
ES 39	12. Producción y consumo responsable; 13. Acción por el clima	Ica, Junín, La Libertad, Piedra	Agricultura	P
ES 40	9. Industria, innovación e infraestructura; 13. Acción por el clima	PERÚ, COLOMBIA, BOLIVA Y MEXICO	Energía limpia, Transporte	P

ES	Objetivo de Desarrollo Sostenible	Zona geográfica	Sector comercial	Tipo de producto
ES 41	5. Equidad de género, 12. Producción y consumo sostenible, 10. reducción de las desigualdades	Amazonas, Ancash, Apurímac, Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Huancavelica, Huánuco, Ica, Junín, La Libertad, Lambayeque, Lima, Loreto, Madre de Dios, Moquegua, Pasco, Piura, Puno, San Martín, Tacna, Tumbes, Ucayali	Moda, arte y cultura, Consultoría, Regalos y retail	P
ES 42	11. Ciudades y comunidades sostenibles, 12. Producción y consumo responsable, 13. Acción por el clima	Lima	Consultoría, merchandising	P/S
ES 43	11. Ciudades y comunidades sostenibles; 13. Acción por el clima; 6. Agua limpia y saneamiento	Piura	Agua, Saneamiento y gestión de residuos, Educación, Energía limpia	S
ES 44	5. Igualdad de género, 8. Trabajo decente y crecimiento económico, 11. Ciudades y comunidades sostenibles, 12. Producción y consumo responsable, 13. Acción por el clima	Lima	Agua, saneamiento y gestión de recursos, Consultoría, Tecnología	P/S
ES 45	8. Trabajo decente y crecimiento económico, 4. Educación de calidad	Lima	Agricultura, Agua y Saneamiento, Alimentación y nutrición, Aprendizaje y desarrollo de capacidades, Cultura, Derechos Humanos, Medio Ambiente, Salud	S
ES 46	8. Trabajo decente y crecimiento económico, 15. Vida en ecosistemas terrestres	Amazonas	Alimentación, bebidas y nutrición	P

ES	Objetivo de Desarrollo Sostenible	Zona geográfica	Sector comercial	Tipo de producto
ES 47	1. Fin de la Pobreza, 8. Trabajo decente y crecimiento económico, 10. Reducción de las desigualdades, 17. Alianzas para lograr los objetivos.	Lima	Alimentación y nutrición, Aprendizaje y desarrollo de capacidades, Inclusión Laboral	P/S
ES 48	4. Educación de calidad 10. Reducción de desigualdades	Pasco, Junín, Ancash, Piura, Cajamarca, Amazonas, Arequipa, Cusco, La Libertad, Lima	Consultoría, Educación	S
ES 49	13. Acción por el clima	Lima	Agua, Saneamiento y gestión de residuos, Educación, Regalos y retail, Turismo y hostelería	P
ES 50	1. Fin de la pobreza 5. Equidad de género 10. Reducción de las desigualdades	Lima	Moda, arte y cultura, Regalos y retail	P
ES 51	5. Equidad de género 8. Trabajo decente y crecimiento ecológico; 12. Producción y consumo responsables	Lima	Moda	P
ES 52	8. Trabajo decente y crecimiento económico, 12. Producción y consumo responsable, 13. Acción por el clima, 15. Vida de ecosistemas terrestres	Pasco, Amazonas	Medio Ambiente, Moda, Desarrollo Humano	P
ES 53	3. Salud y bienestar	Ancash, Puno	Moda, arte y cultura, Regalos y retail	P
ES 54	1. Fin de la pobreza 5. Equidad de género 10. Reducción de las desigualdades	Puno	Moda, arte y cultura	P

ES	Objetivo de Desarrollo Sostenible	Zona geográfica	Sector comercial	Tipo de producto
ES 55	12. Producción y consumo responsable	Junín	Agricultura Alimentación, bebidas y nutrición Educación	P/S
ES 56	8. Trabajo decente y crecimiento económico	Lima	Aprendizaje y desarrollo de capacidades, Derechos Humanos, Trabajo	S
ES 57	4. Educación de calidad 10. Reducción de las desigualdades	Trujillo		S
ES 58	2. Hambre Cero; 3. Salud y bienestar 12. Producción y consumo responsable	Lima	Alimentación, bebidas y nutrición, Educación	P/S
ES 59	8. Trabajo decente y crecimiento económico, 12. Producción y consumo responsable, 10. Reducción de las desigualdades	Lima	Medio Ambiente, Moda, Sensibilización en Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social	P
ES 60	13. Acción por el clima, 11. Ciudades y comunidades sostenibles, 14: vida submarina	Nivel Nacional	Agua, Saneamiento y gestión de residuos, merchandising, Moda, arte y cultura, decoración, regalos y retail.	P
ES 61	4. Educación de calidad 12. Producción y consumo responsable, 17 Alianzas por un objetivo	Loreto	Agricultura y pesquería, Agua, Saneamiento y gestión de residuos, Moda, arte y cultura, Educación, Regalos y retail	P/S
ES 62	5. Equidad de género 8. Trabajo decente y crecimiento económico 12. Producción y consumo responsable	Cusco, San Martín, Huánuco, Madre de Dios, Junín, Puno, Ayacucho, Tacna, Ica, Piura	Alimentación, bebidas y nutrición, Moda, arte y cultura, Salud, belleza y wellness	P

ES	Objetivo de Desarrollo Sostenible	Zona geográfica	Sector comercial	Tipo de producto
ES 63	5. Equidad de género 8. Trabajo decente y crecimiento económico; 12. Producción y consumo responsable	Piura	Alimentación, bebidas y nutrición, Moda, arte y cultura	P
ES 64	5. Equidad de género 8. Trabajo decente y desarrollo económico; 12. Producción y consumo responsables	Lima	Moda	P
ES 65		Lima		
ES 66	10. Reducción de las desigualdades; 12. Producción y consumo responsables	Lima, Cusco	Moda, moda con impacto	P
ES 67	4. Educación de Calidad 5. Igualdad de Género 8 Trabajo Decente y Crecimiento Económico	Lima	Servicios para el hogar	S
ES 68	5. Equidad de género; 12. Producción y consumo responsables; 13. Acción por el clima	Lima	Medio Ambiente	P/S
ES 69	1. Fin de la pobreza; 12. Producción y consumo responsable	Junin	Agricultura, Agua y saneamiento, medio ambiente	P
ES 70	8. Trabajo decente y crecimiento económico 10. Reducción de desigualdades	Lima	Aprendizaje y desarrollo de capacidades, Derechos Humanos	S



ES	Objetivo de Desarrollo Sostenible	Zona geográfica	Sector comercial	Tipo de producto
ES 71	11. Ciudades y comunidades sostenibles 13. Acción por el clima	Junín	Alimentación, bebidas y nutrición	P
ES 72	4. Educación de calidad	Lima	Aprendizaje y desarrollo de capacidades, Cultura, Salud	S
ES 73	10. Reducción de las desigualdades 12. Producción y consumo responsables	Amazonas	Salud, belleza y wellness	P
ES 74	2. Hambre Cero, 3. Salud y bienestar, 9. Industria, Innovación e Infraestructura	Cusco	Alimentación y nutrición, Salud	P
ES 75	8. Trabajo decente y crecimiento económico	Lima	Moda, arte y cultura	P
ES 76	1. Fin de la pobreza 10. Reducción de las desigualdades 12. Producción y consumo responsable	Puno, Ayacucho, Lambayeque, Lurin, Cantagallo, Huancayo	Moda, arte y cultura, Consultoría, Regalos y retail	P/S
ES 77	10. Reducción de las desigualdades 12. Producción y consumo responsables 14. Vida submarina	Lima	Agricultura y pesquería, Agua, Saneamiento y gestión de residuos, Alimentación, bebidas y nutrición	P
ES 78	9. Industria, innovación e infraestructura; 10. Reducción de las desigualdades; 11. Ciudades y comunidades sostenibles	Piura	Servicios	S

ES	Objetivo de Desarrollo Sostenible	Zona geográfica	Sector comercial	Tipo de producto
ES 79	4. Educación de calidad 5. Equidad de género 8. Trabajo decente y desarrollo económico	Lima	Aprendizaje y desarrollo de capacidades, Tecnologías de la información, Disminución de la brecha de género en el sector tecnología	S
ES 80	1. Fin de la pobreza 8. Trabajo decente y crecimiento económico 12. Producción y consumo responsable	Junin, Ayacucho, Lima, Cusco y Ucayali	Moda	P/S
ES 81	12. Producción y consumo responsables; 13. Acción por el clima	Lima	Medio Ambiente, Moda	P
ES 82	8. Trabajo decente y crecimiento económico; 10. Reducción de las desigualdades 12. Producción y consumo responsable	Lima , Piura	Moda, arte, cultura y retail	P/S
ES 83	7. Energía asequible y no contaminante; 9. Industria, innovación e infraestructura 13. Acción por el clima	Lima y Cerro de Pasco	Energía limpia	P/S
ES 84	3. Salud y bienestar 5. Equidad de género	A nivel Nacional	Educación, Salud, belleza y wellness	S
ES 85	1. Fin de la pobreza 10. Reducción de las desigualdades 13. Acción por el clima 15. Vida de ecosistemas terrestres	Cusco	Aprendizaje y desarrollo de capacidades, Eficiencia en uso de recursos, Medio Ambiente, Turismo sostenible	S
ES 86	10. Reducción de las desigualdades	Lima	Aprendizaje y desarrollo de capacidades, Educación financiera	S

ES	Objetivo de Desarrollo Sostenible	Zona geográfica	Sector comercial	Tipo de producto
ES 87	10. Reducción de las desigualdades 12. Producción y consumo responsables	Satipo, Casma, Huaral, Huanuco, Cajamarca	Alimentación, bebidas y nutrición, Regalos y retail, Turismo y hostelería	P
ES 88	10. Reducción de las desigualdades 13. Acción por el clima	Lima, Arequipa	Transporte	S
ES 89	5. Igualdad de género, 12. Producción y consumo responsable, 14. Vida submarina	Lima Metropolitana	Regalos y Retail	P
ES 90	5. Equidad de género 8. Trabajo decente y crecimiento económico 12. Producción y consumo responsable	Lima y Arequipa	Moda ética, HomeDeco	P
ES 91	5. Equidad de género 10. Reducción de desigualdades 12. Producción y consumo responsables	Ayacucho	Moda, arte y cultura	P
ES 92	8. Trabajo decente y crecimiento económico 12. Producción y consumo responsable	Cusco, Piura, San Martín	Agricultura y pesquería, Alimentación, bebidas y nutrición, Regalos y retail	P
ES 93	4. Educación de calidad 10. Reducción de las desigualdades		Aprendizaje y desarrollo de capacidades, Tecnologías de la información, Educación	S
ES 94	8. Trabajo decente y crecimiento económico, 12. Producción y consumo responsable 15. Vida de ecosistemas terrestres	Amazonas, Ancash, Cusco, Lima, San Martín, Tacna, Ucayali, Loreto, Puno	Alimentación y nutrición, Salud, cosmética	P/S

ES	Objetivo de Desarrollo Sostenible	Zona geográfica	Sector comercial	Tipo de producto
ES 95	8. Trabajo decente y crecimiento económico 12. Producción y consumo responsable 13. Acción por el clima	Cusco	Moda, arte y cultura	P
ES 96	8. Trabajo decente y crecimiento económico, 12. Producción y consumo responsable 17. Alianzas estratégicas	Lima Provincia	Moda, arte y cultura	P
ES 97	2. Hambre Cero 12. Producción y consumo responsable 3. Salud, y bienestar 17. Alianzas	Lima Provincia, Ica	Consultoría, educación	S
ES 98	12. Producción y consumo responsable	Lima	Moda, arte y cultura	P
ES 99	3. Salud y bienestar 9. Industria, innovación e infraestructura 10. Reducción de las desigualdades	Lima	Servicios para el hogar	S
ES 100	8. Trabajo decente y crecimiento económico, 12. Producción y consumo responsable	Lima, Cusco, Loreto y Ucayali	Turismo	P/S
ES 101	8. Trabajo decente y crecimiento económico 12. Producción y consumo responsables 15. Vida de ecosistemas terrestres	San Martín	Agricultura y pesquería, Alimentación, bebidas y nutrición, Salud, belleza y wellness	P
ES 102	8. Trabajo decente y crecimiento económico, 10. Reducción de las desigualdades	Lima	Moda, arte y cultura, Educación, Servicios Financieros y de negocios, Turismo y hostelería	P

ES	Objetivo de Desarrollo Sostenible	Zona geográfica	Sector comercial	Tipo de producto
ES 103	4. Educación de calidad 5. Equidad de género 10. Reducción de las desigualdades	Lima	Derechos Humanos, educación, igualdad de género y reducción de las desigualdades	P/S
ES 104	10. Reducción de las desigualdades 12. Producción y consumo responsable	Lima urban, Cuzco y Pucallpa	Aprendizaje y desarrollo de capacidades, Cultura, Moda	P/S
ES 105	2. Hambre Cero, 3. salud y bienestar	Lima , (lambayeque, ica, moquegua, puno, pasco, lima provincia, piura, madre de dios.	Alimentación y nutrición, Aprendizaje y desarrollo de capacidades, Salud	S
ES 106	2. Hambre Cero	Libertad	Alimentación y nutrición	P
ES 107				
ES 108				
ES 109	5. Equidad de género 8. Trabajo decente y crecimiento económico 10. Reducción de las desigualdades	Lima Metropolitana	Moda, arte y cultura, Regalos y retail	P/S
ES 110	8. Trabajo decente y crecimiento económico 10. Reducción de desigualdes	Lima Metropolitana	Aprendizaje y desarrollo de capacidades, Derechos Humanos, Moda	P



ES	Objetivo de Desarrollo Sostenible	Zona geográfica	Sector comercial	Tipo de producto
ES 111				
ES 112	17. Alianzas para lograr objetivos	Arequipa, Cusco, Ica, La Libertad, Lima Metropolitana, Lima Provincia, Puno	Consultoría, Tecnología	S
ES 113				
ES 114	4. Educación de calidad 5. Igualdad de género 10. Reducción de las desigualdades	Lima	Moda, arte y cultura, Regalos y retail	P
ES 115	8. Trabajo decente y crecimiento económico, 11. Ciudades y comunidades sostenibles	San Martín	Agricultura y pesquería, Alimentación, bebidas y nutrición, Regalos y retail	P
ES 116	11. Ciudades y comunidades sostenibles 13. Acción por el clima	Lima	Medio Ambiente, minería y energía	S
ES 117	4. Educación de calidad 8. Trabajo decente y crecimiento económico	Lima Cajamarca Huaraz, Ancash Cerro de Pasco Juliaca, Puno	Moda, arte y cultura, Consultoría, Regalos y retail	P/S
ES 118	8. Trabajo decente y crecimiento económico 10. Reducción de desigualdades	Cusco	Turismo y hostelería	S

ES	Objetivo de Desarrollo Sostenible	Zona geográfica	Sector comercial	Tipo de producto
ES 119				
ES 120	7. Energía asequible y no contaminante 12. Producción y consumo responsables 13. Acción por el clima	Lima, Arequipa, Cusco	Agua, Saneamiento y gestión de residuos, Energía limpia, Transporte y logística	S
ES 121	11. Ciudades y comunidades sostenibles, 12. Producción y consumo responsable, 13. Acción por el clima	Lima	Agua, saneamiento y gestión de recursos, Educación	S/P
ES 122	10. Reducción de las desigualdades 12. Producción y consumo responsables 13. Acción por el clima	Lima	Medio Ambiente, Retail	P/S
ES 123	12. Producción y consumo responsables 13. Acción por el clima	Lima	Sustentabilidad Textil	P/S
ES 124	12. Producción y consumo responsable	Lima	Moda, arte y cultura, Consultoría, Regalos y retail	P
ES 125	5. Equidad de género 8. Trabajo decente y crecimiento económico 10. Reducción de las desigualdades	Lima Metropolitana	Moda, arte y cultura	P
ES 126	10. Reducción de las desigualdades	Trujillo, Piura, Chiclayo y Chimbote	Cultura, Derechos Humanos, Educación	S

ES	Objetivo de Desarrollo Sostenible	Zona geográfica	Sector comercial	Tipo de producto
ES 127	1. Fin de la pobreza 12. Producción y consumo responsable 5. Equidad de género	Cusco, Ancash, San Martín	Agricultura y pesquería, Alimentación, bebidas y nutrición	P
ES 128	1. Fin de la pobreza, 8. Trabajo decente y crecimiento económico 10. Reducción de desigualdades	Manchay (Pachacamac)	Aprendizaje y desarrollo de capacidades, Cultura, Regalos y Retail	P/S
ES 129	3. Salud y bienestar 12. Producción y consumo responsables	Lima	Agricultura y pesquería, Alimentación, bebidas y nutrición	PS
ES 130	3. Salud y bienestar 6. Agua limpia y saneamiento 10. Reducción de las desigualdades	Lambayeque, Lima Metropolitana	Construcción, Agua, Saneamiento y gestión de residuos, Energía limpia	P/S
ES 131	12. Producción y consumo responsables 13. Acción por el clima	Huánuco, Tingo María, Ucayali	Alimentación, bebidas y nutrición, Energía limpia	P
ES 132	8. Trabajo decente y crecimiento económico, 15. Vida en ecosistemas terrestres 12. Producción y consumo responsable	Amazonas, San Martín y Madre de Dios	Agricultura, Alimentación y nutrición, Eficiencia en uso de recursos, Medio Ambiente, Salud	P/S
ES 133	10. Reducción de las desigualdades 12. Producción y consumo responsables 13. Acción por el clima	Ica, Lima Metropolitana, Lima Provincia, Moquegua	Agua, Saneamiento y gestión de residuos, Regalos y retail, Servicios para el hogar	P/S
ES 134	11. Ciudades y comunidades sostenibles 13. Acción por el clima 12. Producción y consumo responsable	Lima	Agricultura, Eficiencia en uso de recursos, Medio Ambiente	S/P

ES	Objetivo de Desarrollo Sostenible	Zona geográfica	Sector comercial	Tipo de producto
ES 135	8. Trabajo decente y crecimiento económico 10. Reducción de las desigualdades 12. Producción y consumo responsable	Amazonas	Agricultura	P/S
ES 136	8. Trabajo decente y crecimiento económico, 10. Reducción de las desigualdades	Lima, Ica, Arequipa, Moquegua, Tacna, entre otros.	Alimentación y nutrición, Aprendizaje y desarrollo de capacidades, Eficiencia en uso de recursos, Energía limpia, Medio Ambiente, Tecnologías de la información, Transporte	P/S
ES 137	15. Vida de Ecosistemas Terrestres	San Martín	Alimentación, bebidas y nutrición, Salud, belleza y wellness, Turismo y hostelería	S
ES 138	4. Educación de Calidad 10. Reducción de las desigualdades	Lima	Aprendizaje y desarrollo de capacidades	S
ES 139	12. Producción y consumo responsable 11. Comunidades y ciudades sostenibles	Lima Metropolitana	Medio Ambiente, Eventos sostenibles y corporativos	P/S
ES 140	8. Trabajo decente y crecimiento económico, 12. Producción y consumo responsable	San Martín	Alimentación, bebidas y nutrición, Energía limpia, Salud, belleza y wellness	P
ES 141	3. Salud y bienestar 10. Reducción de las desigualdades 6. Agua limpia y saneamiento	Cusco	Agua, saneamiento y gestión de recursos, Alimentación, bebidas y nutrición, Salud, Belleza y Wellness	P/S
ES 142				

ES	Objetivo de Desarrollo Sostenible	Zona geográfica	Sector comercial	Tipo de producto
ES 143	4. Educación de calidad 17. Alianza para lograr los objetivos 10. Reducción de las desigualdades	Puno, Arequipa, Apurímac, Lima, Trujillo, Piura, Ancash, Callao	Consultoría, Educación	S
ES 144	12. Producción y consumo responsable, 13. Acción por el clima	Lima	Agricultura y pesquería, Agua, Saneamiento y gestión de residuos, Moda, arte y cultura, Energía limpia, Regalos y retail, Turismo y hostelería	P/S
ES 145	10. Reducción de las desigualdades	Lima	Aprendizaje y desarrollo de capacidades, Inclusión Social	P
ES 146	8. Trabajo decente y crecimiento económico 10. Reducción de las desigualdades 15. Vida de ecosistemas terrestres	Lima, Puno y Cusco	Educación, Transporte y logística, Turismo y hostelería	S
ES 147	4. Educación de calidad, 8. Trabajo decente y crecimiento económico, 10. Reducción de las desigualdades	Lima Metropolitana	Educación, Tecnología	S
ES 148	12. Producción y consumo responsables 13. Acción por el clima	Lima Metropolitana	Agua, Saneamiento y gestión de residuos, Regalos y retail	P/S
ES 149	3. Salud y bienestar 6. Agua limpia y saneamiento 10. Reducción de las desigualdades	Jicamarca	Agua y Saneamiento	P
ES 150	1. Fin de la pobreza 12. Producción y consumo responsables 10. Reducción de las desigualdades	Amazonas y Cajamarca	Alimentación, bebidas y nutrición	P



ES	Objetivo de Desarrollo Sostenible	Zona geográfica	Sector comercial	Tipo de producto
ES 151	8. Trabajo decente y crecimiento económico, 12. Producción y consumo responsable	Chungui La Mar y Ayacucho	Alimentación y nutrición	P
ES 152	1. Fin de la pobreza, 3. Salud y bienestar, 6. Agua limpia y saneamiento, 8. Trabajo decente y crecimiento económico, 10. Reducción de las desigualdades	Arequipa, Ayacucho, Junín, Madre de Dios, Puno	Alimentación, bebidas y nutrición	P
ES 153	12. Producción y consumo responsable 13. Acción por el clima	Lima	Moda, arte y cultura	P/S
ES 154	6. Agua limpia y saneamiento 13. Acción por el clima	Lima, Cajamarca	Agua, Saneamiento y gestión de residuos, Energía limpia, Tecnología, Transporte y logística	P
ES 155	13. Acción por el clima	Lima	Eficiencia en uso de recursos, Servicio de lavado eco amigable para vehículos	P
ES 156				
ES 157	10. Reducción de las desigualdades 12. Producción y consumo responsable 13. Acción por el clima	San Martín. Ucayali	Agricultura y pesquería, Agua, Saneamiento y gestión de residuos, Alimentación, bebidas y nutrición, Educación, Energía limpia, Turismo y hostelería	P
ES 158	6. Agua limpia y saneamiento 1. Fin de la pobreza 3. Salud y bienestar	Lima	Agua y Saneamiento, Medio Ambiente	S
ES 159	6. Agua limpia y saneamiento	Iquitos, Amazonas, Huancavelica, Ayacucho y Cajamarca	Agua y Saneamiento	P

## ANEXO L: Codificación de empresas del Patronato Perú 2021

**Tabla L1: Codificación de empresas del Patronato Perú 2021**

CÓDIGO	Empresas Patronato Perú 2021
PP 1	A2G
PP 2	ACEROS AREQUIPA
PP 3	ALICORP
PP 4	APC
PP 5	ARCA CONTINENTAL LINDLEY
PP 6	AUSTRAL GROUP S.A.A
PP 7	BACKUS
PP 8	BASF
PP 9	BCP
PP 10	CÁLIDDA
PP 11	CELEPSA
PP 12	CENCOSUD
PP 13	CFG INVESTMENT COPEINCA
PP 14	COCA COLA
PP 15	COOPERATIVA PACIFICO
PP 16	CREDI SCOTIA
PP 17	DINERS CLUB INTERNATIONAL
PP 18	DP WORLD
PP 19	ENTEL
PP 20	EY
PP 21	FERREYROS
PP 22	FERROSA
PP 23	G4S
PP 24	GOLD FIELDS
PP 25	GRUPO GRAÑA Y MONTERO
PP 26	GRUPO RPP
PP 27	INTERBANK
PP 28	IPAE
PP 29	ISA REP
PP 30	KPMG
PP 31	LA VIGA
PP 32	LATAM AIRLINES
PP 33	LHH DBM PERÚ
PP 34	MÁRIA ALMENARA
PP 35	MATRIX CONSULTING
PP 36	NATURA
PP 37	NEXA
PP 38	PACASMAYO

<b>CÓDIGO</b>	<b>Empresas Patronato Perú 2021</b>
PP 39	PACIFICO SEGUROS
PP 40	PARQUE ARAUCO
PP 41	PETROPERU
PP 42	PLUSPETROL
PP 43	PODEROSA
PP 44	PRIMA AFP
PP 45	PWC
PP 46	RANSA
PP 47	REPSOL
PP 48	ROTOPLAS
PP 49	SAN ANTONIO
PP 50	SCOTIABANK
PP 51	SGS
PP 52	SODIMAC
PP 53	SOUTHERN COOPER PERU
PP 54	SUPERMERCADOS PERUANOS
PP 55	SURA
PP 56	TALMA
PP 57	TASA
PP 58	TELEFONICA DEL PERU
PP 59	TGP
PP 60	UNACEM
PP 61	UNICON
PP 62	UNIVERSIDAD SISE
PP 63	UNIVERSIDAD CIENTIFICA DEL SUR
PP 64	USIL

## ANEXO M: Mapeo de vínculos a través del tablero de control

Figura M1: Mapeo de vínculos a través del tablero de control

Código de vínculo	Grado	Código de vínculo	Grado	Código de vínculo	Grado
ES3-PP29	4	ES41-PP64	4	ES117-PP20	4
ES 5- PP 64	4	ES 42-PP57	4	ES127-PP54	4
ES6-PP29	4	ES44-PP29	4	ES128-PP30	4
ES6-PP30	4	ES46-PP20	4	ES130-PP29	4
ES6-PP40	4	ES 46 - PP 64	4	ES131-PP54	4
ES 6- PP 54	4	ES47-PP30	4	ES 132 -PP 20	4
ES 6 -PP 64	4	ES 47- PP 40	4	ES132-PP54	4
ES 8 - ES 30	4	ES 51- PP 40	4	ES 132 - PP 64	4
ES 10- ES 12	1	ES 51 -PP 54	4	ES134-ES136	1
ES10-ES30	1	ES52-ES65	1	ES134-ES154	1
ES10-ES52	1	ES52-ES79	1	ES136-ES154	1
ES10-ES65	1	ES52-ES107	1	ES 143- PP 29	1
ES10-ES79	1	ES52-ES134	1	ES 143 - PP 58	1
ES10-ES107	1	ES52-ES136	1	ES 144- PP 30	4
ES10-ES134	1	ES52-ES143	1	ES 144 - PP 54	4
ES10-ES136	1	ES52-ES154	1		
ES10-ES143	1	ES52-PP29	1		
ES10-ES154	1	ES 55-PP 54	4		
ES10-PP20	1	ES 55-PP 64	4		
ES10-PP29	4	ES 58 -PP 64	4		
ES10-PP40	4	ES59-PP20	4		
ES12-ES30	1	ES65-ES79	1		
ES12-ES52	1	ES65-ES134	1		
ES12-ES65	1	ES65-ES136	1		
ES12-ES79	1	ES65-ES154	1		
ES12-ES134	1	ES 65- PP 40	4		
ES12-ES136	1	ES66-PP20	4		
ES12-ES154	1	ES66-PP30	4		
ES13-ES14	1	ES79-ES134	1		
ES13-ES103	1	ES79-ES136	1		
ES13-ES143	1	ES79-ES154	1		
ES14-ES103	1	ES80-PP40	4		
ES14-ES143	1	ES82-PP40	4		
ES 14- PP 58	1	ES 87-PP 64	4		
ES16 - ES58	4	ES91-PP20	4		
ES16-PP40	4	ES91-PP30	4		
ES 16- PP 64	4	ES94-PP20	4		
ES19-PP20	4	ES 94 -PP 40	4		
ES20-PP40	4	ES 94- PP44	4		
ES30-ES52	1	ES 94- PP 54	4		
ES30-ES65	1	ES 94-PP64	4		
ES30-ES79	1	ES103-ES143	1		
ES30-ES134	1	ES 103 - PP 58	1		
ES30-ES136	1	ES104-PP29	4		
ES30-ES154	1	ES 115- PP 44	4		
ES30-PP44	4	ES115-PP54	4		
ES 30-PP 54	4	ES117-PP20	4		
ES33-PP20	4	ES127-PP54	4		
ES33-PP44	4	ES128-PP30	4		
ES 34-PP50	4	ES130-PP29	4		
ES38-ES108	4	ES131-PP54	4		

## ANEXO N: Mapeo de vínculos a través de fuentes secundarias

Figura N1: Mapeo de vínculos a través de fuentes secundarias

Código de vínculo	Grado	Código de vínculo	Grado	Código de vínculo	Grado
ES 1- ES56	1	ES 30-PP58	4	ES107-PP7	7
ES 1-ES 147	1	ES 31-PP27	4	ES108-ES132	5
ES63-ES3	6	ES 31-PP50	5	ES 122 - ES 111	1
ES 4-ES 79	5	ES 31-PP58	5	ES115-PP12	6
ES 4-PP4	4	ES 32-ES122	5	ES 115- PP 40	4
ES 4-PP5	4	ES 32-PP40	4	ES 122 - PP 19	5
ES 4-PP16	4	ES 38-PP7	7	ES122-PP63	5
ES 4 - PP26	4	ES 38-PP64	1	ES139-PP15	4
ES 4-PP27	4	ES 41-PP14	1	ES139-PP44	4
ES 4 - PP45	4	ES 42-ES 88	4	ES139-PP45	4
ES 4-PP50	4	ES 42-ES 96	4	ES148-PP14	4
ES 4-PP52	4	ES 42-PP6	1	ES148-PP12	4
ES 4-PP58	4	ES 42- PP 13	1	ES148-PP54	6
ES63-ES6	6	ES 42-PP29	4	ES153-PP14	1
ES 6-ES132	1	ES 42-PP54	5	ES158-PP7	7
ES 7-PP 12	6	ES 44-PP 52	4	ES159-PP47	6
ES 7-PP 54	6	ES 44-PP 64	4	ES159-PP54	6
ES 94 -ES 8	5	ES 47-ES 54	1		
ES63-ES10	4	ES 47-ES 79	4		
ES 12- PP29	5	ES 47-PP 19	4		
ES 12- PP64	1	ES 47-PP 25	4		
ES 13- ES107	5	ES 47-PP 45	5		
ES 13- ES128	5	ES 47-PP 47	6		
ES 13- ES153	5	ES 48-PP 7	5		
ES 14- ES107	5	ES 48-PP 9	5		
ES 14- ES112	6	ES 48-PP 19	5		
ES 14-PP26	1	ES 48-PP 20	5		
ES 15-PP26	1	ES 48-PP 36	5		
ES 15-PP62	5	ES 48 - PP58	1		
ES 15-PP63	1	ES63-ES52	5		
ES16 - ES46	5	ES 52-ES 80	1		
ES16-ES60	5	ES56 - PP12	4		
ES 16-ES63	6	ES56-PP26	1		
ES16-ES96	5	ES59-PP26	6		
ES 18- ES 94	5	ES59-PP16	6		
ES 18-ES 108	5	ES 61- PP 41	7		
ES 18-ES 132	5	ES63-ES66	6		
ES63-ES19	6	ES63-ES75	6		
ES 32-ES20	1	ES63-ES80	6		
ES 42-ES 20	4	ES63-ES114	6		
ES 52-ES 20	1	ES66-PP12	6		
ES 22-ES63	6	ES 66- PP 40	6		
ES 22-PP26	1	ES79-ES94	5		
ES 29-PP58	1	ES92 - PP12	6		
ES 30-ES46	5	ES 92 - PP 40	6		
ES63-ES30	6	ES94-ES108	5		
ES 30 - PP 64	1	ES106-PP5	6		
ES 30-ES66	1	ES106-PP12	6		
ES 30-ES94	5	ES106-PP30	4		
ES 30-ES108	5	ES106-PP54	6		
ES 30-ES158	1	ES107-ES111	1		



## ANEXO O: Mapeo de vínculos a través de encuesta

Figura O1: Mapeo de vínculos a través de encuesta

Código de vínculo	Grado	Código de vínculo	Grado	Código de vínculo	Grado	Código de vínculo	Grado	Código de vínculo	Grado
ES 1 - ES 88	4	ES28-PP38	3	ES 86-ES 122	5	ES 126 - PP 26	6	ES 107 - PP 54	3
ES 2 - PP32	6	ES28-PP57	3	ES 86 - PP 44	3	ES 126 - PP 27	6	ES 107 - PP 58	3
ES 3 - ES 46	1	ES28-PP61	3	ES 86 - PP 54	3	ES 126 - PP 39	6	ES 139 - PP 9	6
ES 4 - PP 3	4	ES28-PP64	3	ES 86 - PP 57	3	ES 127 - ES 94	4	ES 139 - PP 18	6
ES 4-PP4	4	ES 31-PP15	3	ES87 - PP 12	3	ES 129 - PP27	4	ES 139 - PP 23	6
ES 4 - PP 6	4	ES 31 - PP62	3	ES87 - PP21	3	ES 131 - ES 94	4	ES 139 - PP 39	6
ES 4 - PP 7	4	ES 34 - PP9	4	ES 87 - PP 44	3	ES 131 - ES 144	4	ES 139 - PP 52	6
ES 4 - PP 9	4	ES 34 - PP 16	4	ES 87 - PP 54	3	ES 131 - PP 64	2	ES 139 - PP 57	6
ES 4 - PP 10	4	ES 34 - PP 52	4	ES 88 - ES 62	4	ES 136 - PP4	2	ES 139 - PP 61	6
ES 4 - PP 12	4	ES 34 - PP 58	4	ES 88 - ES 63	4	ES 136 - PP5	2	ES 141 - PP 38	2
ES 4 - PP 14	4	ES 34 - PP64	4	ES 88 - ES 96	4	ES 136 - PP6	2	ES 143 - ES 11	5
ES 4 - PP 17	4	ES 35 - PP 47	4	ES 88 - ES 100	4	ES 136 - PP12	2	ES 143 - ES 47	5
ES 4 - PP 18	4	ES 41 - ES 42	5	ES 89 - PP 3	6	ES 136 - PP28	2	ES 143 - ES 61	5
ES 4 - PP 19	4	ES 41 - ES 133	5	ES 89 - PP 18	6	ES 136 - PP41	2	ES 143 - ES 66	5
ES 4 - PP 21	4	ES 41 - ES 147	5	ES 89 - PP 56	6	ES 136 - PP42	2	ES 143 - ES 122	5
ES 4 - PP 29	4	ES 42 - PP 51	4	ES 92 - PP 54	3	ES 136 - PP54	2	ES 143 - ES 128	5
ES 4 - PP 30	4	ES46-ES132	1	ES 94 - ES 51	5	ES 136 - PP57	2	ES 143 - PP26	7
ES 4 - PP 32	4	ES 45-ES100	5	ES 94 - ES 134	5	ES 136 - PP63	2	ES 143 - PP 37	7
ES 4 - PP 33	4	ES 52 - PP 42	2	ES 94 - PP 29	6	ES 132 - ES 33	4	ES 143 - PP 54	7
ES 4 - PP 36	4	ES 58-ES46	4	ES 95 - ES 20	1	ES 132 - ES 94	4	ES 143 - PP 64	7
ES 4 - PP 39	4	ES 58 - ES60	4	ES 96 - ES 94	5	ES 131 - ES 144	2	ES 144 - ES 108	4
ES 4 - PP 43	4	ES 58-ES68	4	ES 96 - ES 133	5	ES 132 - PP 16	4	ES 144 - PP 37	6
ES 4 - PP 44	4	ES58-PP19	6	ES 108 - ES118	5	ES 132 - PP 25	4	ES 144 - PP 55	6
ES 4 - PP 46	4	ES58-PP29	6	ES 109 - ES 147	3	ES 132 - PP 30	4	ES 144 - PP 57	6
ES 4 - PP 47	4	ES 58 - PP 44	6	ES 13 - ES 66	5	ES 132 - PP 32	4	ES 144 - PP 63	6
ES 4 - PP 54	4	ES58-PP63	6	ES 13 - PP3	6	ES 132 - PP 39	4	ES 145 - ES 72	3
ES 4 - PP 55	4	ES59-ES88	5	ES 13-PP7	6	ES 132 - PP 44	4	ES 145 - ES 111	3
ES 4 - PP 61	4	ES59-ES128	5	ES 13-PP37	6	ES 132 - PP 45	4	ES 147 - ES 8	5
ES 4 - PP 64	4	ES59-ES133	5	ES13-PP38	6	ES 132 - PP 50	4	ES 147 - ES 52	5
ES 5 - ES 6	1	ES59-PP9	4	ES 13-PP39	6	ES 132 - PP 58	4	ES 147 - ES 56	5
ES 6 - PP 4	3	ES 59 - PP 12	4	ES 13-PP53	6	ES 132 - PP 63	4	ES 147 - ES 108	5
ES 6 - ES 129	4	ES 59 - PP 36	4	ES 114 - ES 16	3	ES 133 - ES 16	1	ES 147 - ES 144	5
ES 8 - ES 46	5	ES 59 - PP 44	4	ES 114 - PP9	4	ES 133 - ES 82	1	ES 53- ES 59	3
ES 14 - PP 6	2	ES 60 - PP7	6	ES 114 - PP 32	4	ES 133 - ES 111	1	ES 149 - ES 133	4
ES 14-PP7	2	ES 60 - PP 12	6	ES 114 - PP 39	4	ES 133 - ES 128	1	ES 149 - ES 148	4
ES 14 - PP52	2	ES 60 - PP16	6	ES 114 - PP 45	4	ES 133 - PP 18	4	ES 38 - ES 56	4
ES 16 - ES 10	2	ES 60 - PP 27	6	ES 115 - ES 33	4	ES 133 - PP 21	4	ES 72 - PP 9	4
ES 16 - ES 32	2	ES 60 - PP 50	6	ES 115 - ES 132	4	ES 133 - PP 27	4	ES 72 - PP 54	4
ES 16-ES 59	2	ES 60 - PP 60	6	ES 115 - PP 30	4	ES 128 - ES 10	1	ES 150 - PP 54	3
ES 16 - ES 94	2	ES 62-ES 63	5	ES 119 - ES 122	2	ES 128 - ES 19	1		
ES 16-ES 128	2	ES 62 - ES 101	5	ES 122 - ES 13	3	ES 128 - PP 9	4		
ES16-PP21	6	ES 61 - ES 25	5	ES 122 - ES 13	3	ES 128 - PP 19	4		
ES 19-PP21	6	ES 65-ES82	5	ES 122 - ES 111	3	ES 128 - PP 27	4		
ES19-PP32	6	ES 65-ES133	5	ES 122 - ES 134	3	ES 128 - PP36	4		
ES24-PP7	7	ES67-ES110	3	ES 122 - PP 14	6	ES 128 - PP 39	4		
ES 28-ES 12	2	ES 81 - ES 10	2	ES 122 - PP 16	6	ES 138 - PP14	4		
ES28-ES66	2	ES 81-ES100	2	ES 122 - PP 37	6	ES 138 - PP 27	4		
ES28-ES132	2	ES81 - ES122	2	ES 122 - PP 62	6	ES 138 - PP 58	4		
ES28-ES134	2	ES 83 - PP11	6	ES 125-PP 39	4	ES 138 - PP 62	4		
ES28-PP7	3	ES 83 - PP 21	6	ES 125 - PP 58	4	ES 138 - PP 63	4		
ES28-PP25	3	ES84-ES107	2	ES 126 - PP 12	6	ES 107 - ES 12	5		

## ANEXO P: Tabla de indicadores ARS de la red “Kunan”

Tabla P1: Tabla de indicadores ARS de la red “Kunan”

Código	Número de vínculos	Closeness centrality	Harmonic Closeness centrality	Betweenness Centrality
ES 1	3	0.285968028	0.313664596	22.06614126
ES 10	18	0.418181818	0.476915114	501.5378286
ES 100	3	0.274744027	0.299585921	163.4862213
ES 101	1	0.22085048	0.235211476	0
ES 102	0	0	0	0
ES 103	4	0.339662447	0.367598344	0
ES 104	1	0.296500921	0.313975155	0
ES 105	0	0	0	0
ES 106	4	0.326572008	0.359109731	17.92595764
ES 107	11	0.400497512	0.446376812	424.8856981
ES 108	8	0.342553191	0.389751553	238.183992
ES 109	1	0.253543307	0.271280686	0
ES 11	1	0.306666667	0.324741201	0
ES 110	1	1	1	0
ES 111	5	0.33127572	0.366252588	116.6617946
ES 112	1	0.267886855	0.284679089	0
ES 113	0	0	0	0
ES 114	6	0.338947368	0.374637681	75.85602818
ES 115	7	0.366742597	0.406418219	74.45691085
ES 116	0	0	0	0
ES 117	1	0.267886855	0.287163561	0
ES 118	1	0.255555556	0.274696835	0
ES 119	1	0.279029463	0.297515528	0
ES 12	12	0.388888889	0.436749482	89.97846166
ES 120	0	0	0	0
ES 121	0	0	0	0
ES 122	14	0.386091127	0.438095238	617.1750374
ES 123	0	0	0	0
ES 124	0	0	0	0
ES 125	2	0.297597043	0.320910973	1.703873017
ES 126	4	0.318181818	0.348757764	18.55843142
ES 127	3	0.335416667	0.364389234	3.536829643
ES 128	12	0.398514851	0.445134576	305.914776
ES 129	3	0.320717131	0.347204969	8.682767473
ES 13	15	0.391727494	0.446376812	686.9470309
ES 130	1	0.296500921	0.313975155	0
ES 131	4	0.350762527	0.38436853	8.106374166

Código	Número de vínculos	Closeness centrality	Harmonic Closeness centrality	Betweenness Centrality
ES 132	20	0.414948454	0.480434783	670.927873
ES 133	11	0.370967742	0.417391304	325.451011
ES 134	11	0.380614657	0.427432712	92.26086507
ES 135	0	0	0	0
ES 136	18	0.399503722	0.460559006	660.8554158
ES 137	0	0	0	0
ES 138	5	0.320717131	0.353726708	45.03216384
ES 139	10	0.331958763	0.37815735	351.1428204
ES 14	10	0.365079365	0.409006211	262.6329485
ES 140	0	0	0	0
ES 141	1	0.234011628	0.247264123	0
ES 142	0	0	0	0
ES 143	17	0.44109589	0.495031056	1049.19958
ES 144	9	0.354625551	0.39989648	179.8080848
ES 145	2	0.272419628	0.291511387	3.078817016
ES 146	0	0	0	0
ES 147	8	0.338947368	0.382608696	281.4165342
ES 148	4	0.330595483	0.363250518	73.3262907
ES 149	2	0.284452297	0.306935818	4.450817677
ES 15	3	0.301498127	0.325362319	18.4644123
ES 150	1	0.309021113	0.331573499	0
ES 151	0	0	0	0
ES 152	0	0	0	0
ES 153	2	0.300373134	0.322877847	4.115246449
ES 154	8	0.356984479	0.394824017	0
ES 155	0	0	0	0
ES 156	0	0	0	0
ES 157	0	0	0	0
ES 158	3	0.338947368	0.364492754	11.90035335
ES 159	3	0.325252525	0.354140787	27.03028574
ES 16	15	0.4025	0.457763975	468.0506144
ES 17	0	0	0	0
ES 18	3	0.318181818	0.349068323	0
ES 19	5	0.33611691	0.368219462	55.17778849
ES 2	0	0	0	0
ES 20	5	0.32790224	0.363457557	185.651301
ES 21	0	0	0	0
ES 22	2	0.30608365	0.328881988	11.8430849
ES 23	0	0	0	0
ES 24	1	0.27427598	0.292236025	0

Código	Número de vínculos	Closeness centrality	Harmonic Closeness centrality	Betweenness Centrality
ES 25	1	0.23816568	0.250059154	0
ES 26	0	0	0	0
ES 27	0	0	0	0
ES 28	10	0.377934272	0.422981366	279.0410312
ES 29	1	0.288014311	0.307039337	0
ES 3	3	0.323943662	0.350931677	10.82635393
ES 30	19	0.419270833	0.480745342	617.1759784
ES 31	5	0.311411992	0.343995859	85.4583333
ES 32	4	0.334719335	0.366873706	47.59311278
ES 33	4	0.348484848	0.38126294	13.42900281
ES 34	6	0.335416667	0.372670807	44.02581361
ES 35	1	0.249226006	0.264862467	0
ES 36	0	0	0	0
ES 37	0	0	0	0
ES 38	4	0.327235772	0.359627329	47.75932125
ES 39	0	0	0	0
ES 4	35	0.456090652	0.547515528	2911.605634
ES 40	0	0	0	0
ES 41	5	0.353070175	0.386853002	112.4220799
ES 42	10	0.368421053	0.413975155	567.5773081
ES 43	0	0	0	0
ES 44	3	0.322	0.349171843	12.47008927
ES 45	1	0.215817694	0.228586217	0
ES 46	9	0.37182448	0.417080745	98.11021108
ES 47	9	0.362612613	0.405383023	308.0860523
ES 48	6	0.329243354	0.368115942	53.9720362
ES 49	0	0	0	0
ES 5	2	0.319444444	0.342650104	0
ES 50	0	0	0	0
ES 51	4	0.346982759	0.379710145	28.2218766
ES 52	16	0.401496259	0.457453416	501.0485332
ES 53	1	0.276157804	0.294202899	0
ES 54	1	0.266556291	0.283229814	0
ES 55	2	0.327235772	0.354761905	1.776872435
ES 56	5	0.320717131	0.35320911	93.52994308
ES 57	0	0	0	0
ES 58	9	0.369266055	0.412939959	232.6104622
ES 59	12	0.380614657	0.429813665	451.9746621
ES 6	10	0.386091127	0.433126294	238.6460524
ES 60	8	0.364253394	0.40621118	108.5558885

Código	Número de vínculos	Closeness centrality	Harmonic Closeness centrality	Betweenness Centrality
ES 61	3	0.312015504	0.336128364	180.0433518
ES 62	3	0.282952548	0.311904762	160
ES 63	14	0.37704918	0.432608696	698.838711
ES 64	1	0.295955882	0.316459627	0
ES 65	11	0.372685185	0.418426501	93.13736311
ES 66	9	0.393643032	0.435507246	241.4689871
ES 67	1	1	1	0
ES 68	1	0.270134228	0.287060041	0
ES 69	0	0	0	0
ES 7	2	0.320079523	0.346169772	3.050412029
ES 70	0	0	0	0
ES 71	0	0	0	0
ES 72	3	0.323943662	0.35320911	87.11067467
ES 73	0	0	0	0
ES 74	0	0	0	0
ES 75	1	0.27427598	0.294306418	0
ES 76	0	0	0	0
ES 77	0	0	0	0
ES 78	0	0	0	0
ES 79	11	0.394607843	0.441511387	197.7667586
ES 8	9	0.378823529	0.423291925	132.4384835
ES 80	5	0.338947368	0.375879917	217.4996462
ES 81	1	0.295412844	0.315113872	0
ES 82	3	0.307251908	0.337888199	3.314416351
ES 83	2	0.264802632	0.284575569	160
ES 84	1	0.286476868	0.303312629	0
ES 85	0	0	0	0
ES 86	4	0.341825902	0.373809524	46.53837633
ES 87	5	0.346236559	0.381573499	54.14765879
ES 88	7	0.32790224	0.371014493	297.8232503
ES 89	3	0.260096931	0.281987578	161.4021104
ES 9	0	0	0	0
ES 90	0	0	0	0
ES 91	2	0.294332724	0.31884058	2.217313192
ES 92	3	0.332644628	0.363043478	10.25103282
ES 93	0	0	0	0
ES 94	18	0.410714286	0.47173913	442.9682664
ES 95	1	0.247311828	0.262895593	0
ES 96	5	0.33611691	0.373498965	55.67912035
ES 97	0	0	0	0



Código	Número de vínculos	Closeness centrality	Harmonic Closeness centrality	Betweenness Centrality
ES 98	0	0	0	0
ES 99	0	0	0	0
PP 1	0	0	0	0
PP 10	1	0.313840156	0.341407867	0
PP 11	1	0.209635417	0.220777876	0
PP 12	13	0.390776699	0.443064182	403.4414684
PP 13	1	0.269681742	0.287060041	0
PP 14	6	0.357777778	0.394824017	160.2067095
PP 15	2	0.263502455	0.28757764	8.25757419
PP 16	6	0.373549884	0.410455487	96.03308056
PP 17	1	0.313840156	0.341407867	0
PP 18	3	0.321357285	0.355900621	140.1792144
PP 19	6	0.364253394	0.403312629	101.1868729
PP 2	0	0	0	0
PP 20	11	0.365079365	0.416045549	335.2311767
PP 21	6	0.357777778	0.397619048	385.5953721
PP 22	0	0	0	0
PP 23	1	0.249612403	0.267805383	0
PP 24	0	0	0	0
PP 25	3	0.316306483	0.347101449	10.58383153
PP 26	8	0.377934272	0.417701863	316.6989165
PP 27	8	0.356984479	0.401966874	185.4176457
PP 28	1	0.285968028	0.306728778	0
PP 29	14	0.420365535	0.470496894	706.2106742
PP 3	3	0.341825902	0.373706004	201.5254744
PP 30	11	0.380614657	0.429813665	248.478805
PP 31	0	0	0	0
PP 32	4	0.346236559	0.380538302	38.20171599
PP 33	2	0.325910931	0.354244306	4.75997303
PP 34	0	0	0	0
PP 35	0	0	0	0
PP 36	4	0.344017094	0.376397516	25.43359054
PP 37	4	0.338235294	0.369979296	23.2015573
PP 38	3	0.304924242	0.332194617	163.146892
PP 39	8	0.379716981	0.422256729	217.1514238
PP 4	3	0.350762527	0.381884058	24.65216203
PP 40	15	0.378823529	0.436542443	375.4458385
PP 41	2	0.292196007	0.316666667	18.67645503
PP 42	2	0.30608365	0.331055901	0
PP 43	1	0.313840156	0.341407867	0

Código	Número de vínculos	Closeness centrality	Harmonic Closeness centrality	Betweenness Centrality
PP 44	11	0.393643032	0.442236025	295.8160012
PP 45	5	0.359375	0.394616977	78.33025452
PP 46	1	0.313840156	0.341407867	0
PP 47	4	0.33127572	0.366149068	190.1462788
PP 48	0	0	0	0
PP 49	0	0	0	0
PP 5	3	0.341825902	0.373291925	26.32385092
PP 50	4	0.327235772	0.362939959	34.1319467
PP 51	1	0.269681742	0.287060041	0
PP 52	5	0.332644628	0.372567288	67.89416438
PP 53	1	0.281961471	0.301138716	0
PP 54	26	0.44598338	0.518115942	1575.481372
PP 55	2	0.325910931	0.357039337	12.78660492
PP 56	1	0.206675225	0.218411713	0
PP 57	6	0.346236559	0.386024845	149.6522668
PP 58	14	0.403508772	0.457246377	672.9810553
PP 59	0	0	0	0
PP 6	4	0.366742597	0.398033126	95.24746532
PP 60	0	0	0	0
PP 61	3	0.334024896	0.366977226	30.9558485
PP 62	4	0.290613718	0.320910973	35.27499085
PP 63	7	0.357777778	0.401449275	161.8646667
PP 64	20	0.429333333	0.491925466	769.257034
PP 7	10	0.37704918	0.424327122	349.8962215
PP 8	0	0	0	0
PP 9	8	0.35857461	0.401242236	174.150509

## ANEXO Q: Trazabilidad de las propuestas generadas a partir de los hallazgos

**Tabla Q1: Trazabilidad de las propuestas generadas con enfoque a la gestión de la red “Kunan”**

Evidencia	Aspecto	Hallazgos redactados	Enfoque	Propuesta
Fuentes secundarias (Tablero de control, redes sociales) y encuesta a emprendimientos sociales y ambientales	Positivo	La red “Kunan” tiene como grado medio 4.867 relaciones por emprendimiento social, dicho indicador muestra el promedio de relaciones de todos los emprendimientos sociales de la red “Kunan”.	Gestión de la red “Kunan”	A partir de dicho indicador, generar una herramienta de medición de vínculos para identificar a los emprendimientos sociales que no superan el grado medio de la línea base.
Fuentes secundarias (Tablero de control, redes sociales) y encuesta a emprendimientos sociales y ambientales	Por mejorar	La red “Kunan” presenta una densidad equivalente al 0.025, teniendo en consideración una muestra de 132 emprendimientos y 64 empresas del Patronato.		Desarrollar un programa Reward & Recognition de 2 meses que motive a los emprendimientos sociales a tener nuevas relaciones.
Fuentes secundarias (Tablero de control, redes sociales) y encuesta a emprendimientos sociales y ambientales	Por mejorar	La red “Kunan” presenta un diámetro igual a 7, ello significa que la distancia más larga entre dos actores, supone una comunicación con otros 7 actores previamente.		Empezar a fomentar la creación de pequeños clusters o comunidades de emprendimientos sociales a través de espacios de relacionamiento, en donde “Kunan” designe a un emprendimiento social como organizador.

**Tabla Q2: Trazabilidad de las propuestas generadas con enfoque al desarrollo de vínculos de los emprendimientos sociales**

Evidencia	Aspecto	Hallazgos redactados	Enfoque	Propuesta
Fuentes secundarias (Tablero de control, redes sociales) y encuesta a emprendimientos sociales y ambientales	Positivo	El tipo relacionamiento con mayor cantidad de vínculos es el “Cierre de una venta” con 177 vínculos, el cual hace referencia al cierre de una venta de un emprendimiento social con otro actor dentro de la red “Kunan”	Desarrollo de vínculos de los emprendimientos sociales	Crear ferias corporativas para que los emprendimientos sociales y ambientales enfocados en brindar un servicio puedan transmitirlo a las empresas del Patronato Perú 2021.
				Generar ferias corporativas virtuales similares a los "cyberdays" para incluir más participación de emprendimientos sociales que ofrecen productos tangibles.
Fuentes secundarias (Tablero de control, redes sociales) y encuesta a emprendimientos sociales y ambientales	Positivo	El segundo tipo de relacionamiento con mayor frecuencia dentro de la red "Kunan" es “Asistencia a un mismo evento” con 88 vínculos, siendo este una acción relacional entre los actores pertenecientes de la Red.		Generar un fondo para que los emprendimientos sociales de provincia tenga la oportunidad de asistir a los eventos de "Kunan".
Fuentes secundarias (Tablero de control, redes sociales) y encuesta a emprendimientos sociales y ambientales	Por mejorar	El 16.84 % de los emprendimientos sociales no tuvieron relacionamiento con otros actores de la red.		Plantear comunicaciones más efectivas transparentando la información sobre cómo se está llevando las ferias corporativas, mencionando que son las empresas que escogen usando una línea gráfica más informal.
				Implementar canales alternativos a el grupo de facebook y correo como grupos de whatsapp e intagrama para comunicaciones informales.
Fuentes secundarias (Tablero de control, redes sociales) y encuesta a emprendimientos sociales y ambientales	Por mejorar	El 46.42% de los emprendimiento sociales obtuvo entre 1 y 4 relaciones con otros actores de la red.	Desarrollar conferencias virtuales para que los emprendimientos sociales y ambientales que operan en provincia puedan asistir.	
Fuentes secundarias (Tablero de control, redes sociales) y encuesta a emprendimientos sociales y ambientales	Por mejorar		Organizar reuniones entre emprendimientos sociales que se encuentren alineados en misión social, ODS, sector comercial, etc. con la finalidad de generar mayores vínculos entre ellos	

Evidencia	Aspecto	Hallazgos redactados	Enfoque	Propuesta
Fuentes secundarias (Tablero de control, redes sociales) y encuesta a emprendimientos sociales y ambientales	Por mejorar	Solo el 2.04% de los emprendimientos sociales obtuvo financiamiento de otro actor de la red.		Crear un fondo, subvencionado por las empresas del Patronato Perú 2021 para que los emprendimientos sociales de la red puedan acceder a foros y congresos internacionales.
				Repotenciar los desayunos con inversores, convocando a las empresas del Patronato y los emprendimientos sociales que se encuentren en la capacidad de ser financiados.
				Generar "quick dates" con inversores y emprendimientos sociales con membresía premium. Para ello, se debe de considerar el nivel de facturación y producción de los participantes.
Encuesta a emprendimientos sociales y ambientales	Por mejorar	Los emprendimientos sociales y ambientales de la red "Kunan" poseen dificultades para medir su capacidad de producción e impacto social de su gestión		Crear un eje de mentoring que vele por el desarrollo de capacidades de los emprendimientos sociales
				Crear un curso en conjunto con empresas del Patronato Perú 2021 donde se capaciten a los emprendimientos sociales de "High Potencial" sobre temas operativos, planificación, entre otros.
				Generar capacitaciones virtuales sobre cómo implementar metodologías de medición de impacto con expertos del ecosistema a través de un aprendizaje colaborativo.

