

Análisis de las  
dimensiones teóricas  
del emprendimiento  
social desde las  
experiencias de  
empresarios sociales en  
Lima Metropolitana

Documento de Discusión  
CIUP

**DD1704**

Setiembre, 2017

**María Angela Priale**

*Profesora e investigadora del CIUP*

[priale\\_ma@up.edu.pe](mailto:priale_ma@up.edu.pe)

**Ángela Vera**



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN

*Las opiniones expresadas en este documento son de exclusiva responsabilidad del autor y no expresan necesariamente aquellas del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico o de la Universidad misma.*

*The opinions expressed here in are those of the authors and do not necessarily reflect those of the Research Center of the Universidad del Pacifico or the University itself.*

# **Análisis de las dimensiones teóricas del emprendimiento social desde las experiencias de empresarios sociales en Lima Metropolitana**

Ángela Vera y María Angela Priale

## **Resumen**

Este artículo parte de la revisión teórica de una serie de estudios internacionales y locales que agrupan cinco dimensiones comunes en el perfil del emprendedor social, para posteriormente contrastarlas, desde una metodología cualitativa de análisis temático dirigido, con las experiencias de 16 empresarios sociales de la ciudad de Lima Metropolitana (Perú). La información brindada por los empresarios permite, por un lado, reconocer las particularidades de las cinco dimensiones teóricas en el contexto local y, por otro lado, identificar el aprecio por prácticas sostenibles como el eje articulador común a todas las experiencias emprendedoras sociales que los entrevistados relatan. En conclusión, se discute sobre la necesidad de continuar ampliando el estudio del fenómeno para proponer modelos de comprensión ajustados a las particulares y necesidades del contexto local.

**Palabras clave:** empresa social, dimensiones del emprendimiento social, análisis temático.

## **Introducción**

En el transcurso del siglo XXI, el progresivo incremento y posicionamiento de empresas con fines sociales ha ido generando un campo de estudio que, desde disciplinas como la economía (Curry, Donker y Michel, 2016; Wu, Zhuo y Wu, 2016), la administración (Sullivan, 2007; Waddock y Steckler, 2016) y la psicología (Estrin, Mickiewicz y Stephan, 2016; Ovais y Li, 2016), buscan entender la complejidad de un fenómeno en el que se articulan estrategias de sostenibilidad económica y comercial con la finalidad de resolver problemáticas de carácter social y ambiental, y generar valor y capital social (Chell, Spence, Perrini y Harris, 2016; Choi y Majumdar, 2014; Peredo y McLean, 2006; Rahdari, Sepasi y Moradi, 2016; Ulhoi, 2005; Weerawardena y Sullivan, 2006; Guzmán y Trujillo, 2008).

Dada la complejidad del fenómeno de emprendimiento social, no existe una definición consensuada del mismo y sus alcances a otros campos de estudio permanecen difusos, lo que brinda una oportunidad de exploración del concepto (Mair y Martí, 2006). A pesar de este panorama, las distintas definiciones que se encuentran en la literatura coinciden en que debe poseer una misión social y debe ser orientado hacia el mercado (Alter, 2003; Choi y Majumdar, 2014; Guzmán y Trujillo, 2008; Krlev, 2013; Nicholls, 2006). Asimismo, lo distinguen del emprendimiento comercial en su objetivo, ya que el social se basa en la explotación de oportunidades con el objetivo principal del cambio o mejora social más que con la maximización de beneficios económicos (Braga, Proenca y Ferreira, 2014; Choi y Majumdar, 2014; Peredo y McLean, 2006; Zahra, Gedajlovic, Neubaum y Shulman, 2009).

Si bien el emprendimiento comercial podría, como efecto secundario, generar empleos o servicios útiles para la sociedad (Austin, Stevenson y Wei-Skiller, 2006; Estrin et al., 2016), en el social se prioriza la búsqueda de soluciones frente a los desequilibrios y problemas sociales y/o ambientales, a través de la construcción, evaluación y mantenimiento de oportunidades que permitan la generación de valor social (Guzmán y Trujillo, 2008; Irengun y Arikboga, 2015; Mair y Martí, 2006; Martin y Osberg, 2007; OECD, 2010; Zahra et al., 2009). Este objetivo se sostiene en el concepto de sostenibilidad: 1) de la organización, al emplear modelos económicos que brinden retornos económicos y aseguren su funcionamiento en el tiempo (Braga et al., 2014; Burkett, 2010; Kuckertz y Wagner, 2010; Mair y Martí, 2006; Zhang y Lee, 2014) y su misión socioambiental (Cartwright y Craig, 2006; Irengun y Arikboga, 2015; Ovais y Li, 2016; Savitz y Weber, 2006), 2) del beneficiario, pues se busca su inserción en el mercado laboral y en la sociedad para conseguir sostenibilidad económica (Brooks, 2009; Rajput y Chopra, 2014; Thompson, Alvy y Lees, 2000), y 3) del

emprendedor, donde la sostenibilidad se refiere al estado de motivación, intensidad de dedicación y persistencia que está dispuesto a dar para la actividad de emprendimiento (Braga et al., 2014; Hemingway, 2005; Segal, Borgia y Schoenfeld, 2005).

El emprendedor social posee una serie de características distintivas que han sido abordadas en el estudio del fenómeno emprendedor y que lo definen como líder de opinión y misión cargado de emociones, visionario responsable y creador de valor social (Abu-Saifan, 2012). Asimismo, se resalta su capacidad de innovación, emprendimiento y transformación de la sociedad (Leadbeater, 1997). Se han identificado también cuatro dimensiones: virtuosidad para crear valor social, unidad de propósito y acción, capacidad de reconocer oportunidades y propensión a asumir riesgos de modo innovador y proactivo (Marshall, 2010).

Por su parte, Nga y Shamuganathan (2010) organizaron las características del emprendedor social en cinco dimensiones, que profundizan en su visión, motivación, estrategias y planes de acción: la visión social, el aprecio por las prácticas sostenibles (Cartwright y Craig, 2006; Irengun y Arikboga, 2015; Popoviciu y Popoviciu, 2011), la habilidad para desarrollar redes de contacto (Gurrieri, 2013; Sesen, 2013; Ovais y Li, 2016), la capacidad innovadora (Bikse, Rivza y Riemere, 2014; Choi y Majumdar, 2014; Smith y Steven, 2010) y la habilidad para generar retornos financieros (Braga et al., 2014; Defourny y Nyssens, 2010; Mair y Martí, 2006; Wu et al., 2016). Siguiendo esta línea, Caballero, Fuchs, Prialé y Nga (2014) adaptaron dicha investigación y buscaron establecer relaciones entre los rasgos de personalidad y las cinco dimensiones del emprendimiento social en empresarios sociales peruanos.

Para la presente investigación, debido al alcance limitado del emprendimiento como campo de estudio (Mair y Martí, 2006) y a la carencia de estudios que exploren estas dimensiones desde las experiencias de los emprendedores, se considera pertinente validar la teoría con datos empíricos y que explique en un nivel conceptual un fenómeno, una acción, una interacción o un área específica (Creswell, 2009; Glaser y Strauss, 1967 en Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Así, resulta de interés profundizar, de manera cualitativa y desde una perspectiva discursiva (Fairclough, 1995; Hernández, Fernández y Baptista, 2010) sobre la forma en que estas cinco dimensiones son entendidas desde la narrativa vital de un grupo de emprendedores sociales y cómo cada participante construye un discurso o narrativa de sí mismo para dar sentido a su historia personal y al contexto socioeconómico como factores determinantes en la decisión de hacerse empresario social (Fairclough, 1995, 1992; Potter y Wheterell, 1998). Lograr entender estas particularidades del fenómeno permitiría pensar en herramientas y condiciones que favorezcan el desarrollo de otros emprendimientos exitosos,

contribuyendo así al conocimiento de un contexto específico y a la práctica emprendedora con fines sociales.

La presente investigación busca, a partir de la revisión de publicaciones académicas recientes, profundizar en las conceptualizaciones teóricas existentes sobre las dimensiones mencionadas. Posteriormente, habiendo descrito el proceso de metodología de entrevistas en profundidad para el desarrollo de la investigación, se propone plantear un modelo comprensivo sobre la forma en que estas dimensiones son conceptualizadas y articuladas en la experiencia de vida de empresarios sociales de Lima, Perú.

### **Conceptos y dimensiones del emprendimiento social**

En el emprendimiento social, las conceptualizaciones del mismo no están del todo unificadas debido a su novedad como tema de estudio y a que estos emprendimientos pueden abarcar diversos tipos de iniciativas, estructuras y estrategias económicas y de mercado (Choi y Majumdar, 2014; Braga et al., 2014; Krlev, 2013; Mair y Martí, 2006; Smith y Stevens, 2010). A pesar de la falta de consenso en su definición, la mayoría de autores coinciden en señalar que los emprendedores sociales serían agentes de cambio social (Zahra et al., 2009), capaces de brindar soluciones innovadoras para atender alguna necesidad o problema social y/o ambiental, y que lo hacen mediante la aplicación de modelos de negocios orientados al mercado de bienes y servicios, operando con o sin ánimo de lucro (Alter, 2003; Caballero et al., 2014; Farber, Caballero, Priaré y Fuchs, 2015; González, 2010; Guzmán y Trujillo, 2008; Kliksberg, 2012; Mair y Noboa, 2006; Yunus y Weber, 2010<sup>1</sup>).

Esta perspectiva de estudio reconoce que los emprendedores pueden, además de abastecer de necesidades materiales de las comunidades, ser traductores de las expectativas culturales y contribuir al desarrollo sostenible, la promoción del potencial de las personas y la inclusión de grupos invisibilizados en el mercado tradicional (González, 2010; Caballero et al., 2014; Irengun y Arikboga, 2015; Leadbeater, 1997; Rahdari et al., 2016; Seelos y Mair, 2004). Así, y a diferencia de los emprendedores comerciales, los sociales tienen una visión más integral y social sobre el impacto de sus negocios, lo que estaría explicado desde características axiológicas y de personalidad que difieren de los perfiles tradicionalmente estudiados en el ámbito empresarial (Austin et al., 2006; Caballero et al., 2014; Guzmán y Trujillo, 2008;

---

<sup>1</sup> Yunus y Weber diferencian “negocio social” (*social business*), de “emprendimiento social” (*social entrepreneurship*) y “empresa social” (*social enterprise*). El primero estaría basado en el uso de un modelo de negocio y los últimos en no tener fines de lucro.

Kariv, 2011; Mair y Noboa, 2006; Mair y Martí, 2006; OECD, 2010; Osorio y Pereira, 2011; Rodríguez, 2009; Zahra et al., 2009). En este sentido, Mair y Noboa (2006) consideran que existen cuatro características fundamentales en el empresario social: empatía (reconocer y conectar emocionalmente con otros), juicio moral (búsqueda del bien común), autosuficiencia (autopercepción para lograr objetivos) y habilidad para tejer redes sociales (cooperación con las personas con las que se relaciona).

Una revisión detallada de la literatura internacional sobre emprendimiento social realizada por Nga y Shamuganathan en 2010, propone organizar las características de los emprendedores sociales en cinco dimensiones: visión social, aprecio por prácticas sostenibles, capacidad innovadora, habilidad para desarrollar redes de contacto y habilidad para generar retornos financieros. Estas dimensiones correlacionan con rasgos de personalidad diferentes a los del emprendedor tradicional. Por su parte, Caballero, Fuchs, Priaré, Nga (2014) realizaron un estudio con emprendedores sociales peruanos para establecer relaciones entre los rasgos de personalidad y las cinco dimensiones del emprendimiento social anteriormente mencionadas. Uno de los resultados más significativos del estudio es la alta correlación existente entre la dimensión de visión social y el rasgo de alta afabilidad (cooperación y cordialidad). Este resultado se contrapone a hallazgos en estudios de carácter similar sobre emprendedores comerciales, los cuales sostienen que el factor de afabilidad-amabilidad sería incompatible con el objetivo de velar por el propio interés, para conducir negocios duros y sobrevivir en el mercado (Caballero et al., 2014; Zhao y Seibert, 2006).

Teniendo como referencia los dos estudios anteriormente citados, que tanto a nivel local como internacional recurren a una caracterización de cinco dimensiones comunes a los emprendedores sociales, se presentan los conceptos teóricos de cada una de ellas:

#### *Visión social (VS)*

La visión social es entendida como el sentido de responsabilidad, destino y conexión emocional que tiene el emprendedor social con la lucha por una causa ambiental-social considerada justa (Barendsen y Gardner, 2004; Brooks, 2009; Irengun y Arikboga, 2015; Keogh y Polonsky, 1998 en Nga y Shamuganathan, 2010; Nicholls, 2006 en Shockley y Frank, 2010), con el abordaje de problemas y/o necesidades que ni el estado ni el público en general han podido resolver (London, 2008; Ovais y Li, 2016) y con la búsqueda de la creación de valor social (Mair y Martí, 2006; Nga y Shamuganathan, 2010; Peredo y McLean, 2006). Esta dimensión además, es considerada como pre requisito (Choi y Majumdar, 2014), característica principal (Irengun y Arikboga, 2015) y competencia clave del emprendedor

social (Popoviciu y Popoviciu, 2011) que refleja altos niveles de compromiso, pasión y emoción con su misión social (London, 2008; Murphy y Coombes, 2009). Todo ello le permite sostener una clara visión del problema social a abordar y crear soluciones a largo plazo sin escatimar en recursos para lograr el cambio social (Irengun y Arikboga, 2015).

Si bien se conoce poco sobre cómo emerge la visión social (Waddock y Steckler, 2016), se entiende que las experiencias pasadas traumáticas y/o transformadoras influirían en la tendencia a preferir resolver problemas sociales por sobre la obtención de ingresos financieros (Irengun y Arikboga, 2015; Nga y Shamuganathan, 2010; Ovais y Li, 2016). El aprendizaje generado por estas experiencias significativas explicarían la convicción y habilidad de reconocer que la visión social puede emerger de una situación dolorosa (Barendsen y Garder, 2014; Brooks, 2009) y la comprensión y el propósito social de tomar acción para generar un cambio sostenible en el mundo (Barendsen y Gardner, 2004; Chell, Spence, Perrini y Harris, 2016; Dees, 2001; El Ebrashi, 2013; Waddock y Steckler, 2016).

#### *Aprecio por prácticas sostenibles (SUST)*

El aprecio por las prácticas sostenibles nace de un estado de motivación a dar solución a problemáticas socio-ambientales (Abu-Saifan, 2012; Hawken, 1993; Irengun y Arikboga, 2015; Leisinger, 2007; Machan, 1999; Shrivasta, 2000 en Cartwright y Craig, 2006; Whitman, 2011 en Braga et al., 2014) y de un estado de conciencia crítica social y moral (Nga y Shamuganathan, 2010) que lleva a considerar que las organizaciones y los individuos existen como parte de un ecosistema interconectado (Cartwright y Craig, 2006; Mustakova-Possardt, 1998; Savitz y Weber, 2006). Es decir, todo está relacionado y lo que hace uno afecta a otros de alguna manera (Caballero et al., 2014; Irengun y Arikboga, 2015; Ovais y Li, 2016).

En esta dimensión, el emprendedor social enfatiza en el uso de prácticas y modelos económicos innovadores y sostenibles (Abu-Saifan, 2012; Burkett, 2010; Dees, 1998; Dyllick y Hockerts, 2002; Guller, 2010 en Irengun y Arikboga, 2015; Hawken, 1993; Kuckertz y Wagner, 2010; Mair y Martí, 2006), que por sus características y diseño (Zhang y Lee, 2014) generen un balance de intereses económicos, sociales y ambientales, también llamado “triple resultado”, lo cual se debe lograr respetando la sociedad, la vida y la naturaleza (Caballero et al., 2014; Kneiding y Tracey, 2009; Nga y Shamuganathan, 2010). Estos modelos utilizados pueden ser el del capitalismo natural (Lovins, Lovins y Hawken, 2007), que plantea la sostenibilidad de la organización mediante el uso responsable, cuidado y reinversión en recursos naturales (Hawken, Lovins y Lovins, 1999); y aquellas prácticas que proponen la

interconexión entre organizaciones y personas (Abu-Saifan, 2012; Galor y Michalopoulos, 2012; Granovetter, 1985; Huggins, 2000; Ovais y Li, 2016; Ulhoi, 2005), al incluir capital humano en procesos de producción (Brooks, 2009), en especial de sectores rurales y/o en situación de pobreza (Rajput y Chopra, 2014; Thompson, Alvy y Lees, 2000).

#### *Habilidad para desarrollar redes de contacto (SN)*

El emprendedor social normalmente carece de recursos como capital o acceso completo a información, que implican barreras para la creación y crecimiento del negocio (Bikse, Rivza y Riemere, 2014; Sesen, 2013). Por ello, la habilidad para desarrollar redes de contacto – relaciones positivas formales o informales con las personas de su entorno y lo que se puede lograr con su apoyo- resulta vital en el éxito del emprendimiento al facilitar el acceso a estos recursos (Caballero et al., 2014; Helmsing, 2015; Jiao, 2011; Nga y Shamuganathan, 2010; Ulhoi, 2005; Sesen, 2013; Ovais y Li, 2016). Además, influyen en la intención de emprender al reducir la incertidumbre (Huggins, 2000; Kristiansen y Ryen, 2002) y promover el espíritu emprendedor (Drakopoulou y Anderson, 2007 en Fernández, Fernández-Ardavín y Berenguer, 2012; Gurrieri, 2013; Kristiansen e Indarti, 2004).

Esta dimensión es condicionada por el contexto y el desarrollo local, ya que se establece en base a la reputación, respeto, calidad de relaciones, características similares (DeCarolis y Saporito, 2006; London, 2008) y reciprocidad entre los miembros (Gurrieri, 2013; Maggioni, 2004; Pollack, Rutherford, Seers, Coy y Hanson, 2016; Shaw y Carter, 2007). Es a través del desarrollo de confianza y credibilidad ante la sociedad y la participación activa en estas redes, que estos emprendedores logran obtener acceso a capital social y recursos como apoyo financiero y emocional, información valiosa –como normas y necesidades de la comunidad que evitaría conflictos con las políticas públicas y sociales (Helmsing, 2015; Shaw y Carter, 2007)– y potenciales clientes e inversionistas (Gurrieri, 2013; Greve y Salaff, 2003; Irengun y Arikboga, 2015; Jiao, 2011; Nahapiet y Ghoshal, 1998; Pollack et al., 2016).

#### *Capacidad innovadora (INNOV)*

Los emprendedores sociales, al contar con recursos limitados en un mercado competitivo (Mair y Schoen, 2007; Sesen, 2013) y motivados a generar cambios positivos (Braga et al., 2005; Smith y Stevens, 2010; Ovais y Li, 2016) y permanentes para la sociedad y su desarrollo económico sostenible (Choi y Majumdar, 2014), encuentran esencial la búsqueda de soluciones innovadoras (Austin et al., 2006; Bikse et al., 2014; Weerawardena y Sullivan, 2006) que generen una plataforma de recursos (Mair y Martí, 2006; Pless, 2012) como

iniciativas, procesos, tecnologías y soluciones colectivas (Caballero et al, 2014; Dees, 2001; Elkington y Hartigan, 2008; Irengun y Arikboga, 2015; Pralahad, 2006 en Nga y Shamuganathan, 2010; Shaw y Carter, 2007) que logren resolver problemas sociales crónicos (Bacq, Hartog, Hoogendoorn y Lepoutre, 2011; Rahdari et al., 2016). Asimismo, se replantean aspectos de los modelos de negocio –canales de distribución, el producto o servicio, formas de cobro, etc.– para lograr una mayor efectividad de los mismos (Caballero et al, 2014; Nga y Shamuganathan, 2010).

Esta dimensión esencial, fundamental e inherente en los emprendedores sociales (Abu-Saifan, 2012; Bacq et al., 2011; Mair y Martí, 2006; Praszquier y Nowak, 2011) se desarrolla y nutre en redes de intercambio de capital intelectual y social (Littunen, 2000; Nahapiet y Ghoshal, 1998) y en la búsqueda de soluciones innovadoras para el empoderamiento de mercados desatendidos de la base de la pirámide (Hart, 2005; Hart y Christensen, 1992; Irengun y Arikboga, 2015; Leadbeater, 1997; Pralahad, 2006 en Nga y Shamuganathan, 2010).

#### *Habilidad para generar retornos financieros (FR)*

En el emprendimiento social, la habilidad para generar retornos financieros nace de la necesidad del emprendedor de aprovechar oportunidades y competir por estos recursos económicos, que representan un medio básico o herramienta (Braga et al., 2014; Mair y Martí, 2006; Marangoz, 2012 en Irengun y Arikboga, 2015), para proporcionar y garantizar el funcionamiento y sostenibilidad de la organización (Braga et al., 2014; Caballero et al., 2014; Mair y Martí, 2006). Es decir, la coherencia entre la necesidad de generar beneficios económicos y el tener al fin social como prioritario (Caballero et al., 2014; Defourny y Nyssens, 2010; Peredo y McLean, 2006; Spear, 2012; Wu et al., 2016) en el emprendimiento social se basa en que el aspecto económico es necesario solo para poder cumplir con dicho fin, expandirlo a una mayor proporción de la población y garantizar la supervivencia del emprendimiento a largo plazo (Caballero et al., 2014; Irengun y Arikboga, 2015; Nga y Shamuganathan, 2010). De esta manera, los beneficios económicos generados son reinvertidos en la comunidad en aras de su sostenibilidad (Curry, Donker y Krehbiel, 2009; Curry et al., 2016; Mair y Martí, 2006), como por ejemplo, en educación, salud pública y/o la reducción de la tasa de desempleo por medio de la creación de puestos de trabajo para personas en riesgo de exclusión social (Fowler, 2000; Rey-Martí, Ribeiro-Soriano y Sánchez-García, 2016).

En la búsqueda del retorno financiero, los emprendedores sociales recurren a planes de negocios sociales (Curry et al., 2016; Elkington y Hartigan, 2008; Haughton, 2008 en Nga y Shamuganathan, 2010; Rahdari et al., 2016), métodos, modelos y conocimientos de la empresa privada e instituciones públicas (Bornstein, 2004; Minniti y Lévesque, 2008). Así también, el apoyo financiero de instituciones públicas, inversionistas privados, consultores y bancos resulta crucial al menos en el crecimiento inicial de sus emprendimientos (Fischer y Reuber, 2003; Sullivan, 2007).

### **Contexto para el emprendimiento social en el Perú y Lima**

El Perú es actualmente reconocido como una de las economías más estables de Latinoamérica y el Caribe y es uno de los países con más iniciativa emprendedora en el mundo (Banco Mundial, 2016; Amorós, Moska y Singer, 2014; Amorós y Bosma, 2013). En los reportes recientes del *Global Entrepreneurship Monitor* (GME), el país ha estado en los diez primeros puestos entre más de 70 economías analizadas. Su índice de emprendimiento es cercano al 30%, lo que significa que uno de cada tres peruanos, entre los 18 y los 65 años, realiza algún tipo de iniciativa empresarial, lo que se asocia con una alta valoración del emprendimiento como carrera profesional por parte del 82.4% de la población peruana (Amorós et al., 2014; Amorós y Bosma, 2013).

Si bien el tema del emprendimiento social en el Perú ha empezado a estudiarse recientemente desde la academia, es importante señalar que desde hace varias décadas atrás, la economía solidaria, en la figura de modelos cooperativos, microfinancieros y del tercer sector, ha tenido presencia importante en la búsqueda de solución a problemáticas sociales desatendidas (Farber et al., 2015; Vera, Prialé, Fuchs, Espinosa, Seminario y Ninahuanca, 2016). La figura del emprendimiento social cobra relevancia en los últimos años, entre otros factores, tras la determinación del Banco Mundial, a inicios del siglo XXI, de considerar al Perú como un país de renta media. Esta medida redujo la llegada al país de fondos de cooperación internacional e indujo a muchas organizaciones del tercer sector a migrar a la figura de empresas sociales para poder garantizar la auto-sostenibilidad económica de sus programas sociales (Farber et al, 2015).

Aunque el concepto de emprendimiento social no esté del todo operativizado en el país, la lógica de articular el fin social con la auto-sostenibilidad económica se hace cada vez más aceptada (Farber et al., 2015; Caballero et al., 2014). Es así que en los últimos cinco años los emprendimientos sociales han ido ganando cada vez mayor visibilidad e interés por parte de

la académica y del público en general, en la confluencia de un buen momento económico del país, sumado a una mayor sensibilidad por temas sociales y ambientales (particularmente notable en las generaciones más jóvenes), junto con el incremento de eventos, concursos, fondos y medios de difusión que promueven la creación y mantenimiento de iniciativas empresariales socialmente responsables (Farber et al., 2015; Vera et al., 2016).

Un estudio local reciente, que analizó las características operativas de 460 emprendimientos sociales de Lima Metropolitana (Vera et al., 2016), señala por un lado que el grueso del ecosistema emprendedor social peruano se encuentra centralizado en Lima (la capital del país) y que un porcentaje alto de las iniciativas de este ecosistema se sigue adhiriendo a la figura de organizaciones no gubernamentales, requiriendo aún del apoyo de fondos externos. Uno de los resultados interesantes de este estudio, plantea que las actividades que más realizan los emprendimientos sociales en Lima tienen que ver con fines educativos para sensibilizar y empoderar al público en general (no solo a poblaciones vulnerables) sobre su responsabilidad como actores de cambio en el sistema económico, político y social de un Perú con altos niveles de desigualdad y exclusión social (Vera et al, 2016; CLACSO, 2016).

En este panorama de un país altamente emprendedor, y también evidentemente inequitativo, que progresivamente abre espacio al surgimiento y estudio de un emprendimiento social que aún no logra ser del todo auto-sostenible, se hace relevante profundizar de manera comprensiva en las experiencias y conceptualizaciones que los mismos emprendedores sociales tienen sobre sus circunstancias, en tanto ellos son poseedores de un saber empírico y contextualizado sobre las características y necesidades del emprendimiento social peruano, para su estudio, desarrollo y mantenimiento.

## **Método**

### **Participantes**

El estudio contó con 16 participantes, 8 mujeres y 8 hombres, quienes son fundadores de empresas con fines sociales operando de manera exitosa en Lima. Todos se auto reconocen como emprendedores sociales. Las edades de los participantes oscilan entre los 25 y 75 años de edad. La antigüedad de las empresas van desde dos años de constituidas, hasta 57 años. Todos los emprendimientos de los participantes se ubican en el sector servicios y buscan atender de manera explícita alguna problemática social, bien sea a través de la inclusión laboral, el cooperativismo, el acceso a crédito, la capacitación, la educación ciudadana, el cuidado del medio ambiente, el asociativismo, el ecoturismo y la prestación de servicios sanitarios. La selección de los participantes fue intencional por muestreo de caso típico con máxima variación (Patton, 2002; Surin, 2011) en las actividades de las iniciativas empresariales, lo que permitió contrastar diferentes prácticas y misiones organizacionales para encontrar los puntos entre sus experiencias.

### **Procedimiento**

Se construyó un guía de entrevista semi-estructurada a profundidad, teniendo como referentes las cinco dimensiones de emprendimiento social presentadas en el marco teórico. La entrevista indagaba por las prácticas dentro de la empresa y por la historia de vida de la persona, recabando en aquellas experiencias determinantes que le llevaron a constituir el emprendimiento y auto reconocerse como emprendedor social.

Las entrevistas se programaron de común acuerdo con los entrevistados en sus lugares de trabajo; fueron grabadas en medios de registro de voz, tras la aceptación verbal del consentimiento informado. Para garantizar la confidencialidad, los nombres de los participantes han sido cambiados en la presentación de los resultados. Las entrevistas tuvieron una duración promedio de 90 minutos y una vez grabadas fueron transcritas y analizadas utilizando el programa *Atlas Ti*.

### **Análisis de información**

Para el análisis de las entrevistas se empleó la metodología de análisis temático dirigido (Braun y Clarke, 2006; Hsieh y Shannon, 2005) que consiste en iniciar la codificación de la información obtenida, partiendo de categorías teóricas previamente establecidas, que para

este caso fueron las cinco dimensiones teóricas del emprendimiento social: visión social, aprecio por prácticas sostenibles, capacidad innovadora, habilidad para desarrollar redes de contacto y habilidad para generar retornos financieros.

Una vez organizada la información en las cinco categorías teóricas, se procedió a la elaboración de las definiciones operacionales dentro de cada una, en función de la información brindada por los participantes del estudio; esto con el fin de validar y contrastar conceptualmente el marco teórico de las cinco dimensiones para proponer un modelo conceptual adaptado a las particularidades de la muestra y del contexto local. El proceso de validación conceptual de las dimensiones del emprendimiento social arrojó a su vez dos líneas de codificación de la información al interior de cada categoría: por un lado los significados o conceptualizaciones en sí de cada dimensión; y por otro, las prácticas asociadas, las cuales sirven para ejemplificar cómo el concepto o significado se materializa en hechos concretos de la actividad emprendedora social (Willig, 2013). El proceso de análisis permitió establecer los puntos en común en que las cinco dimensiones del emprendimiento social se experimentan, conceptualizan y ejecutan en las vivencias de los participantes.

El análisis con el programa Atlas Ti permitió también identificar las frecuencias de uso del concepto y el nivel de articulación de cada categoría con las otras, para obtener un diagrama que explica los pesos e incidencias que existen entre las categorías.

## **Resultados y Discusión**

A continuación, en la tabla 1, se presenta el resumen de los conceptos brindados por los empresarios sociales respecto a las cinco dimensiones teóricas del emprendimiento social, la tabla presenta por una parte, los significados (el sentido que los entrevistados le dan a cada concepto a nivel semántico) y por otra, las prácticas (actividades y experiencias, tanto del emprendimiento en sí, como de otras esferas de la vida -familia, educación, expectativas futuras- en las que se concreta de manera práctica el significado de cada dimensión). Significados y prácticas se integran en la comprensión de las vivencias que alimentan la experiencia y conceptualización de las cinco dimensiones del emprendimiento social.

La tabla también presenta la frecuencia (fr) con que se usa el concepto y el nivel de articulación (art) o capacidad explicativa que cada dimensión tiene respecto a las otras. Aunque la *visión social* es la dimensión con mayor frecuencia, vale señalar que el mayor peso

de articulación, dada la densidad de sus contenidos, lo tiene el *aprecio por prácticas sostenibles*. Un hallazgo de interés de este estudio, es considerar que, en el caso de los emprendedores sociales participantes, el *aprecio por prácticas sostenibles* sería la categoría central para comprender las otras cuatro dimensiones.

Categorías	Fr	Art	Significado	Practica
Visión Social	358	4	Tener visión social significa sentirse comprometido y emocionado más allá de los propios intereses y tener la misión de hacer el bien y luchar por una causa que se considera justa.	Experimentar estados emotivos positivos y satisfactorios. Sentirse autorrealizado. Realizar actividades concretas encaminadas a materializar la misión social de la empresa.
Aprecio por prácticas sostenibles	96	5	Consciencia de interdependencia. Reconocimiento del contexto e identificación de desequilibrios : Reconocimiento de posición personal de responsabilidad.	Experiencias personales y familiares contrastantes y complejas. Capacidad de articular recursos, personas, conocimientos, ideas, de manera compleja y coherente.
Capacidad Innovadora	69	3	Pensamiento flexible y descentrado de las propias necesidades. Valoración de la incertidumbre.	Recursividad e identificación de oportunidades. Flexibilidad y adaptación
Habilidad para desarrollar redes de contacto	64	3	Posibilidad de existencia del emprendimiento social: sin redes y relaciones no hay sentido de emprender. Construcción colectiva.	Integración y participación en redes y eventos: boca a boca. Diversificación local e internacional. Hacerse visible a través de medios masivos y redes sociales
Habilidad para generar retornos financieros	61	2	Dificultad. Marginalidad.	Conductas multitarea.

Tabla 1: Resumen de resultados. Frecuencia, articulación y contenidos comunes a nivel de significados y prácticas para cada dimensión de emprendimiento social. Elaboración propia.

A continuación se presentan los resultados específicos para cada dimensión. Los nombres de los participantes han sido cambiados para garantizar la confidencialidad.

### *Visión Social*

Esta dimensión fue la más frecuente. Desde las experiencias de los participantes la visión social se configura como un elemento misional y emocional, que motiva a llevar a cabo el emprendimiento para luchar por una causa que se considera justa:

Nosotros estamos naciendo como un agente de cambio... no es posible que un ser humano como tú o como yo, tenga que buscar su comida en la basura, no puede ser. Tenemos que cambiar eso. *Ana*.

Generar un movimiento de personas comprometidas hacia una visión compartida en el tema del agua, entonces nuestra misión es transformar el consumo de agua embotellada en una corriente de cambio, de solidaridad. *Luis*.

Dado que la visión social hace referencia al aspecto misional que moviliza al emprendedor (Brooks, 2009; Irengun y Arikboga, 2015; Nicholls, 2006 en Shockley y Frank, 2010), en ésta se explicita la problemática concreta a solucionar. Todos los emprendedores participantes se remiten a las razones sociales por las que operan sus emprendimientos y manifiestan un profundo sentido de bienestar subjetivo que les motiva a actuar:

Lo que más me ha preocupado siempre es la situación de las trabajadoras del hogar y es algo realmente muy agradable ver cómo se van sintiendo bien, cómo van cambiando, cómo se sienten cómodas en nuestra institución. *Beatriz*.

Entonces yo conocí al cooperativismo... ¿qué es lo que me motiva a mí a participar? como esto es una cooperativa de ahorro y crédito, es decir pensar en mi futuro... ¿Qué mejor que un espacio solidario como este? *Antonio*.

Más que todo me considero una persona curiosa, fanático de la selva. Entonces hago lo que se necesita hacer para mantener el bosque. *Karlo*.

Este sentido de bienestar que impulsa las actividades de los empresarios sociales, lleva a los participantes a reflexionar sobre el potencial de autorrealización que su visión social conlleva y que garantiza la persistencia en sus proyectos:

Tú tienes que hacer lo que te apasiona todos los días, 24 horas. Y yo encontré la pasión en los negocios sociales... Si tú haces lo que realmente quieres y te llena como persona es cuando puede hacer cambios transformacionales porque es cuando te sientes bien, te sientes satisfecho de estar haciendo ese cambio entonces vas a querer seguir haciéndolo por más tiempo. *Luisa*.

Yo creo que lo importante es que uno trabaje en cosas que a uno le atraen y le gustan. Porque entonces sí puedes sentirte más a gusto con lo que logras. *Beatriz*.

De acuerdo con la literatura especializada, la visión social también se refiere al sentido de destino y conexión emocional que tiene el emprendedor social con su lucha, lo que le permite llevar a cabo su misión (Barendsen y Gardner, 2004; Keogh y Polonsky, 1998 en Nga y Shamuganathan, 2010). El análisis de esta dimensión da cuenta de un componente altamente subjetivo, emotivo y vinculado a propiciar estados internos satisfactorios o eudaimónicos, con altos niveles de pasión y emoción (London, 2008; Murphy y Coombes, 2009), que se concretan en actividades conducentes a la realización tangible de la visión emprendedora (London, 2008; Ovais y Li, 2016), lo que finalmente conduce a un compromiso a largo plazo

que mantiene alta la motivación y la ejecución del proyecto social (Murphy y Coombes, 2009):

Yo creo que la principal motivación es un tema de los compromisos que uno va adquiriendo cuando empieza a transmitir lo que realmente uno quiere con su filosofía... realmente de estar brindando el servicio a la medida, eso te genera compromisos. *Alvaro*.

La literatura revisada indica que desde ésta dimensión se originaría la iniciativa emprendedora (Choi y Majumdar, 2014; Irengun y Arikboga, 2015) y que incluso historias personales con características trágicas, podrían explicar el origen de esta visión (Barendsen y Garder, 2014; Brooks, 2009; Ovais y Li, 2016; Waddock y Steckler, 2016). Sin embargo, en los hallazgos obtenidos con los 16 participantes locales, el tema de las experiencias trágicas no se hace presente. Por el contrario, las historias de los participantes están mayoritariamente asociadas a experiencias de vida favorables y optimistas:

Lograr que yo esté donde esté, si no hubiera sido por mi abuelo, mi mama no hubiera ido a estudiar al exterior y no me hubiera podido dar educación en los mejores colegios de Lima. Luego me gané una beca para irme a Australia, de ahí una beca para ir a Penn, de ahí una beca a la India, me pase medio mundo en la universidad, entonces cuando vine dije, tengo que hacer algo. *Luis*.

Lo que refiere la literatura como un estado emocional, de optimismo y confianza, que tienen los emprendedores sobre sus posibilidades de transformar la realidad y su responsabilidad con la misma (Chell, Spence, Perrini y Harris, 2016; El Ebrashi, 2013; Waddock y Steckler, 2016). En los emprendedores participantes, su visión social es fuertemente emotiva y orientada hacia la autorrealización trascendente.

### *Aprecio por prácticas sostenibles*

Esta dimensión fue la primera categoría a nivel de articulación respecto a las otras. Esto debido al grado de complejidad y profundidad de información brindado por los participantes, tanto a nivel de experiencias vitales concretas, como de posibilidades de explicar y hacer conexiones con las otras dimensiones de análisis<sup>2</sup>. En este estudio el *Aprecio por Prácticas Sostenibles* se presenta como una categoría articuladora fundamental para el emprendimiento social.

Como señala la literatura, el aprecio por prácticas sostenibles se caracteriza por un estado de conciencia crítica que posibilita reconocer que las organizaciones y los individuos hacen parte de un sistema interconectado (Cartwright y Craig, 2006; Nga y Shamuganathan, 2010;

---

<sup>2</sup> Es por ello que a esta dimensión se le dedicará una posterior publicación académica específica y detallada que permita abarcar en profundidad la complejidad de sus contenidos. En el presente artículo se presentan de manera resumida los temas más relevantes.

Savitz y Weber, 2006) y que las propias acciones tienen efectos en otros (Caballero et al., 2014; Ovais y Li, 2016). Esto se ve claramente reportado en las reflexiones de los participantes:

Yo siempre sentía que uno es parte de la sociedad y no está sólo, no es como que solamente haces lo que tú quieres. Todo está conectado, y yo podía ver que algo no estaba conectado. *Luz.*

Este sentido de interconexión se hace presente de manera concreta en las experiencias de todos los entrevistados a través de una serie de explicaciones sobre cómo, a lo largo de la historia personal -la cual es auto percibida en cierto sentido como privilegiada- se ha dado una toma de conciencia del nivel de responsabilidad que se tiene en un sistema más amplio:

Yo creo que como persona he recibido muchas cosas en la vida y eso es por suerte, ósea uno nace donde nace por suerte, y yo creo que uno tiene la responsabilidad de que si ha recibido muchas cosas, devolver lo que ha recibido. Si yo he tenido la posibilidad de recibir una buena educación tengo la responsabilidad de compartir. *Luisa.*

Con los jóvenes me encanta porque siento que ahí hay un vínculo bien fuerte porque quizás yendo un poco como para atrás, ¿no? Yo creo que de hecho tu historia de vida se conecta con lo que haces, más si estás en un camino así, ¿no? *Darío.*

En la literatura revisada, si bien se ejemplifican con claridad las formas en que se llevan a cabo prácticas sostenibles para el desarrollo del emprendimiento presente (Dees, 2011; Mair y Martí, 2006; Thompson, Zhang y Lee, 2014), no se aclaran las condiciones sobre las cuales se forma en las personas el sentido de sostenibilidad. Para el caso de los entrevistados locales, sí les resulta muy importante señalar que su sentido de sostenibilidad e interdependencia viene posibilitado por una historia personal compleja y llena de experiencias enriquecedoras, fundamentalmente brindadas por la familia y el contacto con contextos diversos. De allí surge su sentido de interconexión con los otros como base para un sentido de visión social posterior.

Mi familia siempre ha tenido una predisposición por la naturaleza. Mi papá era un científico que se dedicaba a las variedades silvestres. Entonces toda su vida se la pasó recorriendo zonas remotas de los andes, sobre todo entre Perú y Bolivia. Me llevaba a algunos de sus viajes entonces yo he caminado por la sierra desde muy chiquito, como te dije tuve la oportunidad de vivir en Costa Rica y Colombia. *Karlo.*

Debe de haber sido desde el cole porque siempre hubo el tema de las misiones a Ayacucho, el tema de las misiones a la selva que salían en secundaria. Estuve buen tiempo en los scouts también en el cole. *Sebastián.*

Yo creo que lo social es más por mi familia, por mi papá que trabajó más de 30 años en el sistema de las Naciones Unidas en la OIT y, es más, cuando yo era niña él trabajaba en micro-emprendimiento en África del oeste. *Liliana.*

Los participantes reiteran la noción de relación y retroalimentación continua entre los propios actos y sus efectos en las demás personas y el ambiente. Esto introduce un fuerte sentido de responsabilidad y conciencia por las consecuencias que las decisiones personales y

empresariales pueden traer a corto, mediano y largo plazo, requiriendo buscar un balance integrador entre lo económico y lo social-ambiental (Abu-Saifan, 2012; Hawken, 1993; Irengun y Arikboga, 2015; Leisinger, 2007; Whitman, 2011 en Braga et al., 2014).

Hay un tema de tener como un equilibrio interno que la gente gane lo suficiente porque el trabajo amerita una remuneración, pero tampoco la idea es de enriquecerse. *Natalia*.

Nuestro objetivo era igual, bajo la misma filosofía, que el impacto lo podamos medir, sea razonable, haya mayor inclusión de acceso. *Alvaro*.

En el grupo de participantes el *Aprecio por Prácticas Sostenibles* integra aspectos emocionales y de memoria personal biográfica, junto con componentes de razonamiento lógico. Esto les permite elaborar de manera afectiva pero consciente las experiencias para asumir un posicionamiento personal autorresponsable y equilibrado con la necesidad social/ambiental identificada, buscando hacer su visión sostenible. Si bien la literatura indica que en esta dimensión se involucra la ejecución de prácticas y modelos económicos innovadores y sostenibles (Abu-Saifan, 2012; Burkett, 2010; Dees, 1998; Mair y Martí, 2006), en el grupo de participantes, el Aprecio por Prácticas Sostenibles, implica un sentir (emotivo) y pensar (cognitivo), que potencializa la capacidad para planificar y tomar decisiones. La parte de ejecutar acciones se concretaría de manera más puntual en las otras tres dimensiones que a continuación se detallan.

### *Capacidad innovadora*

Esta dimensión se basa en la necesidad de lograr un resultado sostenible y equilibrado (planteado en la dimensión de *Aprecio por prácticas sostenibles*) que posibilite lograr los resultados del emprendimiento. El reconocimiento por parte de los emprendedores de que sus recursos económicos son un tanto limitados y de que deben garantizar la sostenibilidad del emprendimiento en un mercado competitivo (Mair y Schoen, 2007; Sesen, 2013; Smith, Bell y Watts, 2014), los lleva a generar soluciones innovadoras y recursivas planteándose, desde el enfoque social, otros modos de hacer negocios, gestionar el talento y generar recursos, apelando, por ejemplo, a la integración de habilidades de sus colaboradores:

Haces un poco de todo. En desarrollo no puedes decir, "ah yo hago esto y no hago esto", ¿no? Las personas que son parte del equipo te pueden hacer talleres, pueden reunirse con empresas, pueden... bueno pueden reunirse con organizaciones, pueden elaborar un marco lógico, pueden eh... o sea cuando hay un evento nos apoyan. O sea al final tienes que tener distintas llaves, ¿no? *Darío*.

Es así que, en consonancia con la literatura, la innovación se desarrolla y nutre en el intercambio de capital intelectual y social (Littunen, 2000; Nahapiet y Ghoshal, 1998), pero también en la flexibilidad para estar dispuestos a atender las demandas que surgen en el día a

día. El uso de las redes y tecnologías de la información (TICS) se vuelve clave para potencializar los alcances de los proyectos:

Las redes sociales, su efecto multiplicador... hace poco hemos entrado a este proyecto con las TICS, y de lo que ya veníamos haciendo, que cada vez como demanda educativa era más difícil atender, porque la demanda presencial que nos hacían era inmensa, y además el ámbito de atención crecía cada vez más, entonces con lo de las TICS se está llegando a más con el uso de medios. *José.*

Por otro lado para los emprendedores entrevistados, innovar implica la solución espontánea de problemas que no necesariamente se han planificado, sino que van surgiendo de acuerdo a las demandas del entorno y del mismo emprendimiento.

No había un camino, y tuvimos que hacer un camino al andar. *José.*

Cuando nosotros empezamos todo esto, las palabras como responsabilidad social corporativa o corporaciones B, o empresas sociales... ni siquiera existían. Nosotros no empezamos con un plan para hacer estas cosas, esto simplemente sucedió. *Karlo.*

La innovación espontánea (azarosa) se explicaría por la poca consolidación de un ecosistema emprendedor social local que brinde sustento y apoyo (Vera et al, 2016). Entonces el proceso innovador se daría de manera un tanto incierta y sobre las mismas demandas de los acontecimientos:

Después me volví así como cuestionada, "¿será que de verdad estoy trabajando para los más pobres? ¿Será que hay más pobres todavía que los recicladores?". Yo cuestionándome y después cuando volvimos y volvimos a discutir aquí yo traía todas esas cosas y me dijeron, si estamos trabajando con el lado invisible, ¿no? No te desesperes, ¿no? *Ana.*

Este modo de innovación no se correspondería con lo indicado por la literatura que asocia el concepto con mecanismos para generar plataformas de recursos disponibles para la ejecución y planificación (Caballero et al, 2014; Mair y Martí, 2006; Nga y Shamuganathan, 2010; Pless, 2012). Sin embargo, para la experiencia de los entrevistados, la innovación emergente les ha garantizado la expansión de sus posibilidades, estando dispuestos a reajustarse en función de su sostenibilidad:

Entonces no podemos entrar con planes tan grandes y nos dimos cuenta que sí habían empresas que decían, "ya pero de todo esto, no tengo un programa de reciclaje" o, "me encantaría el tema de transporte sostenible, bici, car pooling..." Entonces dijimos ya ok, tenemos que flexibilizarlos porque al final del día no vamos a decirle, "ya bueno no, no hagas algo". Porque por lo menos tenemos, aunque sea un día para que vaya entrando el tema (ambiental) y después que ellos (las empresas clientes) vayan entendiendo qué es lo que necesitan hacer a largo plazo. *Martina.*

En los testimonios de los emprendedores entrevistados, se hace evidente que ellos están conscientes de la necesidad de la innovación, como un condición para encontrar nuevas formas de llegar a sus destinatarios, esto implica replantear distintos aspectos del modelo de negocio como los canales de distribución, el producto o servicio, las formas de pago, entre

otros, con el fin de garantizar que se cumpla la misión de su iniciativa social (Caballero et al 2014 ; Elkington y Hartigan, 2008; Irengun y Arikboga, 2015; Nga y Shamuganathan, 2010).

### *Habilidad para desarrollar redes de contacto*

Esta dimensión, además de fundamentarse en las relaciones formales o informales con las personas del entorno para lograr apoyo (Caballero el all, 2014 ;Nga y Shamuganathan, 2010), es particularmente entendida por los emprendedores entrevistados, como la condición práctica-concreta de existencia misma del emprendimiento; en tanto reconocen que no es posible funcionar en solitario y asumen el emprendimiento como una iniciativa colectiva, una construcción conjunta.

Esto es una construcción colectiva, o sea, yo he cumplido un rol pero digamos que no sería explicable por la labor de una persona, sino los lideres, los yachachiq, otras personas tienen que estar ahí, otros profesionales han sumado y han generado sinergias para que esto funcione. *José.*

Yo no creo que haya un emprendedor social que sólo solo solito tiene una capacidad de un radio de acción muy limitado, porque yo te puedo ser un emprendedor social solamente en un tema teórico, pero yo te puedo presentar un equipo de personas que trabaja en aplicaciones reales concretas. *Álvaro.*

Entonces el sano funcionamiento de la organización y el logro de la visión social solo se hacen posibles pensando en colectivo, integrando diversas experiencias y conocimientos y luego divulgándolos por medio de redes y medios formales e informales:

Una de las características de la Asociación es que hay quienes han sido trabajadores infantiles domésticos o lo son ahora, trabajadoras y ex trabajadoras del hogar, estudiantes, profesionales, mujeres, varones, jóvenes, personas mayores, voluntarios, tanto peruanos como extranjeros. Es un equipo mixto que tratamos de ser lo más democráticos ... recibimos muchos voluntarios y esos voluntarios sobre todo del extranjero tienen como una red informal. Nos envían otros voluntarios. Hay varias personas que han hecho sus tesis. Han publicado un libro. Periodistas que hacen artículos. *Beatriz.*

Las redes son todo. Nosotras entramos a Wayra, una red de emprendedores, no sociales, pero emprendedores, que nos abrió las puertas al mundo porque es una aceleradora global... Y como esas hay miles de redes. De ahí nos vinculamos con el MIT y con innovadores menores de 30 años ... al final te das cuenta que es un mundo súper pequeño, que todos se conocen pero que al final cada vez está creciendo más. *Luisa.*

Como lo plantean las anteriores viñetas, lo colectivo es algo que incluso trasciende los espacios geográficos y que se puede desplegar a nivel internacional, por la activación de contactos y el uso de la tecnología, pensando en posibilidades de replicabilidad y escalamiento de la iniciativa. Este es un tema recurrente en las entrevistas:

Inició en Perú donde estuvimos dos años que solo abarcaba a Perú. Y este año la convocatoria resulto a participantes en México, tuvimos 500 voluntarios; además, de los 4000 voluntarios en Perú. Bien bacán para nosotros ver que algo que surge de acá también ha movilizó a otras personas... Sigue siendo iniciativa nuestra en conjunto con "Conservamos", es un proyecto compartido, coorganizado y que de hecho ha tenido un ritmo de crecimiento muy grande. Empezamos el 2013 con 1000 voluntarios; 2014 con 2500, y este año con 4000. *Liliana.*

Comenzó con dos amigas mías: una que está en Chile y una en México. Desde que empezamos acá, ellas tenían ganas de hacerlo por allá también y hace unos meses dijimos, "ya vamos a empezar". Entonces ellas lo han ido liderando, ellas han venido acá para ver cómo funciona. Yo ahorita he estado en Chile la semana pasada, ahora en Mayo me iré a México. Estamos nosotros tratando de sistematizar lo más posible todo lo que hacemos para poder pasárselos y que vayan avanzando pero manteniendo la consistencia y la calidad. *Martha.*

Esta posibilidad de generar redes y trabajar con otros, incluso a distancia, se reconoce en los emprendedores sociales fundamentada en la posibilidad de ser respetuosos y estar abiertos a la diferencia y al aprendizaje continuo en la integración con los demás:

Yo creo que es muy importante, la verdad hay que moverse mucho y a veces salen cosas, hablas con alguien y justamente trabaja en algo que estás buscando... ser curioso para los demás, interesarse por lo que los otros hacen, porque también hay otras cosas interesantes... conversas con alguien y te das cuenta que podía ser una persona interesante, estar pensando en cómo nos podría ayudar. *Luz.*

Yo en realidad iba a apoyar y enseñar un poco la parte de gestión y cómo mover toda la logística pero terminé en realidad aprendiendo mucho de toda la cultura de los asháninkas, un poco también de su espiritualidad, toda su parte de lo que se refiere a su conocimiento en plantas, a todos los temas internos. *Sebastián.*

Finalmente el hacerse visibles, el ponerse en el boca a boca y hacer circular y generar recordación de sus actividades, se vuelve una condición fundamental para la supervivencia y crecimiento del emprendimiento. Solo en la interconexión y reconocimiento por parte de los otros es posible que el mismo tenga sentido:

Estamos utilizando las redes sociales, la web, 3 blogs, tenemos el twitter y cada entrevista especialmente en televisión redonda en que lleguen más trabajadoras y más empleadores lo que es importante. Osea sí, lógicamente la visibilidad es buena para nosotras, para las trabajadoras y también para los empleadores. *Beatriz.*

Tener a un proyecto de ciencia de guacayamos nos colocó en National Geographic en los 90s, tener una asociación con una comunidad nativa nos ha dado una exposición más allá de la que hubiera estado en capacidad de cualquier otra empresa. En sitios como universidades de alto prestigio como Harvard o Standford, por ejemplo o en revistas que normalmente no te prestarían atención, premios, etc, etc. Entonces todo eso ayuda, pero igual tienes que hacer tu circuito de ferias, preocuparte por tu google rank, etc. *Karlo.*

Usamos bastante relaciones públicas porque parte de ser un emprendimiento es que no tenemos mucha plata, entonces relaciones públicas es todo el tema de prensa. Hemos usado mucha prensa, los periodistas han sido super buenos con nosotros. Hemos salido en la radio en la tele y eso sirve mucho y tenemos muchas campañas virales. *Luisa.*

En esta dimensión se puede apreciar entonces que las redes de contacto se materializan en actividades y prácticas concretas, que posibilitan la interconexión, el apoyo y divulgación del proyecto, lo que resulta vital para el éxito del proyecto y para lidiar con la incertidumbre (Fernández-Ardavín y Berenguer, 2012; Gurrieri; 2013; Huggins, 2000; Kristiansen y Ryen, 2002), la cual se exacerba en un contexto en el que apenas se está empezando a consolidar un ecosistema emprendedor social (Vera et al, 2016). Entonces la generación de confianza, respeto y una buena reputación, basada en buenas relaciones con pares y destinatarios y su

oportuna divulgación, son claves para el éxito de la iniciativa (DeCarolis y Saparito, 2006; Gurrieri, 2013; London, 2008).

### *Habilidad para generar retornos financieros*

Esta es la dimensión que tiene menos frecuencia y articulación en los testimonios de los participantes. Esto resulta de interés puesto que se sobreentiende que los retornos financieros son claves para garantizar la sostenibilidad de la iniciativa. Sin embargo, parece resultar la actividad menos clara y difícil de concretar para los empresarios sociales entrevistados.

Como parte de lograr la expectativa la sostenibilidad financiera del emprendimiento, se aprecia de manera recurrente en las historias de los emprendedores entrevistados, un sentido de sacrificio y recursividad ante las dificultades económicas como un medio para cumplir con las metas de la organización:

Yo he hecho ocho años de 100% voluntariado aquí y luego me puse un sueldo súper simbólico para poder sobrevivir, digamos. Ahora ya entre que enseño y otras cositas ya tengo lo que necesito. Igual lo que necesito es una cama, es agua caliente, libros, poder comer lo que me provoque comer y más que eso. *Darío.*

Entonces al inicio sí pues, tú haces todo. Quién hace el delivery? Nosotras. Quién empaqueta el regalo? Tú. Entonces aprendes todo, desde abajo. Y poco a poco hemos ido creciendo un poco... hemos llegado a clientes, pero es un trabajo de poco a poco porque como emprendedores no es que tengas mucha plata para hacerlo. *Luisa.*

En lo propiamente financiero, todos los participantes reportan dificultades para garantizar la liquidez y disponibilidad de capital económico suficiente. Esto les obliga a continuar reajustando sus mecanismos de operación, para garantizar el cumplimiento de sus objetivos:

Que las ganancias te permitan sostener la empresa y estamos buscando ese momento, ahorita lo que pasa es que como nosotros pagamos un precio justo es bien complicado el tema del margen para que quede para la empresa. Pero ya estamos desarrollando una línea de productos más exclusivos con productos que va a permitir un poco más de ingresos. *Darío.*

Este, estos fondos que recuperamos están redirigidos hacia el proyecto; así que en eso se dice, captamos fondos gracias a este mecanismo y lo reinvertimos, redistribuimos los fondos entre las instituciones que implementan los proyectos para que ellas pueden hacer las actividades de sostenibilidad; es decir, financiar el seguimiento del proyecto. *Natalia.*

La literatura enfatiza que el aspecto económico es necesario para garantizar la supervivencia y expansión a largo plazo del fin social del emprendimiento (Caballero et al., 2014; Curry et al., 2016; Irengun y Arikboga, 2015; Mair y Martí, 2006; Nga y Shamuganathan, 2010). Un estudio local sobre las características de empresas sociales de Lima, señala que un porcentaje considerable de las mismas garantiza su sostenibilidad económica a partir de donaciones, lo cual no es sostenible en la medida que éste tipo de apoyos se ven cada vez más reducidos (Vera et al, 2016). Los participantes manifiestan estar

buscando su propia independencia económica y sostenibilidad financiera más allá de las donaciones. Algunos incluso ya lo están consiguiendo:

En la empresa tenemos muchas donaciones pero tenemos planeado varios modelos de negocio para hacer que empiece a caminar solo ¿no? Por ejemplo ahora vamos a plantear que una vez que se gradúen, las chicas puedan trabajar... tener un ingreso, puedan hacer como un repago. Un repago mensual retroactivo. *Martha*

Las donaciones que recibimos son bien puntuales, no es lo que nos sostiene. Lo que nos sostiene económicamente es la venta de los productos y los servicios... A veces es cansador, pues estas pensado somos una empresa, de hecho, es importante velar por la rentabilidad de las actividades que hacemos y, al mismo tiempo, tenemos un fin de comunicar e inspirar a resolver una problemática... No creo que vaya a ser un modelo multimillonario, tampoco es el propósito, se trata que sea sostenible dentro de la realidad en la cual trabajamos. *Liliana*.

Esto coincide también con estudios locales que indican que a partir del momento en que Perú pasa a ser denominado como un país de renta media, el aporte de fondos internacionales se ve significativamente reducido y muchas iniciativas sociales se ven obligadas a buscar modelos de negocio que les permitan garantizar la sostenibilidad de sus ingresos financieros (Farber et al, 2015; Vera et al, 2016).

Una de las agencias Suiza que nos financiaba, nos dijo que debíamos de buscar una manera de generar ingresos para, no independizarnos del todo pero, al menos apoyar. Entonces nos hicieron una consultoría y como resultado salió que lo que sabíamos hacer era justamente ver lo que era ofrecer empleos. Entonces se creó una agencia de empleos en el año 2007. *Beatriz*

En estos momentos de todas las instituciones amigas que recibíamos ahora ya no recibimos nada, entonces nosotros lo que hacemos es un proceso de implementación de estas tecnologías realizando incidencias ante gobiernos locales, regionales, y el gobierno nacional. *José*.

Es así que los emprendedores sociales deben recurrir a planes de negocios sociales sustentados en metodologías y modelos de la empresa privada e instituciones públicas, para encontrar el equilibrio financiero que les permita el crecimiento y mantenimiento de sus emprendimientos (Bornstein, 2004; Curry et al., 2016; Elkington y Hartigan, 2008; Haughton, 2008 en Nga y Shamuganathan, 2010; Minniti y Lévesque, 2008; Rahdari et al., 2016; Sullivan, 2007). Esto, en las empresas sociales locales está en vista de desarrollarse y sigue siendo un factor difícil de garantizar a plenitud (Vera et al, 2016).

## Conclusiones

La investigación sobre las características psicológicas así como sobre los procesos mismos para la creación, mantenimiento y sostenibilidad de empresas sociales debe ampliarse para ofrecer alternativas a la comprensión y desarrollo de este campo. Al reconocer los múltiples aspectos culturales implicados en el emprendimiento que pueden favorecer al desarrollo económico y social de un país, éstos se pueden potenciar para plantear procesos productivos más consecuentes, eficaces y sostenibles en el tiempo (Kliksberg, 2012).

El análisis de las experiencias de emprendedores sociales locales, a la luz de las cinco dimensiones teóricas del emprendimiento social, ha permitido entender cómo las mismas son entendidas, articuladas y vivenciadas desde sus experiencias particulares, situadas en el contexto local limeño. Siendo la dimensión de *Aprecio por Prácticas Sostenibles* la que cobra un mayor peso en los testimonios y da sentido a las otras cuatro. A la luz de la literatura, este hallazgo hace un aporte significativo en tanto difiere de señalar la *Visión Social* como el sustento primigenio de la actividad emprendedora social y da peso a la sostenibilidad no solo como un modo de ejecutar programas que garanticen la supervivencia del emprendimiento, sino como un posicionamiento personal, complejo e integrador, que valora de manera sistémica las consecuencias de los propios actos y decisiones.

Este resultado en el contexto local un tanto adverso y poco inclusivo hace mucho sentido y lleva a reflexionar sobre las posibilidades de llevar a cabo iniciativas que pueden considerarse al margen de la lógica convencional capitalista, resaltando las posiciones éticas y críticas que los emprendedores participantes asumen sobre su papel como posibles líderes responsables con la sociedad peruana.

Los resultados de esta investigación buscan aportar a la comprensión, estudio y promoción del emprendimiento social; así como plantear posibles líneas de indagación que se abrirían en la profundización de cada una de las cinco dimensiones teóricas exploradas. Entender con más detalle los procesos por los cuales se consolida el *Aprecio por prácticas sostenibles*, ofrece opciones interesantes para pensar en la viabilidad de formar futuros emprendedores sociales. Por otra parte, entender las fortalezas y debilidades en todas las dimensiones posibilitaría generar una agenda de investigación y atención de necesidades puntuales de estos emprendimientos sociales para potenciar sus impactos y repercusiones positivas en la sociedad. Por ejemplo, el tema de retornos económicos sigue siendo crítico y requerirá de

reflexiones más amplias sobre las condiciones que, en el ecosistema emprendedor local (Vera et al, 2016), deben generarse para apoyar este requerimiento.

Este estudio reconoce el potencial social que puede tener la investigación en emprendimiento social contextualizada y asume la responsabilidad de vincular conocimientos como el psicológico y el de la administración, para analizar las experiencias personales y locales involucradas en la conformación y mantenimiento de negocios sociales. La investigación social y cultural en el campo de la formación y sostenibilidad empresarial debe ser incrementada con el fin de instalar debates fructíferos, que permitan al Perú y a América Latina ponerse en la vanguardia de la constitución política de la educación empresarial, estableciendo un diálogo continuo con las concepciones tradicionales de negocio (Mandiola, 2013), para favorecer y promover un emprendimiento de características y consecuencias socialmente positivas y conscientemente ligadas a la realidad nacional.

Es así como los resultados de esta investigación esperan aportar a la comprensión de las condiciones individuales y sociales en que las que se apuntala la decisión por hacer emprendimientos sociales, que aporten valor social en contextos llenos de necesidades sociales y ambientales como el local. Éste un campo emergente de en Latinoamérica y el Perú, cuyas economías en pujante crecimiento no logran aún satisfacer una serie de necesidades y desequilibrios en las diferentes capas de su población.

## Referencias bibliográficas

- Abu-Saifan, S. (2012). Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries. *Technology Innovation Management Review*, 22-27.
- Alcaraz, R. (2006). El emprendedor de éxito. 3ª edición. México: McGraw-Hill.
- Alter, K. (2003). *Social enterprise: A typology of the field contextualized in Latin America*. Washington, D.C: Inter-American Development Bank.
- Amat y León, C. (2012). *El Perú nuestro de cada día. Nueve ensayos para discutir y decidir*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Amorós, J., y Bosma, N. (2013). *Global Entrepreneurship Monitor 2013 Global Report*. Recuperado de: <http://www.gemconsortium.org/docs/download/3106>
- Amorós, J., Moska, D., y Singer, S. (2014). *Global Entrepreneurship Monitor 2014 Global Report*. Recuperado de: <http://www.gemconsortium.org/report>
- Austin, J., Stevenson, H., y Wei-Skiller, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22.
- Bacq, S., Hartog, C., Hoogendoorn, B., Lepoutre, J. (2011). Social and Commercial Entrepreneurship: Exploring Individual and Organizational Characteristics. *Scales Research Reports, EIM Business and Policy Research*. Recuperado de: <http://ondernemerschap.panteia.nl/pdf-ez/h201110.pdf>
- Banco Mundial (2016). *Perú panorama general*. Recuperado de: <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview> el 08 de septiembre de 2016.
- Barendsen, L. y Gardner, H. (2004). Is the Social Entrepreneur a New Type of Leader? *Leader to Leader*, 2004(34), 43-50.
- Bikse, V., Rivza, B. y Riemere, I. (2015). The Social Entrepreneur as a Promoter of Social Advancement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 185(13), 469-478.
- Bornstein, D. (2004). *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. New York: Oxford University Press.
- Braga, J., Proenca, T. y Ferreira, M. (2014). Motivations for social entrepreneurship - Evidences from Portugal. *TÉKHNE- Review of Applied Management Studies*, 12, 11-21.
- Brooks, A. (2009). *Social Entrepreneurship: A Modern Approach to Social Value Creation*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Burkett, I. (2010). Sustainable Social Enterprise: What does this Really Mean? *Foresters Community Finance*. Recuperado de: <http://cdn.socialtraders.com.au/app/uploads/2016/08/Sustainable-Social-Enterprise-Ingrid-Burkett.pdf>

- Caballero, S., Fuchs, R.M., Prialé, M.A. y Nga, K.H. (2014). The influence of the Big 5 personality traits on the social enterprise start-up intentions: A Peruvian case. *Taylor's Business Review*, 4(1).
- Campana, A. (2012). *¿Qué sucede con las microempresas en el Perú?* Recuperado en Agosto de 2013 de la web <http://www.saberescompartidos.pe>
- Cartwright, W. y Craig, J. (2006). Sustainability: Aligning Corporate Governance, Strategy and Operations with the Planet. *Business Process Management Journal*, 12(6), 741-750.
- Chell, E., Spence, L., Perrini, F. y Harris, J. (2016). Social Entrepreneurship and Business Ethics: Does Social Equal Ethical?. *Journal of Business Ethics*, 133(4), 619-625.
- Chen, M. y Wang, M. (2008). Social Networks and a New Venture's Innovative Capability: The Role of Trust within Entrepreneurial Teams. *R&D Management*, 38(3), 253-264.
- Choi, N. y Majumdar, S. (2014). Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research. *Journal of Business Venturing*, 29, 363-376.
- CLACSO (2016). *Calculadora de la desigualdad. La medida de la desigualdad*. Recuperado el 23 de junio de 2016 de: [http://www.clacso.org.ar/calculadora\\_desigualdad/calculadora.php](http://www.clacso.org.ar/calculadora_desigualdad/calculadora.php)
- Curry, J., Donker, H. y Krehbiel, R. (2009). Development corporations in aboriginal communities: The Canadian experience. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 4(1), 1-19.
- Curry, J., Donker, H. y Michel, P. (2016). Social entrepreneurship and indigenous people. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 4(2), 108-115.
- DeCarolis, D. y Saporito, P. (2006). Social capital, cognition and entrepreneurial opportunities: A theoretical framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(1), 41-56.
- Dees, G. (1998). The meaning of social entrepreneurship. Recuperado de [http://www.caseatduke.org/documents/dees\\_sedef.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf)
- Dees, J. (2001). The Meaning of "Social Entrepreneurship". Recuperado de <https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/>
- Dees, J. (2011). Social Ventures as Learning Laboratories. *Tennessee's Business* 20(1), 3-5.
- Defourny, J. y Nyssens, M. (2010). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), pp. 32-53.
- Dyllick, T. y Hockerts, K. (2002). Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141.
- Dolabela, F. (2005). Taller del emprendedor. Rosario: Homosapiens.

- El Ebrashi, R. (2013). Social entrepreneurship theory and sustainable social impact. *Social Responsibility Journal*, 9(2), 188-209.
- Elkington, J. y Hartigan, P. (2008). *The Power of Unreasonable People: How Social Entrepreneurs Create Markets that Change the World*. Boston: Harvard Business Press.
- Estrin, S., Mickiewicz, T. y Stephan, U. (2016). Human capital in social and commercial entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 31(4), 449-467.
- Farber, V., Caballero, S., Prialé, M.A. y Fuchs, R.M. (2015). Social Enterprises In Lima: Notions And Operating Models. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 1(1), 56-78.
- Fernández, M., Fernández-Ardavín, A. y Berenguer, D. (2012). Promotion of Social Entrepreneurship through Public Services in the Madrid Region: Successful Aspects. *The Amfiteatru Economic Journal*, 14(6), 774-785.
- Fischer, E. y Reuber, A. (2003). Support for rapid-growth firms: A comparison of the views of founders, government policymakers, and private sector resource providers. *Journal of Small Business Management*, 41(4), 346-365.
- Fowler, A. (2000). NGOs as a moment in history: Beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation? *Third World Quarterly*, 21(4), 637-654.
- Galor, O. y Michalopoulos, S. (2012). Evolution and the Growth Process: Natural Selection of Entrepreneurial Traits. *Journal of Economic Theory*, 147(2), 759-780.
- GEM. (2008). *Global Entrepreneurship Monitor Perú 2008*. Recuperado en Agosto del 2013, de <http://www.gemconsortium.org/document.aspx?id=1042>
- Gómez, M., y Satizábal, K. (2010) *Educación en emprendimiento: fortalecimiento de competencias emprendedoras en la Pontificia Universidad Javeriana de Cali*. En: Economía, Gestión y Desarrollo. No 11. Junio de 2010. Pp. 121-151. (borrar)
- González, M. (2010) *Emprendimiento social. Tejidos de confianza y mercados inclusivos*. En: Revista Javeriana. Vol 146. No 765 - Junio 2010.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Greve, A. y Salaff, J. (2003). Social Networks and Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice* 28(1), 1-22.
- Gurrieri, A. (2013). Networking Entrepreneurs. *The Journal of Socio-Economics*, 47, 193-204.
- Guzmán, A., y Trujillo, M. (2008) Emprendimiento social – Revisión de Literatura. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 105-125.
- Habiby, A., y Coyle, D. (2010). The High-Intensity Entrepreneur. *Harvard Business Review*. Septiembre de 2010.

- Hart, S. (2005). *Capitalism at the Crossroads: The unlimited business opportunities in serving the world's most difficult problems*. New Jersey: Wharton School Publishing.
- Hart, S. y Christensen, C. (1992). The Great Leap: Driving Innovation from the Base of the Pyramid. *MIT Sloan Management Review*, 44(1), 51-56.
- Hart, S. y London, T. (2005). Developing Native Capability: What Multinational Corporations can learn from the Base of the Pyramid. *Stanford Social Innovation Review*, 3(2), 28-33.
- Hawken, P. (1993). *The Ecology of Commerce*. New York: HarperCollins Publishers.
- Hawken, P., Lovins, A. y Lovins, H. (1999). *Natural Capitalism: Creating the Next Industrial Revolution*. Boston: Little, Brown and Company.
- Helmsing, A. (2015). Conditions for Social Entrepreneurship. *International Journal of Social Quality*, 5(1), 51-66.
- Hemingway, C. (2005). Personal Values as a Catalyst for Corporate Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 60(3), 233-249.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación 5ta Edición*. México DF: McGraw-Hill Interamericana.
- Huggins, R. (2000). The success and failure of policy-implanted inter-firm network initiatives: motivations, processes and structure. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(2), 111-135.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). *Resultado económicos y sociales*. Recuperado el 20/01/2016 de: <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/indicadores-economicos-y-sociales/1/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2009). *Evolución de la pobreza al 2009*. Recuperado de: [http://censos.inei.gob.pe/DocumentosPublicos/Pobreza/2009/Infome\\_Pobreza.pdf](http://censos.inei.gob.pe/DocumentosPublicos/Pobreza/2009/Infome_Pobreza.pdf)
- Irengun, O. y Arikboga, S. (2015). The Effect of Personality Traits on Social Entrepreneurship Intentions: A Field Research. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 195, 1186-1195
- Ismail, M., Khalid, S., Othman, M., Jusoff, H., Rahman, N., Kassim, K. y Zhain, R. (2009). Entrepreneurial Intention among Malaysian Undergraduates. *International Journal of Business and Management*, 4(10), 54-60.
- Jiao, H. (2011). A conceptual model for social entrepreneurship directed toward social impact on society. *Social Enterprise Journal*, 7(2), 130-149.
- Kariv, D. (2011) *Entrepreneurship. An international introduction*. New York: Routledge.
- Kliksberg, B. (2012) *Emprendedores sociales, los que hacen la diferencia*. Buenos Aires: Grupo Editorial SRL.

- Kneiding, C. y Tracey, P. (2009). Towards a performance measurement framework for community development finance institutions in the UK. *Journal of Business Ethics*, 86(3), 327-345.
- Koe Hwee Nga, J., y Shamuganathan, G. (2010). The Influence of Personality Traits and Demographic Factors on Social Entrepreneurship Start Up Intentions. *Journal of Business Ethics*, 95(2), 259-282.
- Kristiansen, S. e Indarti, N. (2004). Entrepreneurial Intention among Indonesian and Norwegian Students. *Journal of Enterprising Culture*, 12(1), 55-78.
- Kristiansen, S. y Ryen, A. (2002). Enacting their Business Environment: Asian Entrepreneurs in East Africa. *African and Asian Studies*, 1(3), 165-186.
- Kuckertz, A. y Wagner, M. (2010). The influence of sustainability orientation on entrepreneurial intentions - Investigating the role of business experience. *Journal of Business Venturing*, 25, 524-539.
- Leadbeater, C. (1997). *The Rise of the Social Entrepreneur*. London: DEMOS.
- Leisinger, K. (2007). Corporate Philanthropy: The “Top of the Pyramid”. *Business and Society Review*, 112(3), 315-342.
- Littunen, H. (2000). Entrepreneurship and the Characteristics of the Entrepreneurial Personality. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6(6), 295-310.
- London, M. (2008). Leadership and Advocacy: Dual Roles for Corporate Social Responsibility and Social Entrepreneurship. *Organizational Dynamics*, 37(4), 313-326.
- Lovins, A., Lovins, L. y Hawken, P. (2007). A Road Map to Natural Capitalism. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2007/07/a-road-map-for-natural-capitalism>
- Machan, T. (1999). Entrepreneurship and Ethics. *International Journal of Social Economics* 26(5), 596-609.
- Maggioni, M. (2004). *The rise and fall of industrial clusters: Technology and the lifecycle of region*. Barcelona: Institut d'Economia de Barcelona.
- Mair, J. y Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41, 36-44.
- Mair, J. y Noboa, E. (2006). *Social entrepreneurship: How intentions to create a social venture are formed*. In Mair, J., Robinson, J. and Hockerts, K. (Eds), *Social Entrepreneurship*. UK: Palgrave Macmillan, 121-135.
- Martin, R. y Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. Recuperado de [http://www.ssireview.org/articles/entry/social\\_entrepreneurship\\_the\\_case\\_for\\_definition/](http://www.ssireview.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition/)

- Mair, J. y Schoen, O. (2007). Successful social entrepreneurial business models in the context of developing economies: An explorative study. *International Journal of Emerging Markets*, 2(1), 54-68.
- Minniti, M. y Lévesque, M. (2008). Recent developments in the economics of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing* 23(6), 603-612.
- Murphy, P. y Coombes, S. (2009). A Model of Social Entrepreneurial Discovery. *Journal of Business Ethics* 87(3), 325-336.
- Mustakova-Possardt, E. (1998). Critical Consciousness: An Alternative Pathway for Positive Personal and Social Development. *Journal of Adult Development* 5(1), 13-30.
- Nahapiet, J. y Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Negri, A. (2004) *A propósito de la ontología social: trabajo material, inmaterial y biopolítica*. En: Guías: cinco lecciones en torno a imperio. Buenos Aires: Paidós.
- Nicholls, A. (2006). *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. Oxford: Oxford University Press.
- Opoku-Antwi, G., Amofah, K., Nyamaah-Koffuor, K. y Yakubu, A. (2012). Entrepreneurial Intention among Senior High School Students in the Sunyani Municipality. *International Review of Management and Marketing*, 2(4), 210-219.
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2010). *SMEs, Entrepreneurship and Innovation*. Paris: OECD Publishing.
- Osorio, F., y Pereira, F. (2011) *Hacia un modelo de educación para el emprendimiento: Una mirada desde la teoría social cognitiva*. En: Cuadernos de Administración. Vol 24. No 43. Julio-Diciembre de 2011. Pp. 13-33.
- Ovais, M. y Li, C. (2016). Personality Traits and their Effects on Social Entrepreneurship Intention. *The International Journal of Business & Management*, 4(4), 222-226.
- Pittaway, L. (2005), Philosophies in entrepreneurship: a focus on economics theories, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 11(3), 201-221.
- Peredo, A. y McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41(1), 56-65.
- Pless, N. (2012). Social Entrepreneurship in Theory and Practice-An Introduction. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 317-320.
- Pollack, J., Rutherford, M., Seers, A., Coy, A. y Hanson, S. (2016). Exploring entrepreneurs' social network ties: Quantity versus quality. *Journal of Business Venturing Insights*, 6, 28-35.
- Popoviciu, I. y Popoviciu, S. (2011). Social entrepreneurship, social enterprise and the principles of a community of practice. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 33, 44-55.

- Portocarrero, F., Tarazona, B., y Camacho, L. (2006). *Situación de la responsabilidad social empresarial en la micro, pequeña y mediana empresa en el Perú*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 94 p.
- Portocarrero, F. y Sanborn, C. (1998). Entre el estado y el mercado: definiendo el sector sin fines de lucro en Perú. *Apuntes*, (43), 45-80.
- Praszkier, R. y Nowak, A. (2011). *Social Entrepreneurship: Theory and Practice*. New York: Cambridge University Press.
- Probide (2007). *Manual de Emprendedores*. Asociación Pro Bienestar y Desarrollo. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Rahdari, A., Sepasi, S. y Moradi, M. (2016). Achieving sustainability through Schumpeterian social entrepreneurship: The role of social enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 137(20), 347-360.
- Rajput, N. y Chopra, P. (2014). Social Entrepreneurship and Social Sustainability: An Analytical Study. *Global Journal of Finance and Management*, 6(9), 961-966.
- Rey-Martí, A., Ribeiro-Soriano, D., Sánchez-García, J. (2016). Giving back to society: Job creation through social entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 69(6), 2067-2072.
- Rodríguez, A. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Pensamiento y Gestión* 26. Universidad del Norte. (eliminar)
- Savitz, A. y Weber, K. (2006). *The Triple Bottom Line: How today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social, and Environmental Success*. Portland: Ringgold Inc.
- Seelos, C. y Mair, J. (2004). Social entrepreneurship: The contribution of individual entrepreneurs to sustainable development (Working paper No 553). Recuperado de <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0553-E.pdf>
- Segal, G., Borgia, D. y Schoenfeld, J. (2005). The motivation to become an entrepreneur. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 11(1), 42-57.
- Sequeira, J., Mueller, S., y McGee, J. (2007). The influence of social ties and self-efficacy in forming entrepreneurial intentions and motivating nascent behavior. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 12(3), 275-293.
- Sesen, H. (2013). Personality or environment? A comprehensive study on the entrepreneurial intentions of university students. *Education + Training*, 55(7), 624-640
- Shane, S. y Cable, D. (2002). Network Ties, Reputation and Financing of New Ventures. *Management Science*, 48(3), 364-381.
- Shaw, E. y Carter, S. (2007). Social entrepreneurship. Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(3), 418-434.

- Shockley, G. y Frank, P. (2010). Virgil's Aeneas as the Quintessential Social Entrepreneur: Juxtaposing Selections from Epic Poetry and Entrepreneurship Theory to Teach Social Entrepreneurship. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 23, 769-784.
- Smith, B. y Stevens, C. (2010). Different types of social entrepreneurship: The role of geography and embeddedness on the measurement and scaling of social value. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(6), 575-598.
- Smith, R., Bell, R. y Watts, H. (2014). Personality trait differences between traditional and social entrepreneurs. *Social Enterprise Journal*, 10(3), 200-221.
- Spear, R. (2012). *Social entrepreneurship: A comparative perspective*. En Mook, L., Quarter, J. y Ryan, S. (2012). *Businesses with a difference: Balancing the social and the economic*. Toronto: University of Toronto Press.
- Sullivan, D. (2007). Stimulating Social Entrepreneurship: Can Support from Cities Make a Difference? *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 77-78.
- Thompson, J., Alvy, G. y Lees, A. (2000). Social entrepreneurship - A new look at the people and the potential. *Management Decision*, 38(5), 328-338.
- Thompson, L. y Doherty, B. (2006). The Diverse World of Social Enterprise: A Collection of Social Enterprise Stories. *International Journal of Social Economics*, 33(5/6), 361-375.
- Ulhoi, J. (2005). The social dimensions of entrepreneurship. *Technovation*, 25, 939-946.
- Varela, R. y Bedoya, O. (2006). Modelo Conceptual de Desarrollo Empresarial Basado en Competencias. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v22n100/v22n100a01.pdf> (borrar)
- Waddock, S. y Steckler, E. (2016). Visionaries and Wayfinders: Deliberate and Emergent Pathways to Vision in Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 133(4), 719-734.
- Weerawardena, J. y Sullivan, G. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41, 21-35
- Wu, J., Zhuo, S. y Wu, Z. (2016). National innovation system, social entrepreneurship, and rural economic growth in China. *Technological Forecasting & Social Change*.
- Yunus, M., y Weber, K. (2010). *Building social business: The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs*. New York: Public Affairs.
- Zahra, S., Gedajlovic, E., Neubaum, D., y Shulman, J. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24 (5), 519-532.
- Zhang, D. y Lee, S. (2014). Linking Social Entrepreneurship and Sustainability. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5(2), 175-191.
- Zhao, H., y Seibert, S. E. (2006). The Big Five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review. *Journal of Applied Psychology*, 91, 259-271.