

EL ROL DE LAS EMPRESAS B EN EL DESARROLLO SOSTENIBLE Y LA LUCHA CONTRA EL CAMBIO CLIMÁTICO EN EL PERÚ

Abstract

El objetivo del presente estudio es analizar los modelos de negocio sostenibles que están implementando empresas sociales (también llamadas empresas con propósito) para contribuir al desarrollo sostenible y a la lucha contra el cambio climático en el Perú. Para ello se tomaron como caso de estudio empresas con certificación de *B Lab* (empresas B) y una con evaluación de impacto realizada pero no certificada al 30 de octubre de 2016. Los resultados exponen las estrategias que implementan y los principales factores tecnológicos, organizacionales o sociales que utilizan para cumplir su misión y contribuir al desarrollo sostenible y a la lucha contra el cambio climático.

Palabras clave

Empresas sociales

Desarrollo sostenible

Modelos de negocio sostenibles

Cambio climático

Cambio climático

Se usa el término cambio climático para hacer referencia a un cambio de largo plazo en los patrones climáticos de la tierra. El principal efecto del cambio climático es el calentamiento global que se viene produciendo en la superficie terrestre por la mayor acumulación de gases de efecto invernadero (Barco & Vargas, 2010). Es consenso científico que la actividad humana es la fuente principal de generación del cambio climático debido al significativo incremento de la emisión de gases de efecto invernadero (Cook *et al.* 2016). Esto produce efectos como el calentamiento de los océanos, la desaparición de glaciares, el aumento del nivel del mar, entre otros cambios de la naturaleza que a su vez generan desastres como ciclones, huracanes, sequías, lluvias más intensas y frecuentes que producen pérdidas humanas, animales y materiales.

Según Barnosky *et al.* (2011), el calentamiento global va a llevar a que la ecología terrestre cambie drásticamente. Al menos ese cambio sería tan grave como la última glaciación hace casi 11 mil años y por lo menos la mitad de la humanidad desaparecería. En el documental *Demain* (Levy & Dion, 2015), los científicos coordinadores de dicho estudio, Barnosky y Hadly, mencionaron: “Los cambios predichos en el estudio están dándose mucho más rápido y de manera más drástica de lo proyectado. Estamos extinguiendo los animales y plantas más rápido que nunca desde que un asteroide chocó contra la tierra y destruyó los dinosaurios”. Además señalaron que la especie humana nunca ha experimentado las temperaturas que nosotros experimentaremos los próximos 20 años y que la escasez de recursos naturales, comida y agua generará movilizaciones humanas que podría generar violencia por el dominio de territorios. Finalmente señalaron: “No tenemos mucho tiempo para cambiar e ir en la dirección correcta. Es un momento crítico para la humanidad”.

Ante esta situación se requiere tomar acción lo antes posible. En el caso de Perú en particular esto es urgente debido a que es uno de los países con mayor vulnerabilidad ante

el cambio climático según el Tyndall Centre of Climate Change (Anderson, Suxo & Verner, 2009). Ello “(...) estaría asociado a la alta dependencia de algunas regiones a sectores sensibles al cambio climático, tales como agricultura y el pesquero; así como al bajo nivel institucional, que dificulta la planeación y ejecución de acciones de adaptación concretas” (Barco & Vargas, 2010, p.27).

En Perú los impactos principales serían el derretimiento de glaciares, el aumento de la frecuencia e intensidad del Fenómeno El Niño (Vargas 2009) y el aumento del nivel del mar. A eso se suma la pérdida de la gran biodiversidad en animales y plantas que posee el país, y la pérdida de servicios ambientales clave como la absorción de CO₂ y producción de oxígeno que se dan en la selva amazónica (Amat & Comunidad Andina, 2008).

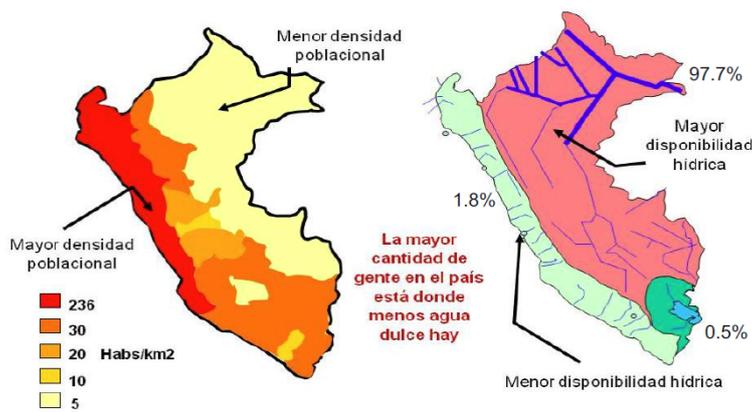
Respecto al derretimiento glaciar, según Graciela Magrin en los últimos 30 a 35 años el área total de glaciares de los Andes del Perú se redujo en 22% y el área de glaciares menores disminuyó en 80% (Libélula, 2008). Además se prevé la desaparición de todos los glaciares que estén por debajo de 5,500 metros sobre el nivel del mar (Barco & Vargas, 2010). Finalmente, según SENAMHI el mar peruano ha incrementado su nivel en 0.24 cm desde 1998 y se proyecta un crecimiento entre 15 y 21 cm entre el 2020 y 2050 (Libélula, 2008).

Los dos controladores del clima en el Perú, la cordillera de los Andes y la corriente de Humboldt (PNUD 2013: 10) ya están sufriendo la presión del cambio climático. Como se ha dicho, el Perú ha perdido el 22% de sus glaciares en los últimos 25 años, lo que representa el consumo de 10 años de agua en la ciudad de Lima. El Fenómeno del Niño se vuelve recurrente, calentando la superficie del océano frente a nuestras costas e incrementando la frecuencia e intensidad de los eventos extremos.

El impacto del cambio climático en las ciudades peruanas se expresará, pues, en menor disponibilidad de agua en la costa (por la deglaciación), mayor número de inundaciones y deslizamientos en zonas inadecuadamente urbanizadas y, para las ciudades costeras (las que tienen el mayor número de población en nuestro país), un mayor peligro de inundaciones por elevación del nivel del mar. Todo esto afectará la infraestructura urbana, la provisión de energía y agua, los ecosistemas y la biodiversidad y, por tanto, a los sistemas productivos, comerciales y de servicios.

En relación con la disponibilidad de agua, la situación del Perú es particularmente frágil, como muestra este esquema:

Figura N° 1: Densidad poblacional versus disponibilidad de agua en el Perú



Fuente: Sociedad de Urbanistas del Perú 2011: 8.

La mayor densidad poblacional en la región costera que tiene la menor disponibilidad de agua, presiona fuertemente los recursos hídricos y las medidas para hacer frente a este fenómeno. De hecho, a la ciudad de Lima no le basta el agua de las tres cuencas que ocupa (Rímac, Chillón y Lurín) sino que capta agua de cuencas cada vez más lejanas como la del Mantaro.

Los impactos sobre la economía son de diversa índole: un aumento medio en la temperatura de la tierra impactará en los ecosistemas y en la biodiversidad, en la disponibilidad del agua, puede afectar la salud de la población y dañar la infraestructura física por incremento de los desastres debido al incremento de los eventos extremos, generando todo ello daños en la productividad agropecuaria, pesquera e industrial, y en los sectores de comercio y servicios conexos.

En el campo económico, estudios del IPCC del 2007 y del FMI del 2007 a los que hace referencia Barco y Vargas (2010) señalan la pérdida mundial del PBI ante incrementos en la temperatura promedio: un aumento de hasta 2 grados celsius significaría una reducción de 1% de PBI al año 2100 y un aumento por encima de 5 grados generaría la reducción del 10% de PBI. Sin embargo, Barco y Vargas (2010) menciona que Stern en el 2007 había proyectado que una subida de hasta 6 grados generaría la pérdida de entre 5% y 20% del PBI mundial para final del siglo. Los sectores más afectados serían la agricultura, la pesca, el agua y la energía. Es decir, los recursos básicos que sostienen nuestra vida actual tal y como la conocemos. A esto se sumarían los daños a la salud y la pérdida de biodiversidad, entre otros daños al ecosistema.

Un estudio del Banco Central de Reserva del Perú muestra la correlación entre los efectos del cambio climático en el Perú y las consecuencias que acarrearía (ver esquema, abajo). En dicho estudio, la autora calcula que para un escenario de 2°C de incremento en la temperatura de la tierra, el impacto sobre PBI peruano sería “entre 5,7% y 6,8% menor al nivel de PBI alcanzado sin cambio climático (PBI potencial); mientras que al año 2050 estas pérdidas a nivel del PBI potencial serían superiores al 20%” (Vargas 2009: 51).

Tabla N° 1: Factores y consecuencias del cambio climático

FACTORES DEL CAMBIO CLIMÁTICO	CONSECUENCIAS
Desglaciación de nuestros recursos hídricos de montaña	Menor contribución al caudal de vertientes que abastecen de agua para el consumo humano, procesos industriales y generación hidroeléctrica. Aumenta el riesgo de desastres naturales como huaycos, inundaciones, rebalses
Aumento de la temperatura de la superficie y del océano	Cambios en la densidad de las aguas oceánicas superficiales Afectaría la frecuencia e intensidad del Fenómeno del Niño De darse condiciones similares al Niño: Interrupción del afloramiento de aguas subsuperficiales ricas en nutrientes por la profundización de la termoclina Disminución de la productividad primaria en casi 50% Reducción de la fijación de CO2 por parte del fitoplancton de la costa peruana Disminución del agua en los suelos produciría sabanización de los bosques tropicales en el este de la Amazonía. Pérdidas importantes de biodiversidad debido a la extinción de especies Disminución de la productividad de importantes cultivos así como la productividad pecuaria
Elevación del nivel del mar	Aumento del riesgo de inundaciones Pérdidas en actividad langostera Posible desaparición de humedales en la zona costera

Fuente: Vargas 2009: 30.

Como se mencionó inicialmente, la principal causa del cambio climático es el accionar humano. Según el Programa 21, “las principales causas de que continúe deteriorándose el medio ambiente mundial son las modalidades insostenibles de consumo y producción, particularmente en los países industrializados” (“Modelos de consumo y producción”, n.d.). Por ello, un cambio en los patrones de consumo como de producción de las empresas son fundamentales para reducir el efecto del cambio climático. A nivel de los consumidores, las nuevas generaciones muestran mayor interés por la problemática social y ambiental. Un estudio de McKinsey al que hace referencia Ernst & Young (“La respuesta de las empresas al cambio climático”, 2010) menciona que el 87% de consumidores globales se preocupan por el impacto social y ambiental que generan los productos que compran. Esto es una gran motivación para que las empresas evolucionen hacia modelos más sostenibles o para que nuevas empresas surjan con modelos de negocio innovadores, siendo este último caso el que pareciera surgir con mayor frecuencia: “*It is clearly easier to build a new model that takes social and environmental concerns into account from the ground up, rather than trying to transform a pre-existing model already in operation—to put it simply, few want to try juggling while riding a bike*” (Clinton and Whisnant 2014: 48).

Por el lado empresarial, existen empresas a nivel global, como Alcoa, Unilever y Whirlpool que están implementando estrategias de mitigación (reducir los gases de efecto invernadero emitidos por la empresa) y adaptación (anticiparse a los cambios extremos de temperatura y su efectos en las operaciones y resultados de la empresa) al cambio climático a través de cambios en ciertas actividades de su cadena de valor o en sus modelos de negocio. Sin embargo, estas iniciativas son todavía muy escasas para la dimensión del reto existente. Un estudio de McKinsey (“How companies can adapt to climate change”, 2015) a nivel global refiere que solo 28% de empresas entrevistadas en la encuesta “S&P Global 100 Companies” del Center for Climate and Energy Solutions mencionaron hacer evaluaciones sobre su impacto en el cambio climático y solo 18%

dijeron que hacían algo al respecto. Para esta consultora hay seis tipos de riesgos climáticos frente a los cuales las empresas están respondiendo:

1. Riesgos de la cadena de valor: físicos (infraestructura), de precio (volatilidad debido a restricciones en los recursos) y de producto (que se vuelven impopulares, difíciles de vender).
2. Riesgos de los de grupos de interés externos: costos de capital incrementados (ratings risks), de reputación (de una empresa o del sector entero, como el petróleo y el gas) y de mayor regulación pública para incrementar los estándares de las empresas (ver figura N° 2).

Figura N° 2: Riesgos climáticos



Fuente: McKinsey 2015: 2

Objetivo

Con los riesgos cada vez más evidentes en relación al cambio climático a nivel global y específicamente en el Perú, el interés del empresariado por entender este reto para la sostenibilidad se plantea conocer cómo las empresas pueden contribuir a la reducción del calentamiento global a partir de sus modelos de negocio; en particular, estudiando empresas que cuentan con modelos de negocio sostenibles, como las empresas B.

Metodología

Dada la ausencia de estudios sobre modelos de negocio sostenibles en el Perú, se optó por realizar un estudio de carácter exploratorio a partir del análisis de empresas que contaban o aspiraban a contar con una certificación de la asociación estadounidense *B Lab* —conocidas como empresas B— a fines de octubre de 2016. Se llevaron entrevistas a profundidad a los fundadores de las cinco empresas elegidas (ver anexo N° 2) para reconstruir sus modelos de negocio e identificar los factores tecnológicos, organizacionales o sociales detrás de dichos modelos de negocio, para identificar de manera preliminar sus respuestas frente al cambio climático y al desarrollo sostenible. Los hallazgos fueron sistematizados y posteriormente discutidos con los fundadores y miembros de los equipos de gestión de cada empresa, así como con miembros de Sistema B, la asociación con base en Santiago de Chile que impulsa el desarrollo de este tipo de empresas en América Latina y que facilitó los fondos para el estudio.

Modelos de negocio sostenibles

El concepto de modelo de negocio se popularizó a fines de los 1990 e inicios de los 2000 en el contexto del desarrollo de las punto com o e-business para tratar de capturar la forma novedosa en que dichas empresas creaban, distribuían y capturaban valor¹. Amit & Zott (2001), quienes provienen de esta corriente, definen un modelo de negocio como una unidad de análisis que captura el proceso empresarial más importante de todos: la creación de valor. *“A business model depicts the content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities”* (Amit & Zott 2001, 511). Años más tarde, los mismos autores redefinen el modelo de negocio como un “sistema interconectado e interdependiente de las actividades que determinan la forma en que la empresa "hace negocio" con sus clientes, socios y proveedores. En otras palabras, un modelo de negocio es un conjunto de actividades llevadas a cabo para satisfacer las necesidades del mercado, junto con la especificación de qué partes (una empresa o sus socios) llevan a cabo las actividades, y de cómo estas actividades están vinculadas entre sí” (Amit & Zott, 2012, p.42).

Por su parte, Osterwalder & Pigneur (2013) proponen que un modelo de negocio es la “descripción de las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor“ (p. 14). Además, lo descomponen en nueve módulos que reflejan cómo generan ingresos: segmento de mercado, propuestas de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos claves, actividades claves, asociaciones claves y estructura de costos. Dichos módulos cubren las áreas de clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El trabajo de Osterwalder & Pigneur se ha convertido en un referente global en relación a los modelos de negocio y ha popularizado su herramienta para diseñarlos y describirlos: el lienzo del modelo de negocio (business model canvas). Bocken et al. (2014), tras una revisión bibliográfica respecto al concepto de modelo de negocio que integra a Osterwalder & Pigneur, estructuran el modelo de negocio en torno a tres grandes componentes:

- la propuesta de valor (producto o servicio, segmento de clientes y relación con ellos),
- la creación y entrega de valor (actividades y recursos claves, canales, aliados, tecnología), y
- la captura de valor (estructura de costos y generación de ingresos).

“Value creation is at the heart of any business model; businesses typically capture value by seizing new business opportunities, new markets and new revenue streams... While the value proposition is typically concerned with the product and service offering to generate economic return, in a sustainable business, the value proposition would provide measurable ecological and/or social value in concert with economic value” (Bocken et al. 2014, p. 43).

El concepto de modelo de negocio es particularmente poderoso. No solamente constituye una herramienta analítica práctica para describir los aspectos esenciales de una empresa sino que permite explicar la innovación en las empresas (Bocken et al. 2014; Clinton & Whisnant 2014) y, en esa medida, la fuente o factor explicativo de la creación de valor de la empresa. Amit y Zott (2001) revisan las diversas teorías de creación de valor que buscan explicar la creación de valor a partir de la innovación en productos o proce-

¹ Sobre la evolución del concepto de modelo de negocio y sus diversas definiciones, ver Shafer et al. 2005.

sos (Schumpeter), los costos de transacción (Coase/North), la cadena de valor (Porter), la combinación de recursos o capacidades, o el desarrollo de redes de valor, para concluir que ninguno de ello explica plenamente la lógica detrás de la creación de valor en los negocios: “*El concepto de modelo de negocio puede permitir a quienes estudian gestión estratégica y emprendimiento a abordar un conjunto de preguntas únicas sobre creación de valor que no pueden ser suficientemente abordadas por enfoques anteriores*” (Amit & Zott 2001, p.515; traducción propia).

Sin embargo, la herramienta se limita a capturar la dimensión estrictamente económica del negocio, dejando de lado otras dos dimensiones más amplias de las que depende y con las que se integra la economía: la sociedad y el medio ambiente. La necesidad de capturar cierto tipo de negocios con impacto positivo sobre la sociedad y medio ambiente ha generado una literatura específica en torno a lo que actualmente se denomina “modelos de negocio sostenibles” (Bocken et al. 2014; Schaltegger et al. 2016). Otros autores como Upward y Jones (2015) han ido un poco más lejos y desarrollado su propia herramienta para integrar no solo los impactos positivos sobre la sociedad o el medio ambiente sino para incluir estas dimensiones en el análisis mismo del modelo de negocio. A esta herramienta la denominan *Flourishing Business Canvas (FBC)*, y con ésta se analizarán los modelos de negocio de las empresas comprendidas en este estudio. Bajo esta perspectiva holística, se incluye no solo el concepto de (co)creación de valor sino también el de (co)destrucción de valor, para reconocer que las empresas pueden imponer impactos negativos sobre grupos de interés o actores ecosistémicos no considerados: como la industria tabacalera o la de gaseosas sobre la salud de las personas.

Aquí es necesario distinguir, la creación de valor; es decir, el proceso que sigue la empresa para crear valor del resultado o valor creado. Siguiendo el concepto de Upward para el *Flourishing Business Canvas (FBC)* definimos valor (valor creado) como la satisfacción de necesidades de los grupos de interés. Esta definición se alinea con aquella propuesta por la red Social Enterprise Knowledge Network sobre valor social e, incluso, con la tipología de valor de Argandoña (2011) que la desprende a partir de la teoría de stakeholders.

El FBC mantiene las nueve preguntas del lienzo de Osterwalder para el “contexto” de la economía pero añade otras siete en relación a la sociedad y el medio ambiente. Estos aspectos adicionales del modelo de negocio se agrupan del siguiente modo:

- Medio ambiente: stocks biofísicos y servicios ecosistémicos; los primeros son la fuente de los recursos (insumos) necesarios para producir el bien o servicio de la empresa; los segundos se refieren a los servicios que ofrece el ecosistema o ecosistemas en los que se integra el negocio y de los que depende para que su propuesta de valor prospere. Por ejemplo, todos los negocios ecoturísticos requieren que se preserve el servicio cultural del paisaje natural en el que se inserta el negocio.
- Sociedad: actores ecosistémicos y necesidades de los actores. Los primeros son todos los actores humanos y no humanos que impactan o se ven impactados positiva o negativamente por el negocio. Por su parte, las necesidades responden al objeto del valor: los autores definen valor como la satisfacción de necesidades fundamentales de acuerdo a diversos criterios (estéticos, psicológicos, económicos, &.) de los actores. Siguiendo a Max-Neef (1989), identifican necesidades universales como condiciones para la realización del ser humano y múltiples satisfactores que satisfacen (o

destruyen) necesidades. Esta visión se conecta, pues, con el concepto de valor social² y principalmente con aquella concepción que define una empresa como una organización que existe para satisfacer las necesidades de las personas.

Desarrollo sostenible y valor sistémico

El enfoque de desarrollo sostenible fue popularizado por la Conferencia de Naciones Unidas en Río de Janeiro el año 1992 (Río 1992) retomando la definición de la Comisión Brundtland sobre desarrollo sostenible: “Está en manos de la humanidad hacer que el desarrollo sea sostenible, duradero, o sea, asegurar que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias. El concepto de desarrollo duradero implica límites —no límites absolutos sino limitaciones que imponen a los recursos del medio ambiente el estado actual de la tecnología y de la organización social y la capacidad de la biosfera de absorber los efectos de las actividades humanas” (ONU 1987, p.23).

¿De qué manera se conecta un proceso macro de esta naturaleza con la dimensión micro de las empresas? *“El desarrollo sostenible es un concepto que describe el objetivo social de mejorar y mantener el bienestar humano en un horizonte de largo plazo dentro de los límites críticos de los ecosistemas que sostienen la vida (UN Conference on the Human Environment, 1972). Desde sus primeras articulaciones, este concepto ha enfatizado la importancia de la interdependencia de un ecosistema sano y el bienestar humano sostenido (Abrecht, 1979; IUCN, 1980). La idea central es que las actividades que generan bienestar humano no deben socavar los procesos ecológicos y sociales de los que dependen. Mientras el concepto describe una propiedad del macrosistema de las personas y la naturaleza, los esfuerzos por alcanzar un desarrollo sostenible en la práctica provocaron preguntas sobre cómo este concepto podría ser interpretado de manera significativa por unidades sociales más pequeñas como las empresas privadas. Aquí una empresa se entiende como una organización formal que opera a través de ingresos. Mientras una mirada estática (de sistemas cerrados) trata de aplicar el concepto a una empresa en sí misma, una mirada dinámica (de sistemas abiertos) se enfoca en cómo la organización contribuye al desarrollo sostenible al desarrollo sostenible de la sociedad en su conjunto (Figge and Hahn, 2004). Esta última mirada es una interpretación con más sentido, en tanto reconoce que las empresas existen dentro de un medio dinámico de individuos, instituciones formales e informales, y otras organizaciones, y que esto debe reflejarse en la manera como el concepto se aplica a nivel de la empresa. Por tanto, una empresa exitosa orientada por la sostenibilidad debe ser capaz de sostener sus propias actividades mientras contribuye al desarrollo sostenible del sistema socioecológico mayor del que forma parte”* (Parrish 2010: 512; traducción propia). De este modo, entendemos un modelo de negocio sostenible como uno que contribuye a la sostenibilidad de la empresa al mismo tiempo que contribuye a la sostenibilidad de la sociedad y de los ecosistemas de los que depende y forma parte.

Estas interdependencias fueron popularizadas a través del concepto del triple resultado (*triple bottom line*, Elkington 1997), de modo que las empresas puedan tomar en cuenta no solo el resultado económico sino también los resultados sociales y ambientales. De

² La red SEKN define valor social como cumplir objetivos socialmente deseables o dar respuesta a necesidades insatisfechas (SEKN 2006, capítulo 10).

allí la idea de hablar de un triple valor —económico, social y ambiental. Este concepto es útil pues ayuda a visibilizar e incluso buscar formas de contabilizar estos diversos valores.

Los mecanismos de los que dispone una sociedad para crear valor son las transacciones en el mercado, las políticas públicas desde el Estado y las iniciativas ciudadanas o comunitarias, que han sido estudiadas desde el enfoque de la economía social y solidaria o desde el gobierno de los comunes (Ostrom 2011). Tratándose de un estudio sobre empresas B, entendemos que el mecanismo principal que usan dichas empresas para crear valor es el mercado, a través de la oferta de nuevos productos o servicios que son adquiridos por sus clientes para la satisfacción de sus necesidades. Sin embargo, como veremos más adelante, estas mismas empresas se esfuerzan por incorporar en sus redes de valor a actores públicos o sociales para incrementar la creación de valor, utilizando diversos mecanismos de comunicación o de incidencia en políticas públicas. De modo que el mercado es el principal mecanismo de generación de valor pero no el único.

Desde el enfoque de los negocios, el marco del desarrollo sostenible ha sido adoptado al identificar modelos de negocio sostenibles, lo que incluye conceptos como “Sustainability-oriented innovation”. “Sustainability-oriented innovation (SOI) involves making intentional changes to an organization’s philosophy and values, as well as to its products, processes or practices, to serve the specific purpose of creating and realising social and environmental value in addition to economic returns” (Adams et al. 2016: 181). Las empresas llevan a cabo esto no solo produciendo innovaciones en productos o procesos sino a través de transformaciones que implican cambios estructurales en la misma empresa y en el modo como se relacionan con otros actores, “suggesting that the focus is not just technological, but also on how innovations are used, how they evolve, and how they impact behaviour change” (p. 183). Dado que se trata de dimensiones o contextos organizacionales más que niveles o etapas (p. 195), los autores sugieren que las organizaciones van incorporando paulatinamente un enfoque sistémico para responder a los retos de la sostenibilidad: “More progressive SOI firms are described as looking beyond their boundaries, engaging with and facilitating change in wider systems and engaging with diverse actors, possibly including forming coalitions with stakeholders such as NGOs, lobby groups and governments” (p. 184).

Así pues, aquí usaremos el concepto de valor sistémico para referirnos a un tipo de valor donde importa tanto el proceso como el resultado. Afirmamos que se crea valor sistémico cuando:

- Se puede verificar la creación de triple valor (resultado - value outcome);
- Se crea triple valor a partir de innovaciones orientadas a la sostenibilidad (SOI), en tanto influyen sobre otros actores que cambian la manera como se relacionan con el sistema; en particular, cuando tienen la posibilidad de insertarse en redes de valor sostenibles generadas por las empresas (proceso - value process)³.

³ Mair y Schoen (2006) han aplicado el enfoque de las redes de valor a casos de emprendimientos sociales, mostrando que los emprendimientos exitosos más que insertarse en cadenas existentes crean sus propias redes de valor, a partir del vínculo con actores poseedores de recursos clave a los que se les transfiere parte importante del valor creado.

La fuente de valor en las empresas sociales: la innovación en los modelos de negocio

El fin de la innovación en los modelos de negocio es “crear valor para las empresas, los clientes y la sociedad, es decir, en sustituir modelos obsoletos” (Osterwalder & Pigneur, 2013, p.6). Amit y Zott (2001, p.44) proponen que “un modelo de negocio innovador puede crear un nuevo mercado o permitir a la empresa crear y explotar nuevas oportunidades en el mercado existente”. Por otro lado, Bocken et al. (2014) plantea que este tipo de innovación brinda la oportunidad de generar cambios significativos en la empresa a través de la reconceptualización del propósito y de la lógica de creación de valor y repensar el concepto mismo de valor. De esto se trata las empresas B: de redefinir el propósito de la empresa para modificar el mercado y sus impactos en la sociedad y el medio ambiente.

En esa línea, plantean que el modelo de negocio puede ser un instrumento que permita incorporar la sostenibilidad en la empresa pues permite generar cambios desde el núcleo del negocio para atender las raíces de la insostenibilidad y no esperar de manera reactiva a que surjan efectos negativos para actuar. De hecho utilizan el concepto “innovaciones para la sostenibilidad en el modelo de negocio” para referirse a las “innovaciones que generan impactos positivos o que reducen significativamente los impactos negativos al medio ambiente o sociedad a través de cambios en la forma en que la organización y su red de valor crean, entregan o capturan valor o cambian su propuesta de valor” (2014, p.44). En palabras de Adams et al. 2016: “Business model innovation emerges as enabler of radically changing processes, products, and organizational forms in order to more successfully integrate sustainability into core business” (Adams et al. 2016: 183).

A partir de su análisis, proponen tres áreas de innovación en el marco de un modelo de negocio sostenible:

- la tecnológica, que implica un componente de innovación técnica dominante en el producto o en su proceso de manufactura;
- la organizacional, que refiere una innovación a nivel de la organización. El modelo de las empresas B, que se crean o reformulan en torno a un propósito social o ambiental, es un buen ejemplo de este tipo de innovación; y
- la social, que hace referencia al cambio en el rol que adoptan las empresas de cara a la sociedad; por ejemplo, buscando educar a los consumidores o a la sociedad en general en relación a un problema social o ambiental.

En el marco de esas tres áreas de innovación, Bocken et al. identificaron ocho arquetipos de modelos de negocios sostenibles que buscan categorizar y describir las innovaciones que realizan o pueden realizar las empresas para contribuir a la sostenibilidad. Estos son (2014, p.48 – 53):

Driver tecnológico:

1. Maximizar la eficiencia de material y energía: Hacer más con menos recursos, produciendo menos basura, emisiones y contaminación.
2. Crear valor de la basura: convertir la basura en algo útil.
3. Sustituir procesos por renovables y naturales: reducir el impacto ambiental usando recursos renovables.

Driver organizacional:

4. Repensar el propósito del negocio para la sociedad y medio ambiente: Priorizar

el logro de objetivos sociales y ambientales antes que la maximización económica.

5. Desarrollar soluciones escalables: Entregar soluciones sostenibles a gran escala para maximizar los beneficios para la sociedad.

Driver social:

6. Entregar funcionalidad en vez de propiedad: brindar servicios que satisfagan a los usuarios sin que tengan que ser dueños del producto.
7. Adoptar un rol de rectoría: comprometerse con sus grupos de interés para asegurar el bienestar y salud a largo plazo.
8. Promover la suficiencia: soluciones que buscan reducir el consumo y producción⁴.

Aunque el estudio de Bocken et al. analiza cada uno de los ocho arquetipos por separado, reconoce que pueden existir combinaciones de más de un arquetipo, en particular en un contexto de búsqueda de sostenibilidad: “Aunque cada uno puede ser aplicado de modo aislado, diferentes arquetipos pueden ser combinados y una sostenibilidad real casi con seguridad demanda combinaciones de arquetipos” (p. 54, traducción propia). En este sentido, este estudio corrobora la existencia de modelos de negocio que combinan dichos arquetipos, como se expone más adelante.

Adams et al. (2016) ha identificado tres grandes dimensiones en las que las empresas innovan hacia la sostenibilidad: la “optimización operacional”, la “transformación organizacional” y la “creación de sistemas”, y los colocan en perspectiva contextual e incremental: la primera es reactiva (“*reactive*”), mirando únicamente algunos productos o procesos dentro de la firma; la segunda es interiorizada (“*embedding*”), transformando la organización y su relación con los grupos de interés; y la tercera de cambio sistémico (“*systems change*”). “En modelos más recientes, la sostenibilidad es vista como un problema de nivel sistémico (*systems-level problem*) en el cual algunos de los retos son demasiado grandes para ser abordados por cualquier organización sola” (p. 184). Este tercer contexto es, pues, el resultado de dar respuesta a los retos de la sostenibilidad: “Con las crecientes presiones globales por la sostenibilidad, la colaboración entre firmas y otros grupos de interés clave se está volviendo más importante... El valor no es más creador por empresas actuando autónomamente, sino por empresas actuando juntas con contrapartes (*parties*) externas a la misma a través de arreglos informales o alianzas formales (Bocken et al. 2014, p. 43).

⁴ Un estudio independiente de la consultora SustainAbility hizo su propia revisión de modelos de negocio innovadores para la sostenibilidad (Clinton y Whisnant 2014) y concluyeron identificando cinco modelos: *environmental impact; social innovation; base of the pyramid; financing innovation; diverse impact*. Aunque agrupados a partir del impacto que generan y no bajo la perspectiva del factor dominante de innovación, el estudio de SustainAbility es consistente con el análisis de Bocken et al. y ayuda a enriquecer la tipología de los modelos de negocio sostenibles.

Tabla N° 2: Tres modelos de innovación para la sostenibilidad

	Optimización operativa: hacer más con menos	Transformación organizativa: hacer bien haciendo nuevas cosas	Construcción de sistemas: hacer bien haciendo nuevas cosas con otros
Estrategia	Cumplir con la regulación o perseguir mejoras de eficiencia	Incorporar la sostenibilidad como un norma cultural y estratégica en una forma que va más allá de “ser verde”	Lógica de colaboraciones amplias e inversiones en soluciones sistémicas para derivar nuevas proposiciones de valor cocreadas
Procesos	Foco en innovación interna e incremental facilitada por el uso de tecnologías adaptadas	Adoptar nuevos valores y estructuras, y nuevas prácticas de ideación de productos (biomimesis)	Adoptar nuevas plataformas de procesos colaborativos con grupos de interés diversos
Aprendizaje	Explotar las capacidades de gestión del conocimiento existentes para identificar y acceder a nuevo conocimiento	Vincularse estratégicamente con grupos de interés internos y externos clave	Desarrollar capacidades que permitan aprender de la experimentación con múltiples nuevos enfoques
Vínculos	Reclutar expertos externos para adquirir nuevo conocimiento	Cambio en el foco de los vínculos al interior de la firma hacia colaboraciones con grupos de interés inmediatos	Tener a todo el ecosistema en la misma mesa diagnosticando problemas, entendiendo la complejidad del sistema, construir confianza e identificar palancas a favor del cambio
Innovación organizacional	Explotar las capacidades de innovación existentes	Incorporar la cultura de innovaciones para la sostenibilidad (SOI) a lo largo de la organización	Adoptar paradigmas de negocio novedosos (empresas B).

Fuente: Adams et al. 2016: 195, Table 2: Activities of SOI (traducción propia).

La estructuración de Adams se alinea con los mismos grandes agrupamientos que Bocken et al: la “optimización operacional” se lleva a cabo principalmente a través de cambios tecnológicos; la “transformación organizacional” con cambios a nivel de la organización; y la “creación de sistemas” con las innovaciones sociales. Sin embargo, mientras que Bocken et al. 2014 están interesados en organizar y definir arquetipos de modelos de negocio—ocho arquetipos agrupados bajo tres factores de innovación—, Adams et al. 2016 utiliza los tres factores para explicar las principales dinámicas de las empresas hacia la sostenibilidad (ver tabla N° 2). En este sentido, ambas perspectivas son útiles y permitirán describir los modelos de negocio arquetípicos de las empresas B peruanas y, a la vez, las características principales de dichas innovaciones.

Análisis de los modelos de negocio y drivers de creación de valor de las empresas B en el Perú⁵

Las cinco empresas que forman parte del estudio se pueden subdividir en dos grandes grupos:

⁵ Ver Anexo N° 2 con una breve descripción de las empresas que forman parte del estudio.

- Empresas productoras, cuyo modelo de negocio se centra en ofrecer uno o varios productos a sus clientes, que son tanto otras empresas como consumidores finales; en los tres casos estudiados, estos productos provienen de la agricultura o derivados de ella (fibra, granos, frutas). Las empresas productoras son: RET, Shiwi y Valle y Pampa.
- Empresas de servicios, cuyo modelo de negocio consiste en vender servicios —principalmente, transferencia de capacidades (conocimientos, herramientas de gestión) en gestión de la sostenibilidad y respuesta frente al cambio climático— a empresas y organismos públicos de modo que se hagan cargo de sus impactos sobre el entorno. Las empresas de servicios son Libélula y Nature Service Perú.

Como se mencionó líneas arriba, “the sustainable business model archetypes are introduced to describe groupings of mechanisms and solutions that may contribute to building up the business model for sustainability” (Bocken et al. 2014, 42). A la vez, “the archetypes are classified in higher order groupings, which describe the main type of business model innovation: Technological, Social, and Organisational oriented innovations” (p. 47). Ver anexo 1 con el diagrama de los modelos para mejor referencia.

Según este agrupamiento, las empresas productoras cuentan con un modelo de negocio sostenible que combina los tres grandes factores descritos en la literatura: innovaciones tecnológicas (a nivel de producto), innovaciones organizacionales (todas son empresas B y construyen redes de valor con diversos actores del ecosistema, en especial pero no únicamente con comunidades y asociaciones dueñas de la materia prima) e innovaciones sociales (en tanto se asignan a sí mismas un rol referente al ser las empresas que introducen un producto con una característica única en el mercado:

- RET: textiles de algodón orgánico con pago justo a las comunidades;
- Shiwi: productos de la castaña que protegen el bosque y permiten a las asociaciones conservarlo;
- Valle y Pampa: superfrutas de alto valor nutricional obtenidas bajo prácticas de agricultura sostenible (de alta eficiencia material y energética), y de comercio justo.

Los procesos naturales y la provisión colaborativa son centrales en sus modelos de negocio para dos de ellas, RET y Shiwi; mientras que para Valle y Pampa, la eficiencia material y energética es clave para ofrecer un producto no solo saludable sino a la vez sostenible y justo.

Por su parte, las empresas de servicios cuentan con modelos de negocios sostenibles que combinan aspectos de los factores organizacionales y sociales. En relación a los aspectos organizacionales, las dos son empresas con propósito; y en relación a los aspectos sociales, las dos se posicionan como referentes en el mercado al introducir en el mercado peruano nuevos servicios:

- Libélula, servicios integrales para que Estado y empresas puedan incorporar la sostenibilidad ambiental y la visión del cambio climático;
- NSP, servicios para el desarrollo de negocios inclusivos en base a los servicios de la naturaleza que permitan fortalecer la gestión integral de los ecosistemas.

Todas, salvo Valle y Pampa⁶, comparten estrategias vinculadas a la comunicación y sensibilización de sus productos o servicios pues se abocan a abrir nuevos mercados en el Perú y trabajan para influir sobre:

- actores locales (comunidades nativas, asociaciones de productores, agricultores rurales) que son proveedores de la materia prima (NSP, RET, Shiwi) o el núcleo de sus colaboradores (Valle y Pampa);
- empresas nacionales, para que cambien hacia políticas y prácticas a favor de la sostenibilidad, bien sea a través de los servicios que ofrecen Libélula y NSP, bien sea a través de los productos que ofrecen las otras empresas;
- el Estado, bien sea directamente, como lo hace Libélula; bien sea indirectamente, a través de gremios de productores, como lo hace Valle y Pampa;

En general, todos las entrevistadas mencionan el carácter pionero del esfuerzo de entregar productos que creen triple valor a partir de modelos de negocio sostenibles, y los costos iniciales de estar solos.

Tabla N° 3: Factores de innovación para la sostenibilidad en las empresas estudiadas

	Empresas de servicios		Empresas productoras		
	Libélula	Nature Service Peru	RET	Shiwi	Valle y Pampa
Factor tecnológico (“operacional”)			(3) Procesos naturales	(3) Procesos naturales	(1) Eficiencia material y energética
Factor organizacional (“organizacional”)	(4) Empresa B (5) Incidencia en políticas públicas	(4) Empresa B + Trabajo flexible (5) Provisión colaborativa (de servicios ecosistémicos)	(4) Empresa B (5) Provisión colaborativa (de productos naturales)	(4) Empresa B (5) Provisión colaborativa (de productos naturales)	(4) Empresa B + Localización (5) Innovación colaborativa con competidores
Factor social (“sistémico”)	(7) Rol rector/ referente (soluciones frente al cambio climático, comunidad de líderes) (8) Comunicación y sensibilización	(7) Rol rector/ referente (ss. ecosistémicos + trabajo con las comunidades, pago justo) (8) Comunicación y sensibilización	(7) Rol rector/ referente (revalorización del algodón nativo, pago justo a comunidades)	(7) Rol rector/ referente (áreas de conservación + productos que promueven salud y bienestar) (8) Comunicación y sensibilización	(7) Rol rector/ referente (vinculación estrecha con comunidad, fair trade) + Disposición a compartir conocimientos y tecnologías de referencia

Nota: los números entre paréntesis corresponden al orden en el que han sido expuestos en la sección “La fuente de valor en las empresas sociales: la innovación en los modelos de negocio”.

Desde la lógica de los modelos de negocio sostenibles, las empresas B estudiadas constituyen innovaciones que aportan a la sostenibilidad porque combinan varios arquetipos de modelos de negocio sostenibles, siendo que cada uno de estos factores constituye un aporte a la sostenibilidad en sí mismo. En adición a ser empresas B, las empresas estudiadas adoptan varios factores de creación de valor. En el caso de las empresas produc-

⁶ Valle y Pampa exporta sus productos a mercados más maduros donde sus productos alcanzan un número crítico de consumidores conscientes.

toras, se mueven en el arco completo de los tres contextos, adoptando alguna innovación tecnológica, adoptando un propósito social o ambiental⁷ y buscando influir sobre sus stakeholders. Esto es particularmente interesante en los casos de Libélula, NSP y Shiwi en el que asociaciones de productores o comunidades de la Amazonia peruana son incluidos en sus cadenas de valor a través no solo de contratos sino de un proceso de diálogo que busca exponer la importancia de dicha participación en impactos mayores a favor de la sociedad y el planeta. Este estudio ha identificado la combinación de factores que constituye el modelo de negocio sostenible de la empresa. Todas cuentan como punto de partida con el factor organizacional (4) al ser empresas con propósito. Pero todas crean valor añadiendo otros factores en sus modelos, lo cual es consistente con la teoría.

Desde la perspectiva agregada de las innovaciones para la sostenibilidad (SOI) se puede identificar que las empresas B adoptan diversos aspectos de los tres modelos descritos por Adams et al. La estrategia de “optimización operativa” presente en las tres empresas productoras y adoptada emblemáticamente por Valle y Pampa. La estrategia de “transformación organizativa” adoptada por todas al optar por un modelo de empresa social o B. Y la estrategia de “construcción de sistemas” en la mayoría de ellas, al dar un paso adicional a la transformación interna de la empresa y más bien comprometerse en el movimiento de empresas sociales en el Perú y buscar transformaciones en la sociedad en su conjunto a través de la incidencia en políticas públicas.

En este sentido, las empresas B son “constructores de sistemas” al adoptar un modelo de negocio que pasa por influir no solo sobre sus grupos de interés sino a otros actores relevantes a través del cambio de prácticas de empresas, de comunidades, del Estado. Esto es particularmente evidente en el caso de las empresas de servicios, Libélula y NSP, en las que una parte importante de su modelo de negocio consiste en impulsar los procesos de cambio de otras organizaciones (empresas, sector público) para que adopten innovaciones tecnológicas a favor de la sostenibilidad y el medio ambiente. Pero es igualmente relevante para el caso de las otras tres empresas productoras donde la propuesta de valor consiste en concientizar al consumidor ofreciendo nuevas formas de satisfacer necesidades a través de articulaciones con actores ecosistémicos débilmente articulados al mercado. Libélula ha llevado este enfoque a su propia misión, al buscar articular líderes (jóvenes, empresarios, periodistas) “para formar comunidad” en torno a iniciativas propias, autónomas, que contribuyan al desarrollo sostenible. La participación de todas estas empresas en movimientos de una nueva economía que prioriza lo social y ambiental, como sistema B, también es una señal significativa de buscar un cambio en el sistema. La comunidad de Sistema B es activa y se reúne frecuentemente, invitando a personas nuevas que quieran sumarse al movimiento. En resumen, ninguna de las empresas se queda solo en lo que hace sino que busca articular esfuerzos con diversos actores para generar cambios multinivel.

Hallazgos: la creación de valor sistémico de las empresas B en el Perú

1. La propuesta de valor de las empresas satisfacen necesidades a través de puentes que establecen nuevos vínculos entre actores ecosistémicos. Por ejemplo, RET ofrece la posibilidad de recuperar semillas naturales a través de agricultura orgánica y de volcar

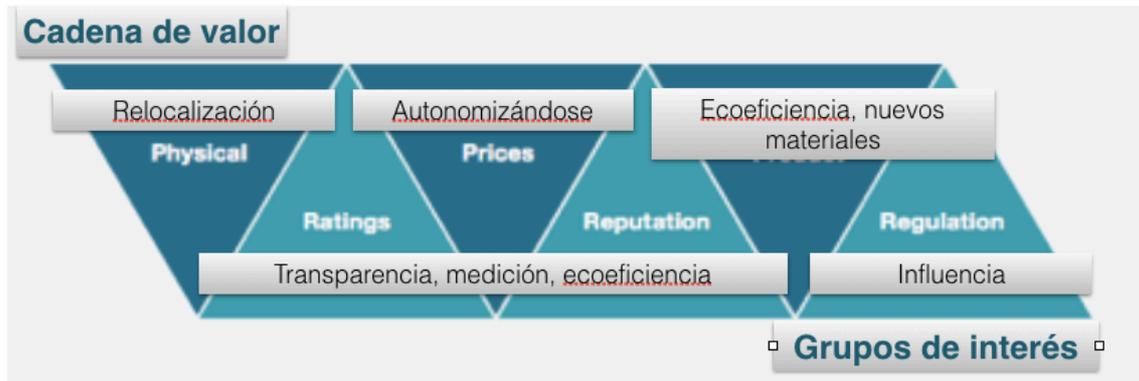
⁷ Salvo Valle y Pampa, todas han definido un propósito social o ambiental en sus estatutos.

al mercado productos con una huella significativamente menor. Shiwi ofrece la oportunidad de preservar el bosque amazónico de Madre de Dios a través del consumo de sus productos derivados de la castaña. La castaña relacionada únicamente con la necesidad de subsistencia (alimentación) se transforma en una herramienta que permite a los consumidores de Lima proteger el bosque amazónico, a mil kilómetros de distancia. Shiwi ha creado un nuevo producto que es un puente entre consumidores en la gran ciudad y productores en la selva peruana. El nuevo producto es la castaña que extraída de manera sostenible por los castañeros de Madre de Dios protege el bosque.

2. La novedad es un elemento clave de la creación de valor de las empresas (Amit y Zott 2001). Las empresas de servicios han desarrollado servicios únicos y novedosos para generar un nuevo mercado: servicios integrales para hacer frente al cambio climático (Libélula) o para neutralizar el impacto ambiental a través de la restauración de ecosistemas y trabajo articulado con comunidades nativas (NSP). En el caso de NSP y de Shiwi, articulando sus servicios y productos directamente con comunidades nativas o asociaciones de productores de la Amazonia. En el caso de las empresas productivas, también se enfocan en productos relativamente nuevos: superfrutas (Valle y Pampa), derivados del algodón nativo (RET) o de la castaña de áreas protegidas (Shiwi).
3. Las empresas estudiadas son ejemplo de modelos de negocio a partir de redes de valor. En el enfoque de las redes de valor, el locus del valor se encuentra en la red, no en la empresa (Amit y Zott 2001: 513). Como es lógico, el valor se encuentra en desarrollar una nueva red; es decir, articular esfuerzos hacia un mismo fin que genere beneficios para todas las partes involucradas. Este enfoque denota una mirada sistémica de la realidad en la que todos los actores sociales son interdependientes por lo que se requiere un trabajo integral y colaborativo. RET empieza sus operaciones como empresa aliándose con sus proveedores de algodón nativo desde el inicio. Lo mismo puede decirse de la articulación de NSP con las comunidades nativas de la selva. Pero una de las diferencias con el estudio de Mair y Schoen es que no todos los actores de la cadena comparten la misma visión. Más bien, el trabajo de las empresas B consiste en concientizar a actores clave (comunidades, empresas o a los mismos consumidores) para lograr su alineamiento en relación con el propósito de la empresa, alinearlos con la creación de valor propuesta y atraerlos a la nueva red de valor.
4. Este trabajo no se da en el vacío. Algunas de las empresas estudiadas (Shiwi, Libélula) articulan sus esfuerzos con actores ecosistémicos que proveen un marco institucional para su actuación: Shiwi lo hace con el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas, SERNANP, que ofrece el marco legal para la operación dentro de las áreas de conservación donde se encuentran los castañales. Libélula se guía por el Convenio Marco de Cambio Climático firmado por el Perú. Con todo, las empresas B se articulan a movimientos y asociaciones que comparten su misma filosofía y que les permite ampliar sus marcos de referencia y actuación. Todas las empresas refieren a Sistema B como esta primer movimiento internacional por cambiar el sentido de la economía. Libélula ha apostado de manera particular a articular dentro de Sistema B y del movimiento más amplio por una nueva economía. Las empresas mencionan a otros movimientos: Shiwi al movimiento “Slow Food” y venden sus productos a restaurantes que adhieren a dicho movimiento. RET, forma parte de la organización internacional de algodón orgánico; Valle y Pampa forma de varias asociaciones internacionales.

5. El “triple resultado” se genera en torno al producto y no como resultado de la “responsabilidad social” de la empresa. Esto es bien representado por las empresas productoras: en Shiwi, sus productos derivados de la castaña generan valor económico para la empresa, valor social para los castañeros de Madre de Dios y valor ambiental por la preservación de las prácticas de extracción sostenible de castañas que permiten la reproducción del bosque amazónico. Los productos de RET crean valor económico para la empresa, valor social para los productores de algodón orgánico y valor ambiental para preservar el valle a través de la recuperación de prácticas agrícolas orgánicas y de semillas nativas cuyo impacto sobre el medio ambiente aún no está calculado pero tiene un gran potencial por la reducción de materia, químicos y energía que se usan en el tinte del algodón comercial. Las superfrutas de Valle y Pampa crean valor económico para la empresa, valor social para los trabajadores de las comunidades aledañas al fundo y valor ambiental a través de la transformación de un pequeño espacio del desierto costero en suelo productivo gracias a un uso muy eficiente del agua y de prácticas complementarias que enriquecen la flora y fauna locales. Las empresas de servicios, Nature Services y Libélula, generan beneficios económicos para ellos mismos y para las comunidades con las que trabajan (Nature Services Peru) y para las empresas a las que asesoran (Libélula). El valor social y ambiental generado por Nature Services lo recibirán directamente las comunidades con las que trabajan y en el caso de Libélula estos impactos los logran de manera indirecta, a través de los cambios implementados por las empresas u organismos públicos con los que trabajan.
6. La adopción del modelo de empresa social o B no se lleva a cabo porque trae mayores beneficios económicos. La estrategia de “optimización operativa” puede traer ahorros importantes y ser parte del modelo de negocio, como es el caso de Valle y Pampa, pero esta empresa se certifica como B porque comparte la visión del movimiento en el que las empresas pueden contribuir a la sostenibilidad del planeta. La certificación B confirma una cultura, una forma de ser, “involucra todo lo que haces”. Está, pues, relacionado con el propósito de la organización y, por tanto, con decisiones estratégicas de largo plazo y no como medio para la generación de ingresos en el corto plazo. En esa misma medida, no sirven como “business case” para mostrar el camino a otras empresas que elegirían el modelo solo por razones económicas o financieras.
7. Las corporaciones estudiadas por McKinsey muestran diversas respuestas frente a los dos tipos de riesgo identificados por la consultora: riesgos en la cadena de valor (físicos, de precio, y de producto) y riesgos en relación con los grupos de interés (ratings, reputacionales, y regulatorios). Tomando en cuenta esta matriz de análisis, es posible comparar las respuestas que están teniendo las empresas estudiadas en relación con las respuestas analizadas por McKinsey. En este caso, se trata de diversas formas de gestionar sus riesgos para minimizar el impacto del cambio climático sobre el propio negocio; es decir desde una mirada de sistema cerrado (Parrish 2010). Por ejemplo, relocalizando la industria si la ubicación de la planta empieza a presentar un riesgo físico o instalando sus propias fuentes de energía renovables con la finalidad de aislarse del riesgo creciente que implica usar energía en base a combustible fósil (McKinsey 2015).

Figura N° 3: Respuestas a riesgos climáticos según McKinsey



A partir de McKinsey 2015.

En el caso de las empresas estudiadas, lo que vemos en cambio es un esfuerzo consciente y explícito para mitigar las causas del cambio climático a través de nuevos productos con menores impactos sobre el medio ambiente o nuevos servicios para enfrentar activamente el cambio climático. La proactividad de estas empresas también se observa en el rol de concientización o sensibilización hacia sus clientes e, incluso, hacia la sociedad general, para generar cambios positivos en las prácticas de los consumidores. Este rol de influencia se extiende en algunos casos a la incidencia de políticas públicas, no para impedir la regulación estatal sino, por el contrario, para que el Estado adopte políticas y programas que se derivan de sus compromisos internacionales a favor del medio ambiente y contra el cambio climático. Es decir, lo que se observa en estas empresas es el desarrollo de modelos de negocio que tienen la finalidad de reducir los impactos negativos sobre el medio ambiente y luchar contra el cambio climático. Son modelos de negocio pensados desde el enfoque del desarrollo sostenible, que entiende que el riesgo del cambio climático está en mantener las prácticas que lo originan y, por tanto, han sido diseñadas o rediseñadas para reducir sus propios impactos y ofrecer alternativas a los consumidores o a otras empresas que buscan reducir sus propios impactos ambientales. Es decir, siguiendo a Parrish (2010), se trata de una visión de la sostenibilidad como sistema abierto —la empresa y sus impactos sobre la sociedad— antes que como sistema cerrado —la empresa misma (ver tabla N° 4).

Tabla N° 4: Respuestas de las empresas estudiadas frente a riesgos climáticos

	Empresas de servicios		Empresas productoras		
	Libélula	Nature Service Peru	RET	Shiwi	Valle y Pampa
Frente a riesgos físicos, productos y estrategias para reducir impactos propios y de terceros, y tener impacto positivo sobre ecosistemas	Nuevos servicios de gestión ambiental para reducir impacto ambiental de sus clientes	Nuevos servicios localizados en ecosistemas sensibles ofrecidos a clientes para gestionar sus impactos ecosistémicos	Nuevos productos con menor huella ecológica y mayor valor social	Localización en reserva para preservar ecosistema (reserva de Tambopata)	Localización en desierto costero con manejo de clase mundial de insumos (ecoeficiencia)
Frente a riesgos asociados a precios, no se ha encontrado un símil					
Frente a riesgos asociados al producto, se ofrecen productos con menor huella o servicios para gestionar impactos ambientales	Nuevos servicios ofrecidos a organizaciones para mitigar o reducir impacto de los productos de dichas organizaciones	Nuevos servicios ofrecidos a organizaciones para mitigar o reducir impacto de los productos de dichas organizaciones	Nuevos productos con menor huella, derivados de agricultura sostenible	Nuevos productos con menor huella, derivados de la extracción manual y agricultura sostenible	Nuevos productos con menor huella, derivados de una agricultura sostenible y ecoeficiente.
Frente a riesgos reputacionales (“rankings and reputation”), se ofrecen productos y servicios que generan conciencia y cambian políticas y prácticas	Los productos ofrecidos contribuyen a posicionar a sus clientes de manera positiva y proactiva por la gestión de sus impactos o su rol frente al cambio climático Ofrece servicios para que clientes conozcan sus impactos y transparenten la gestión de los mismos	Los productos ofrecidos contribuyen a posicionar a sus clientes de manera positiva y proactiva por la gestión de sus impactos Ofrece servicios para que clientes conozcan sus impactos y transparenten la gestión de los mismos	Los productos ofrecidos contribuyen a cambiar prácticas de consumidores (consumo responsable/ consciente)	Los productos ofrecidos contribuyen a cambiar prácticas de consumidores (consumo responsable/ consciente)	
Frente a riesgos regulatorios, proactividad en la construcción de movimiento o comunidad para generar conciencia, y para influir en la legislación a favor del desarrollo sostenible y la lucha frente al cambio climático	Impactos sobre política pública para hacer frente al cambio climático Liderazgo en la construcción de un nuevo movimiento en el Perú por la sostenibilidad y las empresas con propósito	Participación activa en un nuevo movimiento en el Perú por la sostenibilidad y las empresas con propósito	Participación activa en un nuevo movimiento en el Perú por la sostenibilidad y las empresas con propósito	Participación activa en un nuevo movimiento en el Perú por la sostenibilidad y las empresas con propósito	Participación activa en un nuevo movimiento en el Perú por la sostenibilidad y las empresas con propósito

Elaboración propia

Conclusiones preliminares

Los casos estudiados aquí dan cuenta de dos tipos de empresas: (a) las que buscan responder explícitamente a los retos del cambio climático, ofreciendo servicios a otras empresas para que adopten estrategias de gestión ambiental para reducir su impacto ambiental o colaborando con el Estado para que adopten políticas y programas que se deriven de sus compromisos internacionales a favor del medio ambiente y contra el cambio climático; y (b) las que ofrecen productos con una menor huella ecológica o con el propósito de preservar ecosistemas.

Estas empresas están respondiendo a los retos de la sostenibilidad de una manera sistémica, más allá de la adaptación de productos a la restricción de recursos o regulaciones más estrictas:

1. Cambiando la naturaleza de la misma organización, al convertirse en empresas B o empresas con propósito, que incorporan en sus modelos de negocio la perspectiva del triple valor;

2. Se trata de modelos de negocio sostenibles que integran diversos factores tecnológicos, organizacionales y sociales de modo que las empresas productivas crean valor:

- Creando productos innovadores con menores recursos y eficiencia energética, lo que ha implicado en la mayoría de los casos analizados la creación de nuevos mercados;

- Educando al proveedor y al consumidor en relación al impacto de su consumo sobre el medio ambiente;

- Trabajando con comunidades y asociaciones locales para incorporarlas en una nueva red de valor a través de productos que tienen una menor huella ecológica o que implican la conservación de ecosistemas amenazados;

- Dando la oportunidad a trabajadores y clientes de ser parte de un propósito más amplio, ser parte de una organización con propósito o ser “consumidores conscientes”.

Las empresas de servicios, además de lo anterior:

- Ofreciendo a otras empresas servicios novedosos para enfrentar el cambio climático y contar con un gestión ambiental adecuada o para integrar los servicios ecosistémicos de una manera integral a adoptar nuevos procesos que reducen su huella de carbono y sus impactos sobre los servicios ecosistémicos.

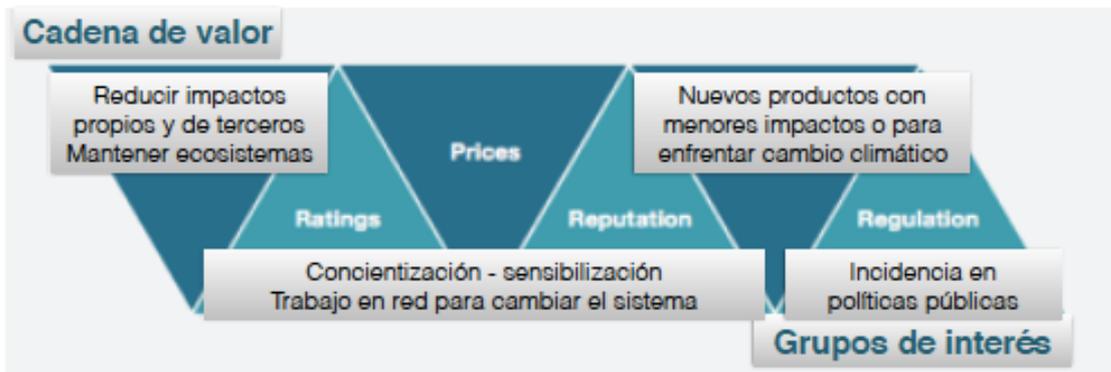
Todas, aportando a la creación de una comunidad de actores comprometidos con la sostenibilidad, bien sea a través de una relación directa con el cliente, bien sea a través de esfuerzos explícitos por articular a actores de diversos sectores y construir una red amplia a favor de la sostenibilidad.

3. Satisfaciendo necesidades de sus grupos de interés que incluye la subsistencia a través del consumo de productos de calidad (granos y semillas, superfrutas) pero que se extiende a otras necesidades como la identidad y la pertenencia entre los trabajadores; la participación en un propósito superior y el entendimiento de dicho propósito entre trabajadores, clientes y consumidores; o la protección al contribuir con la sostenibilidad vía el consumo de productos o servicios.

4. Respondiendo a los retos de la sostenibilidad desde un enfoque abierto y, por tanto, contribuyendo a enfrentar los riesgos del cambio climático de un modo alternativo (ver figura N° 4):

- reduciendo impactos propios y de terceros, como las empresa de servicios; preservando ecosistemas a través de intervenciones localizadas;
- desarrollando nuevos productos con una menor huella y que permiten tomar conciencia a los consumidores de sus propios impactos;
- trabajando con otros para desarrollar y fortalecer una red o movimiento por la sostenibilidad que incluye un nuevo tipo de empresas con propósito;
- colaborando con distintas instancias gubernamentales e influyendo en las políticas públicas de modo que las instituciones públicas puedan responder de modo más efectivo a los retos de la sostenibilidad y la lucha contra el cambio climático.

Figura N° 4: Respuestas de empresas estudiadas a retos de sostenibilidad



A partir de McKinsey 2015.

Referencias

- Adams, Richard; Sally Jeanrenaud, John Bessant, David Denyer, y Patrick Overy. (2016). Sustainability-oriented innovation: A systematic review.
- Amat, . L. C. C., & Comunidad Andina. (2008). El cambio climático no tiene fronteras: Impacto del cambio climático en la Comunidad Andina. Lima, Perú: Comunidad Andina, Secretaría General.
- Amit, R., & Zott, C. (January 01, 2012). Creating Value Through Business Model Innovation. *Mit Sloan Management Review*, 53, 3, 41.
- Amit, R., & Zott, C. (January 01, 2006). Value creation in e-business. *New Firm Startups*, 284.
- Andersen, L. E., Sucho, A., & Verner, D. (2009). Social impacts of climate change in Peru: A district level analysis of the effects of recent and future climate change on human development and inequality. Washington, D.C: World Bank.
- Argandoña, Antonio. La teoría de stakeholders y la creación de valor. IESE Business School. Documento de investigación DI-922. Mayo, 2011.
- Barnosky, A. D., Matzke, N., Tomiya, S., Wogan, G. O. U., Swartz, B., Quental, T. B., Marshall, C., Ferrer, E. A. (March 03, 2011). Has the Earth's sixth mass extinction already arrived?. *Nature*, 471, 7336, 51-57.
- Barco, D., & Vargas, P. (January 01, 2010). El cambio climático y sus efectos en el Perú. *Moneda* , 143.)
- Beaumont, Martín (2014). Cómo responder al reto del cambio climático desde las ciudades. *Revista Argumentos* N° 4, Año 8, Setiembre 2014. Instituto de Estudios Peruanos.
- Brenner, Niel (2013). "Tesis sobre la urbanización planetaria". En: revista Nueva Sociedad N° 243, Caracas.
- Bocken, Nancy M. P., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2013). A value mapping tool for sustainable business modelling. *Emerald*.
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (February 01, 2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 4, 42-56.
- Clinton, Lindsay & Ryan Whisnant 2014. *Model Behavior. 20 Business Model Innovations for Sustainability*. Londres, SustainAbility.
- Cook, J., Cook, J., Lewandowsky, S., Cook, J., Skuce, A. G., Nuccitelli, D., Winkler, B., ... Rice, K. (April 13, 2016). Consensus on consensus: A synthesis of consensus estimates on human-caused global warming. *Environmental Research Letters*, 11, 4.)
- El cambio climático y la necesidad de decisiones estratégicas (2008, mayo). Extraído de:
<http://libelula.com.pe/wp-content/uploads/2014/10/UK-CC--version-12-05-baja.pdf>
- Elkington, R., & Upward, A. (May 09, 2016). Leadership as enabling function for flourishing by design. *Journal of Global Responsibility*, 7, 1, 126-144.
- Hlady-Rispal, M., & Servantie, V. (July 17, 2016). Deconstructing the Way in which Value Is Created in the Context of Social Entrepreneurship. *International Journal of Management Reviews*.

- IPCC 2007. International Panel on Climate Change. IPCC Fourth Assessment Report: Climate Change 2007. "Mitigation and adaptation. Synergies and trade-offs". En: http://www.ipcc.ch/publications_and_data/ar4/wg3/en/ch11s11-9.html
- Johanna, M., & Oliver, S. (January 01, 2007). Successful social entrepreneurial business models in the context of developing economies: An explorative study. *International Journal of Emerging Markets*, 2, 1, 54-68.
- La respuesta de las empresas al cambio climático (2010). Extraído de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Respuesta_cambio_climatico/\\$FILE/respuesta_cambio_climatico.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Respuesta_cambio_climatico/$FILE/respuesta_cambio_climatico.pdf)
- Levy, B. (Producer), & Dion, C. & Laurent, M. (Directors). (2015). *Demain* [Motion Picture]. France: Move Movie.
- Max-Neef, Manfred (1986). Desarrollo a escala humana: una opción para el futuro. CEP-PAUR - Fundación Hammarskjöld, Santiago.
- McKinsey (2015). How companies can adapt to climate change (2015, julio). Extraído de: <http://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability-and-resource-productivity/our-insights/how-companies-can-adapt-to-climate-change>
- ONU, Organización de las Naciones Unidas (1987). Informe Brundtland. Informe de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/105305734/ONU-Informe-Brundtland-Ago-1987-Informe-de-la-Comision-Mundial-sobre-Medio-Ambiente-y-Desarrollo>.
- Ostrom, Elinor (2011). El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva. FCE, México.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Shafer, Scott M.; Smith, H. Jeff; & Jane C. Linder (2005). The power of business models. *Business Horizons* (2005) 48, 199-207.
- Shaltegger, Stefan; Hansen, Erick G.; & Florian Lüdeke-Freund. Business Models for Sustainability: Origins, Present Research and Future Avenues. *Organization & Environment* 2016, Vol. 29 (1) 3-10.
- Sociedad de Urbanistas del Perú, 2011 Informe Perú: Vulnerabilidad de las ciudades frente al cambio climático en agua y saneamiento. SUP, Lima.
- Upward, Antony and Peter Jones (2015). An Ontology for Strongly Sustainable Business Models: Defining an Enterprise Framework Compatible with Natural and Social Science. *Organization & Environment*, Special Issue: Business Models for Sustainability: Entrepreneurship, Innovation, and Transformation.
- Verstraete, Thierry, & Jouison-Laffitte, Estèle. (2011). A conventionalist theory of the Business Model in the context of business creation for understanding organizational impetus. HEC Montréal.
- Vargas, Paola 2009. El cambio climático y sus efectos en el Perú. Banco Central de Reserva del Perú. Documento de Trabajo N° 2009-14. Working paper series 2009. BCRP, Lima.
- Zott, C., Amitt, R., Massa, L. (2011). The business model: recent development and future research. *Journal Management* 37 (4), pp. 1019 - 1042.

Anexo Nº 1

Groupings	Technological			Social			Organisational	
	Archetypes			Archetypes			Archetypes	
	Maximise material and energy efficiency	Create value from waste	Substitute with renewables and natural processes	Deliver functionality rather than ownership	Adopt a stewardship role	Encourage sufficiency	Repurpose for society/ environment	Develop scale up solutions
Examples	Low carbon manufacturing/ solutions	Circular economy, closed loop	Move from non-renewable to renewable energy sources	Product-oriented PSS - maintenance, extended warranty	Biodiversity protection	Consumer Education (models); communication and awareness	Not for profit	Collaborative approaches (sourcing, production, lobbying)
	Lean manufacturing	Cradle-2-Cradle	Solar and wind-power based energy innovations	Use oriented PSS- Rental, lease, shared	Consumer care - promote consumer health and well-being	Demand management (including cap & trade)	Hybrid businesses, Social enterprise (for profit)	Incubators and Entrepreneur support models
	Additive manufacturing	Industrial symbiosis	Zero emissions initiative	Result-oriented PSS- Pay per use	Ethical trade (fair trade)	Slow fashion	Alternative ownership: cooperative, mutual, (farmers) collectives	Licensing, Franchising
	De-materialisation (of products/ packaging)	Reuse, recycle, re-manufacture	Blue Economy	Private Finance Initiative (PFI)	Choice editing by retailers	Product longevity	Social and biodiversity regeneration initiatives ('net positive')	Open Innovation (platforms)
	Increased functionality (to reduce total number of products required)	Take back management	Biomimicry	Design, Build, Finance, Operate (DBFO)	Radical transparency about environmental/ societal impacts	Premium branding/ limited availability	Base of pyramid solutions	Crowd sourcing/ funding
		Use excess capacity	The Natural Step	Chemical Management Services (CMS)	Resource stewardship	Frugal business	Localisation	"Patient / slow capital" collaborations
		Sharing assets (shared ownership and collaborative consumption)	Slow manufacturing			Responsible product distribution/ promotion	Home based, flexible working	
		Extended producer responsibility	Green chemistry					

Fig. 3. The sustainable business model archetypes.

Anexo N° 2: Descripción de las empresas que forman parte del estudio

Libélula

Libélula es “la primera consultora privada en el Perú en ofrecer un servicio integral, con un alto enfoque comunicacional, para incorporar la sostenibilidad ambiental y la visión del cambio climático en las organizaciones. [Libélula] guía a las organizaciones en su camino hacia la sostenibilidad, a través de acciones que generen ecoeficiencia, reduzcan las emisiones de CO₂ e inspiren cambios en las personas”⁸.

El propósito de Libélula está alineado con la perspectiva de desarrollo sostenible. Consideran como su propósito “organizar y potenciar la comunidad de transformación +1, conformada por líderes de distintos sectores que trabajan en conjunto por lograr un desarrollo sostenible. Estos líderes generan cambios que inspiran a otros a sumarse”⁹.

Así mismo, la propuesta de Libélula ofrece un diferencial importante en su trabajo a través del enfoque en las dimensiones social, económica y ambiental; las asesorías estratégicas hechas a la medida del cliente; el trabajo con diferentes grupos de interés como líderes y visionarios, y una comunidad de expertos especializada; y el trabajo multidisciplinario enfocado en la política corporativa, la investigación y la comunicación estratégica¹⁰.

El trabajo que viene desempeñando Libélula incluye asesorías a organizaciones tanto públicas como privadas. Dichas organizaciones son solo una parte de los grupos de interés entre los que se incluyen a agencias de cooperación internacional y la sociedad civil (con énfasis en los jóvenes). El trabajo con estos grupos de interés ha generado relaciones diversas en función a los requerimientos de cada actor interesado. Con el Gobierno, el trabajo de Libélula se enfoca principalmente en brindarle información técnica en formatos sencillos para facilitar la toma de decisiones. Con las empresas, se busca incorporar el enfoque de sostenibilidad en el corazón del negocio de las mismas. Con las Agencias de Cooperación, se valora la articulación de Libélula con actores relevantes tanto del sector público como el privado. Finalmente, con la sociedad, se han generado iniciativas como Líderes +1 y Jóvenes +1, que ha reunido a personas e instituciones involucradas con el fin de promover el desarrollo sostenible del Perú¹¹.

El trabajo de Libélula se puede describir a través de tres grandes líneas estratégicas¹²:

- Construcción de comunidad: creando y alimentando una red de nuevos líderes comprometidos con la sostenibilidad. Principalmente, trabajando con empresarios (Líderes +1), y jóvenes (Generación +1). El espacio que congrega anualmente a toda la comunidad, se llama Nexos +1.
- Desarrollo de capacidades para los sectores público y privado, tanto a nivel macro, como el Proyecto PlanCC, que facilita la construcción de bases técnicas y científicas, así como las capacidades para explorar la factibilidad de un desarrollo bajo en carbono e incorporar el enfoque de cambio climático en la planifica-

⁸ <http://libelula.com.pe/nosotros/>

⁹ Entrevista a Libélula

¹⁰ <http://libelula.com.pe/nosotros/>

¹¹ Entrevista a Libélula

¹² <http://libelula.com.pe/proyecto/>

ción del crecimiento del país; como a nivel local, a través del Programa de Adaptación al Cambio Climático (PACC Perú): El PACC busca fortalecer las capacidades de poblaciones e instituciones públicas y privadas para enfrentar de manera planificada los efectos del cambio climático y reducir su vulnerabilidad, con énfasis en zonas rurales, que permita incidir en políticas públicas. Entre las iniciativas dirigidas al sector privado, se encuentran 7C: Compromiso Climático Corporativo: una herramienta que promueve el involucramiento del sector privado para hacer frente al cambio climático a través del seguimiento a siete capacidades organizacionales; y ECOPYME, una plataforma web de buenas prácticas ambientales para PYMES.

- Difusión: directamente, a través de ConexiónCOP, portal de difusión del cambio climático, de los encuentros de construcción de comunidad; e indirectamente, apoyando al Ministerio del Ambiente en la organización de InterCLIMA, evento anual de encuentro, intercambio y reporte para la gestión del cambio climático.

Nature Services Peru

Nature Services Peru (NSP) “es una empresa social enfocada en la gestión de ecosistemas y capital natural”¹³. NSP “desarrolla negocios inclusivos en base a los servicios de la naturaleza y la consultoría estratégica de recursos naturales, con el objetivo de fortalecer la gestión integral de ecosistemas en Perú”¹⁴.

Esta descripción se alinea al propósito y la propuesta de valor de la organización. En relación con el propósito, “su misión como empresa es lograr un Perú donde se viva bien, y en armonía con la naturaleza. Para NSP, la sencillez y generalidad de un propósito declarado de esta manera se alinea mejor con los valores individuales de cada persona. Es decir, todos tenemos que contribuir con la sostenibilidad que no es otra cosa que vivir bien y estar en armonía con la naturaleza”¹⁵.

En relación al propósito de la empresa, “la propuesta de cocreación de valor de la empresa busca: 1) trabajar con los socios que tienen derecho y uso a los recursos naturales (propiedad o posesión de ecosistemas y tierras); y 2) generar conciencia llegando a clientes que manejen su huella ecológica o climática. Siendo más puntuales, aunque la empresa ha empezado a trabajar el tema de regulación climática y carbono forestal, no se enfoca en carbono sino en un servicio de manejo de huella de manera integral. De la misma manera, NSP no pretende comprar tierras o manejarlas, sino proveer un servicio a sus socios”¹⁶. Esto lo hace a través de una alianza con comunidades ubicadas en las regiones de Cusco y Madre de Dios, cuatro ubicadas en el Manu y una en el Alto Urubamba, integradas por más de 500 familias con las que se trabaja desde el enfoque del Buen vivir, que viven en torno a 100 mil hectáreas de bosque, evitando su degradación y deforestación.

Bajo estas características, NSP ha desarrollado dos tipos de servicios¹⁷:

¹³ <https://www.natureservicesperu.com/>

¹⁴ <http://sistemab.org/nature-services-peru/>

¹⁵ Entrevista a NSP

¹⁶ MODELO DE NEGOCIO NSP. Entrevista a NSP

¹⁷ <https://www.natureservicesperu.com/>

- 1) Axiona, que brinda asesoría a empresas y organizaciones de los sectores público y privado para incrementar su competitividad y reducir riesgos a través de soluciones de gestión y uso eficiente de recursos naturales y capital natural, y
- 2) Regenera, que acompaña a organizaciones a neutralizar su impacto ambiental, fortaleciendo su competitividad y creando valor compartido mediante la preservación y restauración de ecosistemas.

RET, Regalos Eco Textiles

RET es una empresa Social Peruana “proveedora de artículos textiles orgánicos a empresas e instituciones interesadas en una producción socialmente responsable y cuidadosa del medio ambiente”¹⁸. El propósito de RET tiene un enfoque económico y sostenible. Su propósito es “contribuir con la sustentabilidad textil en el Perú. En lo económico, para RET significa lograr una rentabilidad sustentable mediante la eficiencia e innovación. En lo social, se refiere a inspirar a la sociedad a tener mayor cuidado con el agua, el medio ambiente y la revaloración textil”¹⁹.

Su objetivo central es “cumplir con su responsabilidad social, ambiental y económica, y esperamos que mediante sus productos ayudemos a nuestros clientes a que puedan cumplir las suyas”. RET busca alcanzar su propósito mediante productos²⁰ elaborados e inspirados en el desarrollo sustentable, siendo un factor principal el entendimiento de la necesidad del cliente, se cree que la sustentabilidad se alcanzará a través de la calidad del producto por su inocuidad, durabilidad y utilidad²¹.

Para RET, la propuesta de valor se relaciona con la estrategia comunicación enfocados en empresas (B2B), a través de productos textiles de algodón orgánico teñido con técnicas naturales con el logo/marca del cliente; y, en consumidores finales (B2C), a través de la producción de mandiles de algodón y kits de tejido bajo la marca RET. Las empresas que son sus clientes se localizan a nivel nacional e internacional (Suecia, Portugal y EEUU), y los consumidores a los que atienden (B2C) se localizan a nivel local, en Lima. La característica central de ellos es la valoración de la responsabilidad social y ambiental²².

El algodón peruano viene a ser el recurso más importante en el proceso de producción de RET. Este “es cultivado en los Valles de Chincha y Pisco, en el departamento de Ica, y crece en campos de tierra fértil y viva, que ha estado libre de pesticidas, herbicidas y fertilizantes químicos sintéticos; es hilado y producido sin químicos tóxicos. La agricultura orgánica se basa en la rotación de cultivos en lugar de utilizar fertilizantes artificiales. Asimismo tiene especial cuidado con los trabajadores que lleven a cabo dichos cultivos, asegurando condiciones de trabajo dignas.

La producción orgánica respeta los ciclos de la tierra para contribuir al buen estado del suelo, procurando con ello mantener un equilibrio y preservando la tierra para usos futu-

¹⁸ <http://www.ret.pe/nosotros>

¹⁹ MODELO DE NEGOCIO RET. Entrevista a RET

²⁰ Los productos de RET son: paño para Tablet, bolso básico, bandolera, bolso chequera, mochila de tiras, bolso grande, bolsa para pan, bolso reusable, cojín, guante para olla, mandil dental, mochila vintage, neceser, porta colores, porta documentos, polo shirt, t-shirt y gorra.

²¹ <http://www.ret.pe/nosotros>

²² MODELO DE NEGOCIO RET. Entrevista a RET

ros, por ello es que combina tradición, innovación y ciencia para beneficio del ambiente compartido, promueve relaciones justas y una buena calidad de vida para todos aquellos que intervienen de vida para todos aquellos que intervienen”²³.

Además, RET ha identificado los beneficios de un producto orgánico: “1) ayuda a preservar el medio ambiente, ofreciendo un mundo más saludable a las próximas generaciones, 2) evita la exposición de la piel a sustancias tóxicas, 3) ayuda a mejorar las condiciones de salud y trabajo de los productos, 4) la producción orgánica es sostenible, ya que puede mantenerse por sí misma, sin merma de los recursos que utiliza, por el contrario los mejora y aumenta, y 5) no daña el ecosistema”²⁴. Finalmente, reconocen la labor de los proveedores en el proceso productivo: mujeres hilanderas de Huarochirí (Lima) y el proveedor Naturetex, empresa que provee tela de algodón orgánico.

Shiwi

Shiwi es una empresa social enfocada principalmente en la venta de productos derivados de la castaña y otros productos de origen natural. La visión de Shiwi es alcanzar “la armonía entre el hombre y el bosque a través de la extracción sostenible de frutos y otros recursos, el consumo consciente y una cadena más corta de comercialización entre el bosque y el consumidor final”, mientras que su misión es “brindar productos de áreas naturales protegidas, 100% naturales/orgánicos y de muy buena calidad, para todas las personas que quieran comer sano, conscientes de la procedencia de sus alimentos y de su bajo impacto en la naturaleza”²⁵.

Los productos que vende Shiwi se alinean bajo un propósito de conservación y de armonía del hombre y la naturaleza a través de la extracción responsable y el consumo consciente. La localización de las actividades de Shiwi se encuentra en “las regiones de Amazonas y San Martín trabajando con comuneros o castañeros de dichas zonas vinculados directamente con la naturaleza”²⁶.

Shiwi es consciente que otras empresas realizan una actividad similar, por lo que la diferenciación se ha establecido “mediante el vínculo directo entre el cliente y la procedencia del producto. Es decir, visibiliza a las comunidades y castañeros aliados de la empresa para generar un vínculo sólido. Un vínculo directo en el que el cliente quiera ser parte de la conservación”²⁷. Esto se relaciona tanto por la procedencia natural y orgánica de sus productos así como en el uso de servicios ecosistémicos que complementen la oferta para los consumidores finales. “Para Shiwi, el ecosistema entero te da una posibilidad enorme de recursos que te permitan cubrir necesidades del día a día. Entre ellos están los servicios ecosistémicos que pueden ser tangibles como intangibles, pero que existen y se usan (paisajes, silencio, inspiración, etc.)” Por eso, conecta a los consumidores con el castaño y el bosque llevándolos a vivir la experiencia de la extracción

²³ <http://www.ret.pe/algodon-organico>

²⁴ <http://www.ret.pe/algodon-organico>

²⁵ <http://shiwi.pe/today/es/nosotros/>

²⁶ Entrevista a Shiwi

²⁷ Entrevista a Shiwi

de castañas buscando establecer vínculos más fuertes con los mismos. Es decir “Shiwi actúa como medio de acercamiento y vínculo entre el hombre y la naturaleza”²⁸.

Valle y Pampa

Valle y Pampa es una empresa B familiar fundada en 2008. Se dedica a la producción y exportación de frutas y hortalizas frescas de alto valor nutricional. La filosofía de negocio se fundamenta sobre los pilares de innovación, sostenibilidad y desarrollo del capital humano. La misión de Valle y Pampa es “Proveer de frutas y hortalizas frescas de alto valor a los mercados más exigentes del mundo basándonos en los pilares de innovación, sostenibilidad y el desarrollo integral de nuestro capital humano. Así, renueva constantemente el compromiso con la gente, los clientes, la comunidad, el medio ambiente y sus accionistas”. En este marco, su visión es “Ser la empresa más eficiente, innovadora y responsable en la producción y comercialización de frutas y hortalizas frescas, siendo reconocidos como líderes mundiales tanto por la calidad de nuestros productos como por las prácticas utilizadas para su obtención”²⁹.

El centro de producción de Valle y Pampa está localizado en “la Pampa California, en el desierto de Humay en la provincia de Pisco, 240 kilómetros al sur de Lima. Inicialmente, no existía operación agrícola alguna en un radio de 10km. Esta zona, originalmente inhóspita y económicamente muy golpeada, es hoy un importante polo de desarrollo y fuente de trabajo y prosperidad para muchas familias de las comunidades cercanas”³⁰.

En el caso de los productos, “en Valle y Pampa seleccionan cuidadosamente los productos de su portafolio³¹. Se trabaja con intensidad en varios proyectos de investigación de nuevos cultivos y se selecciona los que más potencial ofrecen. La búsqueda de oportunidades se centra en productos de alto valor (tanto nutricional como comercial), en línea con su filosofía de negocio. Todos sus campos se encuentran certificados bajo la norma GlobalGap y Tesco Nurture, cumpliendo con los requisitos necesarios para la certificación”³².

En el caso de la innovación y desarrollo, Valle y Pampa se ha enfocado en mantener y mejorar los niveles de eficiencia en producción agrícola. Son pioneros en la implementación de tecnología de vanguardia con resultado inéditos de ahorro en agua, fertilizante y energía mejorando los resultados de producción. La implementación y resultados de la tecnología han sido validados con la obtención del premio SWIG (Sustainable Water Industry Group Awards) en 2013. Así mismo, cuentan con la certificación Rainforest Alliance y Fair Trade Certified³³.

“La propuesta de valor de Valle y Pampa, dirigida a sus clientes, busca un producto entregado de una calidad consistente, de manera que se pueda hacer de ésta una variable predecible sobre la cual los clientes puedan comprometer y cumplir sus propias pro-

²⁸ Entrevista a Shiwi

²⁹ <http://www.valleypampa.com/es/nuestra-empresa.html>

³⁰ <http://www.valleypampa.com/es/nuestros-campos.html>

³¹ Los productos que cultiva y comercializa Valle y Pampa son: espárragos, granada y arándano

³² <http://www.valleypampa.com/es/productos.html>

³³ <http://www.valleypampa.com/es/innovacion-y-sostenibilidad.html>

puestas de valor”³⁴. Para ello no solo se enfoca en darle valor agregado a sus productos, sino también se enfoca en “las comunidades aledañas a la operación mediante la creación de empleo y la adquisición de nuevas prácticas y conocimiento; y a la misma naturaleza, generando atracción de fauna local que busca beneficiarse del nuevo entorno productivo generado en medio de un ecosistema desértico”³⁵.

Otros actores importantes son los gremios ya que “al ser un industria en expansión, se viene dando un esfuerzo colectivo cada vez más importante entre las empresas agrícolas para sumar esfuerzos que incrementen la competitividad del sector, la eficiencia a través de mejores servicios, el diálogo público con el Estado, la difusión de buenas prácticas y velar por el bienestar de los trabajadores agrícolas. Por ello, Valle y Pampa forma parte de la Asociación de Gremios de Productores Agrarios del Perú (AGAP), de la Asociación de Productores de Arándanos del Perú (ProArándanos) y de la Asociación de Productores de Granada del Perú (ProGranada)”³⁶.

³⁴ Entrevista a Valle y Pampa

³⁵ Entrevista a Valle y Pampa

³⁶ Entrevista a Valle y Pampa