

APUNTES DE CLASE # 4

ESTUDIOS DE CASO

Gestión de emprendimientos sociales en alianza con la Red Kunan

HELLEN LÓPEZ
(Coordinadora)



Departamento
Académico de
Ciencias de la Gestión



**Gestion de emprendimientos sociales en alianza con la Red Kunan
Apuntes de Clase # 4**

© Hellen López, 2021

© Departamento Académico de Ciencias de la Gestión

© Pontificia Universidad Católica del Perú

Editores de Apuntes de Clase:

Mg. Jorge Mendoza

Mg. Daniel McBride

Departamento Académico de Ciencias de la Gestión – PUCP

Editora gráfica:

Luz Jerí

Todos los derechos reservados.

APUNTES DE CLASE #4

GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTOS SOCIALES EN ALIANZA CON LA RED KUNAN

**Hellen López
(Coordinadora)**

Ana María Beingolea

Manuel Díaz

Rosa Guimaray

Hellen López

Andrés Macarachvili

Jorge Mendoza

Gerardo Arroyo

Roxana Franco

Gary López

Melissa Andrade

Cintya Carrión

Daniel Jauregui

John Requena

Lorena Tamayo

Veralina Tremolada

Diana Cañari

Alex Monteza

Diego Antonio Rojas



**Departamento
Académico de
Ciencias de la Gestión**



APUNTES DE CLASE #4
GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTOS SOCIALES
EN ALIANZA CON LA RED KUNAN

ÍNDICE

Introducción | Páginas 1-3
Empanacombi | Páginas 4-21
Höseg | Páginas 22-38
Presente | Páginas 39-49
Inka Moss | Páginas 50-58
X-Runner | Páginas 59-84
Wawa Laptop | Páginas 85-94
Pietà | Páginas 95-104
Sinba | Páginas 105-119
Recidar | Páginas 120-132
SFT | Páginas 133-146
Agradecimientos | Página 147

INTRODUCCIÓN

Los emprendimientos sociales son modelos de negocios que han cobrado más relevancia en la sociedad y los mercados debido a su contribución en la generación de valor social, ambiental y económico. Para poder atender los diversos problemas socioambientales con los cuales se comprometen, las y los emprendedores sociales desarrollan diferentes estrategias de gestión respecto de los modelos de negocio más tradicionales. Entre las diferencias más resaltantes se puede mencionar que, por lo general, usan el “razonamiento efectuar” más que el causal, colaboran en lugar de competir, transforman los problemas en oportunidades, el propósito socioambiental tiene más jerarquía que el económico, entre otros.

Entender esta nueva forma de hacer negocios es clave para las y los estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección (PUCP), quienes son formados en un set de competencias no solo para gestionar empresas existentes, sino para emprender nuevas. En ese sentido, la metodología de casos resulta un aliado crucial, pues el estudiante se vincula con un desafío real de la gestión y desarrolla su análisis crítico. Esto es posible puesto que, en el proceso de enseñanza con casos, la experiencia del aprendizaje permite al estudiante el descubrimiento, la práctica en la toma de decisiones, el contraste y la comparación con todas las situaciones e información al que las y los estudiantes tienen acceso. Asimismo, se fomenta la participación más activa, ya que los casos reales motivan a los estudiantes a ejercer el rol de un gestor y experimentar los niveles de responsabilidad y compromiso que un emprendedor social vive en su día a día.

Los beneficios de la metodología de casos para el proceso de enseñanza-aprendizaje, así como la necesidad de seguir comprendiendo los retos de la gestión de empresas sociales, motivaron el diseño de este número de Apuntes de Clase, que contiene diez casos de estudio de empresas sociales: Höseg, Inka Moss, Pietá, Wawa Laptop, X-Runner, Presente, Empanacombi, Recidar, SFT y Sinba. Esta publicación fue realizada en alianza con Kunan, la plataforma de emprendimientos socioambientales que busca visibilizar el impacto que tienen estas empresas sociales, la cual apoyó durante todo el proceso, desde el contacto con las empresas hasta la revisión de los casos finales. Para el diseño de los casos, se trabajó con un equipo de docentes y predocentes de los cursos

de Gestión de Personas 1, Marketing 2, Gestión de Operaciones, Gestión del Crecimiento Empresarial, Innovación y Gestión del Cambio, Gestión de Organizaciones y los cursos de la Mención Social: Gestión de Organizaciones e Intervenciones Sociales e Innovación y Emprendimiento Social.

Invitamos a las y los docentes, estudiantes y profesionales de otras ramas a hacer uso de los casos de estudio de Apuntes de Clase en cualquier ambiente de aprendizaje, ya sea dentro o fuera de la Universidad, y así enriquecer el entendimiento de las nuevas formas de hacer gestión de negocios que buscan el triple impacto y el cambio sistémico que las sociedades necesitan.

Hellen López Valladares

Docente ordinaria auxiliar

Departamento Académico de Ciencias de la Gestión

Coordinadora de la Mención Social

Facultad de Gestión y Alta Dirección

Los emprendimientos sociales

El Perú siempre se ha caracterizado por ser uno de los países más emprendedores de Latinoamérica y del mundo. El alto nivel del espíritu emprendedor de las y los peruanos hace que nunca estemos quietos y que busquemos salir adelante, sin importar las circunstancias ni las barreras que podamos enfrentar.

En los últimos años el ecosistema de emprendimiento, en general, ha venido cambiando y mostrando una variedad cada vez mayor de modelos de negocios. Sin embargo, no solo las y los emprendedores han ido modificando su forma de hacer negocios, sino que, además, los consumidores exigen más productos y servicios que tengan un impacto genuino en el entorno.

Es en ese escenario en el que surgen los emprendimientos sociales como negocios o empresas agentes de cambio. El emprendimiento social es, en pocas palabras, aquel negocio —ya sea con o sin fines de lucro— que busca generar un triple impacto: económico, social y ambiental. Es decir, aplican enfoques emprendedores a problemas sociales latentes para cambiar el statu quo y construir una solución sostenible (Acumen & Business Fights Poverty, 2015)¹.

El emprendimiento social tiene características particulares que lo diferencian de un emprendimiento tradicional:

¹ Acumen and Business Fight Poverty (2015). Social enterprises and global corporations, collaborating for growth impact. Recuperado de https://acumen.org/wp-content/uploads/2015/10/1502_AcumenSummitReport_092115Finalv2_pgs.pdf

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

Entender estas características permitirá que los demás actores del ecosistema (empresas públicas y privadas, sociedad civil, academia, medios, etc.) puedan no solo identificar sus particularidades, sino también reconocer las potenciales sinergias de trabajo conjunto y complementario, debido a que los emprendimientos sociales pueden convertirse en sus aliados clave para la implementación estratégica de la sostenibilidad en los negocios.

En esta publicación, tendrán la oportunidad de conocer más de cerca el trabajo que vienen realizando emprendimientos sociales como Höseg, Inka Moss, Pietá, Wawa Laptop, X-Runner, Presente, Empanacombi, Recidar, SFT y Sinba. Todos ellos son el reflejo de un nuevo tipo de emprendimiento con propósito e impacto, emprendimientos que son inspiración pura y que, con su trabajo diario, están cambiando vidas.

Esa búsqueda constante de la creación de valor compartido (balance entre el valor económico, el valor social o ambiental) es lo que hace a los emprendimientos sociales únicos y especiales —e inspiradores—, sobre todo en un país con tantas brechas sociales y económicas como el nuestro, donde trabajar por la generación de igualdad de oportunidades no solo es una tarea de todas y todos, sino que, además, es lo que generará realmente el desarrollo sostenible en el Perú.

Cinthia Varela

Directora ejecutiva de Kunan
Plataforma Peruana de Emprendimiento Socioambiental

Grupo Empresarial Willcorp: planeamiento del *marketing* en una empresa social inclusiva

1. Introducción

En agosto del 2019, Carlos Sánchez, gerente de *marketing* del Grupo Empresarial Willcorp Perú S. A. C, más conocidos por su marca Empanacombi, era consciente de que se venía un trabajo arduo, pues en setiembre se debía presentar el plan estratégico de *marketing* para los próximos tres años de la organización. Carlos se encontraba en una situación compleja, puesto que debían analizarse muchas variables, considerando las tres unidades de negocio que manejaban con potencial de crecimiento, pero los recursos lo obligaban a elegir solo un camino para este crecimiento. El reto estaba en elegir el camino, ya que en todos los negocios se tuvieron grandes experiencias, aunque también grandes aprendizajes a través de los fracasos. Tenía un mes para preparar su propuesta estratégica y táctica a la gerencia general.

2. Grupo Empresarial Willcorp y el nacimiento de Empanacombi

Hacia finales del año 2012, Cinthia Rodríguez funda Empanacombi, inspirada en su hermana con síndrome de Down. Ella vio la oportunidad de crear un emprendimiento social que contemple el desarrollo de una cocina inclusiva para brindar trabajo a su hermana y a otros chicos y chicas como ella. Fue así como se crea el primer emprendimiento con esa característica en el rubro gastronómico y a nivel nacional. Empanacombi brinda oportunidades laborales a personas con diferentes tipos de discapacidades, como la discapacidad auditiva, visual, retardo leve, autismo, síndrome de Down, entre otros.

Todo empezó en la cochera de la casa de Cinthia y su hermana. Eran pocos, solo tenían una mesa de acero para trabajar, y vieron en las empanadas la excusa perfecta para demostrar su visión. Estas empanadas las vendían mediante un carrito itinerante en San Miguel. Fue de esa manera que lograron incorporar a personas con discapacidad tanto en la cocina como en la experiencia de compra del producto, y su visión de inclusión empezó a comunicarse a sus consumidores, confiando en que este mensaje sería un elemento fuerza para motivar la decisión de compra.

Mientras trabajaban en el inicio de las operaciones y con el apoyo de uno de los programas para emprendimientos de una universidad peruana, presentaron el plan al

concurso “Para Quitarse el Sombrero” de la Fundación Romero (Fundación Romero, 2012) y lograron un financiamiento de S/ 25 000 para la apertura de un segundo punto de venta. Lo que esto le enseñó al Grupo WillCorp fue que el modelo de negocio inclusivo era atractivo para generar financiación mediante concursos enfocados en el desarrollo social. Para ello, fue importante conectar el lenguaje inclusivo y el lenguaje de negocios, para hacer la inclusión transversal a todas las áreas.

Carlos Sánchez, quien en ese momento era cercano al ambiente gastronómico y desarrollo de marcas, se enteró de la idea gracias a que Cinthia lo contactó para realizar una asesoría y quedó enamorado de la pasión y potencial de Empanacombi. A mediados del 2014, deciden asociarse y juntos impulsan su desarrollo, vinculando lo inclusivo y social con lo empresarial.

Asimismo, en el 2014 se convierten en la primera generación de finalistas del reto Kunan (Código, 2014). A través de esta red de empresas sociales, fueron invitados, junto con otros finalistas, a participar de un conversatorio con Gastón Acurio en su restaurante La Mar. En ese evento, Acurio respondió a una pregunta de Carlos que cambiaría el enfoque que le daban a Empanacombi: “Para seguir adelante y crecer, deben tener un gran producto y un servicio impecable”. A raíz de este comentario, comenzaron a revisar y mejorar sus recetas y procesos de producción, se propuso un cambio de personal, buscaron asesores e incorporaron un fotógrafo para sacar las mejores fotos. Apostaron por el producto y por comunicar las ventajas y diferencias del producto, ya no solo en lo inclusivo y social.

Otro concurso en el que participaron y les permitió seguir generando innovación, investigación y desarrollo fue StartUp Perú 5ta generación. Para entrar en la carrera de este concurso, centrado principalmente en innovación tecnológica, fue clave considerar el enfoque de “cocinas inclusivas”, lo cual condujo al rediseño del espacio, tamaño y altura de las mesas de trabajo para asegurar la eficiencia y seguridad de las personas con discapacidad que trabajaban en la cocina. Para este fin, se contrataron los servicios de diseñadores industriales y arquitectos. Aquella innovación no solo les permitió ganar el StartUp Perú en la categoría de emprendimientos dinámicos en el 2017 (Gana Más, 2017), sino que también lograron potenciar el trabajo de personas con distintos diagnósticos de discapacidad y habilidades diferentes, así como una mejora en el resultado de la calidad de los productos elaborados.

En el 2019, estuvieron en proceso de acceder a un préstamo blando a través de la Fundación Wiese. Antes de obtener el préstamo, la fundación apoyó al negocio con el fin de ordenar muchos procesos y aspectos administrativos y financieros para estar más sólidos en el manejo del negocio.

Todo esto permite ver el desarrollo del grupo y cómo viene gestionando su crecimiento, apoyado por varios concursos y fuentes de financiamiento. No obstante, es importante tratar también acerca de la gestión que, como empresa, realizan hacia sus diversos mercados.

3. Las unidades de negocio del Grupo Empresarial Willcorp

Durante sus primeros tres años, Empanacombi se manejaba exclusivamente brindando la experiencia inclusiva en sus dos locales de San Miguel, donde había dejado de ser solo un carrito (estacionado a espaldas de Av. La Marina) para contar con un módulo fijo en el centro comercial Open Plaza. Contaban con una gran carta con diez variedades de sabores. Además, el impacto en medios que se obtuvo gracias a los concursos fue clave para que los consumidores de la zona conocieran su propuesta. Cabe resaltar que, en aquella época, la producción aún se hacía en su garage en San Miguel y la conexión con el público era cercana.

Figura 1. Primer módulo con el logo original



Fuente: Elaboración propia.

Como empresa, buscaban tener más tiendas propias estables al ser esta una de las unidades de negocio icónicas, debido a que, de esa forma, se brinda la experiencia inclusiva "para llevar" de Empanacombi: el usuario se acerca para ser atendido por el personal, degusta del *sampling* de nuevas propuestas, se informa gracias al *branding* llamativo en el módulo y carta. Sin embargo, el camino de aprendizaje ha sido muy duro.

Figura 2. Carta de Empanacombi

Empanadas fritas



EMPANADA LOMO AL JUGO	5.90
<small>ABIGUOS TROZOS DE CARNE DE RES CON VERDURAS CRESCENTES AL VINO.</small>	
EMPANADA AÍJ DE GALLINA	5.90
<small>OSAVOS TROZOS DE POLLO EN HILACHAS, BANANOS EN CREMA DE AÍJ AMARILLO.</small>	
EMPANADA ESPINACA, TOCINO Y QUESO	5.90
<small>ESPINACAS SAL TENDIDAS EN MANTECORRILLA, TOCINO CRISANTE Y QUESO CREMOSO.</small>	
EMPANADA POLLO CON CHAMPIONES	5.90
<small>TROZOS DE POLLO SAL TENDIDOS EN VINO, CHAMPIONES DORADOS EN MANTECORRILLA Y SALSA BECHAMEL.</small>	
EMPANADA JAMÓN Y QUESO	5.90
<small>CLÁSICO MEDITERRANEO DE QUESO FUNDIDO Y TROZOS DE JAMÓN MUELÉ. CON UN TOQUE DE ORZUOLA.</small>	
EMPANADA TRES QUESOS	5.90
<small>FUSIÓN DE QUESOS ANDINO, PASTA Y LOMO. DE TEXTURA MUELVABLE.</small>	
EMPANADA CARNE	5.90
<small>UNA EMPANADA CLÁSICA... CARNE MUELIDA, HUEVITO, ACEITONA, PASTA Y SU TOQUE DE PANZA.</small>	



EMPANADA DULCE DE MANZANA	4.90
<small>REPOSTERÍA MEXICANA EN TORNAL. EN PASTA DULCE. CERO PRESEPVANTES.</small>	
EMPANADA MEGA DE LOMO AL JUGO	8.90
<small>TU EMPANADA DE LOMO AL JUGO EN VERSIÓN XL. LA EMPANADA DE 2.5 CM. QUE LLEGAMENTE ROMPE EL MOLDO.</small>	





Teguenos de tres quesos

EMPANADA JAMÓN Y QUESO	5.90
<small>CLÁSICO MEDITERRANEO DE QUESO FUNDIDO Y TROZOS DE JAMÓN MUELÉ. CON UN TOQUE DE ORZUOLA.</small>	
EMPANADA TRES QUESOS	5.90
<small>FUSIÓN DE QUESOS ANDINO, PASTA Y LOMO. DE TEXTURA MUELVABLE.</small>	
EMPANADA CARNE	5.90
<small>UNA EMPANADA CLÁSICA... CARNE MUELIDA, HUEVITO, ACEITONA, PASTA Y SU TOQUE DE PANZA.</small>	

Bebidas

CHUCHA MORADA 12 OZ.	3.00
CAFÉ AMERICANO 9 OZ.	3.50
CAPUCCINO	5.00
LATTE	5.00
INFUSIONES	2.00
COCA COLA	3.50
INCA HOLA	3.50
SAN LUIS	3.90

Una empresa diferente...

Somos una empresa social que emplea a cocineros con discapacidad. Nuestra misión es promover la inclusión laboral de jóvenes con discapacidad en la industria gastronómica.



Productos de calidad

Sabrosos productos artesanales realizados con altos estándares de calidad. Nos especializamos en el desarrollo de empanadas fritas y horneadas, pizzas, quichos, sándwiches, bocaditos salados y dulces. Atendemos:

- Eventos corporativos
- Cafés y restaurantes
- Coffee breaks
- Desayunos / almuerzos corporativos
- Catering con impacto
- Clases de cocina

Contáctanos

hola@empanacombi.com
 +51 993 719 006
 www.empanacombi.com



Encontramos en: **OPEN** **REPSOL** **eats**

Fuente: Elaboración propia.

En 2014 abrieron su segundo módulo propio en el centro comercial Plaza Norte, que se sumaba al módulo de San Miguel y la combi. Este nuevo punto apuntaba a replicar el éxito obtenido en Open Plaza de San Miguel, debido al numeroso público de uno de los centros comerciales más concurridos de Lima. No obstante, los altos costos fijos y variables, sumados a la baja rotación de productos y ventas por la ubicación obtenida del módulo (un espacio poco concurrido por el público) ocasionaron que, a pesar de los esfuerzos en *sampling*, este local solo resistiera un año. En esa época habían mudado su operación al distrito de Magdalena, para ampliar su capacidad de producción y

estandarizar aún más sus procesos de producción, logística y los procesos de capacitación al personal. Lo aprendido sobre mobiliario y acciones inclusivas se potenció para hacer un uso eficiente del espacio.

En esta misma unidad de negocio, la empresa incursionó con un local propio en el distrito de Barranco en 2017, donde probaron un esquema que incluía atención en mesa y venta de productos en combos de empanadas y bebidas. El local, finalmente, cerró porque la variedad de productos no permitía mantener un *ticket* de compra suficientemente alto como para pagar el servicio extra.

A finales de ese mismo año, mudan sus operaciones productivas a un nuevo local en el distrito de Breña. Este también se convierte en un punto de venta directo bajo el formato “para llevar” de los distintos puntos de venta que maneja la empresa. En ese entonces, Empanacombi también toma la decisión de cambiar de logo para modernizar la marca y hacerla más cercana para su público.

A inicios del 2019, abren un módulo en el centro comercial Open Plaza de Angamos, pero no logró despegar como esperaban por causa de la baja rotación de público y la alta competencia de comida rápida, a la cual se enfrentaban frente a frente por la primera vez. Tuvieron que cerrar el local ese mismo año.

Figura 3. Línea de tiempo de locales propios



Fuente: Elaboración propia.

Con miras al crecimiento de las ventas, en el segundo trimestre del 2015 la empresa empieza a distribuir sus empanadas a través de tiendas de conveniencia, supermercados, restaurantes y cafeterías. Si bien el margen es menor, este negocio representa un volumen de ventas importante y una buena vitrina para la marca y su visión de inclusión. Con ello, ya no solo tenían el negocio de venta directa, sino que ahora tenían todo un desarrollo de negocio a través de la venta indirecta y el trato con clientes corporativos.

Su incursión los llevó a nuevos desafíos, como incorporar un nuevo lenguaje comercial, la competencia agresiva y la necesidad de diversificar su producto. Por eso, crearon una propuesta de empanada de menor tamaño a la que ofrecían en sus locales, pero que estaban acordes al tamaño de los productos que ofrecía la competencia en estos mismos establecimientos. También fue necesario incorporar pasos al proceso productivo y logístico, ya que la nueva empanada debía contar con nuevas medidas sanitarias (registro especial, *packaging* y conservación), un circuito para conservación de frío, nuevos equipos para preservar mejor los alimentos y un transporte refrigerado especial para llegar a todos los puntos de venta. Carlos señala que, si bien se sacrificó tamaño para llegar al precio, no se sacrificó la calidad del producto, que es notablemente superior al de la competencia.

Esta unidad de negocio tuvo un crecimiento considerable cuando, a fines del 2015, gana a su principal cliente: Repsol. La casa matriz de Repsol en España está sumamente comprometida con participar con el desarrollo inclusivo y esto llevó a que el Grupo Empresarial Willcorp tenga una ventaja sobre los demás proveedores. Sin embargo, se sabe que este tipo de canal suele decidir con base en el precio. Hoy, este cliente representa el 40 % de las ventas totales del Grupo Empresarial Willcorp en 17 tiendas de conveniencia ubicadas en sus grifos de los distritos de clase media y alta de Lima.

Se trata de una plaza importante; por ello, desarrollaron un exhibidor refrigerado con gráfica de soporte, con el cual buscan transmitir adecuadamente la marca y su propósito. No obstante, fue una tarea ardua, porque la experiencia de consumo no es la ideal, sus empanadas son vendidas como cualquier otro producto de la tienda y recalentadas en un horno eléctrico. Los consumidores perciben que están comprando “la empanada del grifo”. Más recientemente, en los nuevos locales Repsol Sprint, se ha incorporado la experiencia de degustación inclusiva, replicando así la experiencia de sus locales propios en la presencia de sus anfitriones y miniempanadas una vez por semana.

Figura 4. Pieza gráfica



Fuente: Elaboración propia.

Carlos sabe que, si bien la alianza con Repsol es sólida e importante porque les brinda un respaldo financiero considerable y un gran ingreso por volumen, también significa una gran dependencia a un solo cliente. Asimismo, la gran cantidad de locales genera la necesidad de contar con un transporte especial, por lo que para ellos sería ideal tener una flota propia, pero por ahora sus prioridades están en el desarrollo comercial, lo que los conduce a depender de la disponibilidad horaria de su proveedor actual.

Figura 5. Exhibidor con marca y propósito



Fuente: Elaboración propia.

Figura 6. *Sampling* inclusivo



Fuente: Elaboración propia.

A finales del 2016, inician una nueva unidad de negocio que les permitió llegar a más espacios y generar nuevas experiencias de inclusión laboral: nace el servicio de *catering* inclusivo. Se trata de una dinámica y logística totalmente nueva, que además genera un margen mucho más interesante que el resto de las unidades de negocio. Esta unidad de negocio tuvo un aumento del 5% para enero del 2019. En cuanto al rubro de restaurantes, hubo un crecimiento del 4.25%.

Muy en línea con su misión, incursionar en *catering* le permitió al grupo no solo desarrollar nuevos productos (sándwiches, tortas, ensaladas, entre otros), sino también llevar la experiencia inclusiva de servicio a más personas. Los asistentes a eventos de los clientes pueden vivir, cara a cara, el servicio excepcional brindado por personas con discapacidad, verlos en acción y aprender que la inclusión laboral es posible y que no corren riesgos durante sus labores. Esto es algo muy impactante para las empresas, puesto que rompe muchos paradigmas incrustados en la sociedad sobre el desempeño laboral de personas con discapacidad.

El reto ha sido grande. Si bien ya conocían las rutinas de la preparación en inclusión, entrenar al equipo formado por personas con síndrome de Down, autismo o sin capacidades auditivas en la preparación de nuevos productos y en brindar un servicio de *catering* que debe ser profesional, simétrico y con protocolos claros, ha requerido de mucha capacitación y práctica. Para lograrlo, parten de los protocolos convencionales de cualquier otro *catering* o restaurante y lo trasladan y adaptan a su personal. Al inicio, Carlos iba a supervisar el 80 % de eventos para asegurarse de que todo funcionaba de acuerdo con lo ofrecido y que todo el personal conocía los procedimientos de servicio. Esto fue importante para identificar los puntos en el flujo que debían mejorar y adaptarse. Con cada evento, los aprendizajes se incrementan y van incorporándose a los procedimientos de servicio, atención, decoración y producción.

Es importante señalar que, para lograr la promesa de valor de la organización en esta unidad de negocio, que son productos de gran calidad brindados con un servicio de primera, el liderazgo que se adopta es de tipo autoritario y basado en las normas y manuales de trabajo previamente entrenadas. Carlos sabe que este tipo de liderazgo basado en la disciplina es necesario en el contexto gastronómico y, en particular, al trabajar con personas con discapacidad.

De forma adicional, decidieron adaptar su comunicación a la propuesta y a su nuevo público objetivo: el área de eventos e imagen de grandes empresas. Para ello, se incorporó una nueva imagen para la carta de productos, la cual busca comunicar de manera directa la promesa de valor *gourmet* que ofrecen.

Esta unidad de negocio, en lo que va del 2019, ha sido un gran éxito. Se obtuvieron muchos contratos, con lo que se logró el incremento de nuevos clientes y se pudo ver cómo iban generando mucho valor para esos clientes y sus colaboradores. Si bien muchas empresas han incorporado temas de responsabilidad social, lo que puede significar una ventaja para Willcorp, Carlos sabe que deben demostrar que contratarlos no es solo “para la foto”, puesto que ello no genera recompra. El servicio de *catering* debe significar una experiencia totalmente profesional a la altura de otros servicios similares y con un protocolo y producto excelente. Su objetivo es demostrar que las personas con discapacidades sí son capaces de llegar a ese estándar y que más empresas se animen a generar la inclusión laboral en sus propias filas.

En todas sus unidades de negocio, el Grupo Empresarial Willcorp procura ser una opción ambientalmente sostenible. Por ello, opta por opciones biodegradables para disminuir

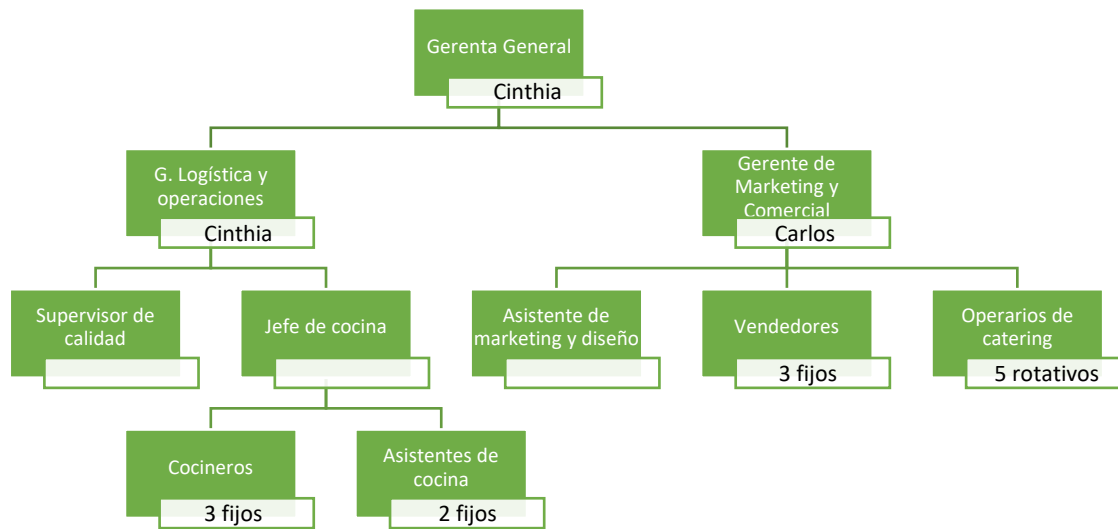
en un 90 % el uso de plástico, como, por ejemplo, bolsas de papel reciclado, entre otras. Además, reciclan aceite con una empresa que transforma este ingrediente en energía una vez usado, y eliminan todos los desperdicios mediante la técnica de reciclaje culinario.

El proceso de cocina es una de las mayores claves de su éxito. En Empanacombi, saben que deben ser muy estrictos y disciplinados, pero, a la vez, cercanos. Al inicio, tuvieron algunos problemas en la estandarización por no aplicar ese estilo de gestión, pero gracias a las mentorías y a la propia experiencia como organización aprendieron que basta una sola empanada mal elaborada para generar un problema de grandes magnitudes. Por esta razón, hoy buscan un equilibrio entre la seriedad, la estandarización y la puntualidad, el espacio de diálogo, el compartir y el *coaching*.

Algo muy importante para la organización es su proceso de selección de personal. Lo primero es que, por política interna, el 50 % de su personal cuenta con algún tipo de discapacidad como mínimo. Esta política se basa en su propósito organizacional y es clave para tomar decisiones relacionadas con procesos de captación y contratación de personal. Actualmente, la ley exige que el 3 % del personal de una organización tenga alguna discapacidad cuando se cuente con más de 50 personas. En estos procesos, se debe validar, principalmente, que la persona con discapacidad a contratar está en posibilidades de tomar sus propias decisiones en temas de derecho. Asimismo, debe ser alguien que esté en posibilidades de aprender y seguir instrucciones, especialmente por el riesgo que genera trabajar en una cocina o en atención al cliente.

Con todo ello, el 2019 fue un gran año para la empresa, pues estaban cerca de S/1 000 000 en ventas como proyección al cierre del año. La empresa ha logrado estándares de calidad importantes y un reconocimiento cada vez mayor. Cuentan con una organización clara, donde Cinthia, además de ser la gerenta general, maneja el área de Logística y Operaciones (conformada por un supervisor de calidad, un jefe de cocina, cocineros y asistentes) y Carlos, como gerente de *marketing*, vela por las áreas Comercial y de *Marketing* para todas las unidades de negocio (conformada por un asistente de *marketing* y diseño, tres vendedores en tienda y cinco operarios rotativos en atención en *caterings*).

Figura 7. Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

Figura 8. Parte del equipo de cocina (izquierda) y parte del equipo de *catering* (derecha)



Fuente: Elaboración propia.

4. El entorno del Grupo Empresarial Willcorp

Un aspecto clave en el tiempo que viene operando la organización ha sido mejorar su relación con los proveedores, principalmente los de materia prima. Hasta el 2017, dependían mucho de su proveedor de masas para las empanadas, tanto en aspectos de volumen de compra como de precio. Sin embargo, lograron comprar sus propios equipos y hoy ellos mismos elaboran sus masas. Además, consideran que el mercado de materia prima es bastante competitivo, y por eso sus proveedores están dispuestos a igualar precios sin problema para mantenerlos como clientes. Otro proveedor importante es el

transporte, ya que para ellos es clave que les brinden un excelente servicio con mucha confianza y profesionalismo.

5. Competencia

En la actualidad, no existen competidores directos en cuanto a la propuesta de ser una empresa inclusiva dentro de su categoría. No obstante, es necesario mencionar la presencia de una marca en lo que respecta al producto.

La organización contempla a Empanadas Paulistas como su principal competidor en el negocio de tiendas propias. Empanadas Paulistas es una marca de la empresa Empanadería del Perú y cuentan con 13 locales ubicados en centros comerciales como el Jockey Plaza, Open Plaza San Miguel, en estaciones Repsol de San Isidro y Chorrillos, Centro Cívico, entre otros (de los cuales, dos son franquicias).

Se resalta su presencia porque tienen un muy buen producto (empanadas de sabores peruanos y extranjeros, inspirados en el *rodizio* brasileño) y llevan más de diez años en el mercado.

No cuentan con una plataforma propia, pero se apoyan en aplicaciones de venta de comida para llegar al público de *delivery* mediante el recojo del producto en puntos de venta, además del uso de un número propio para hacer pedidos vía telefónica o por WhatsApp.

En el negocio de canal indirecto, su principal competidor es Mundo Vegetal, marca que produce alimentos saludables similares a los de Empanacombi y que cuenta con diversos puntos de venta al detalle, como tiendas de conveniencia y supermercados con productos de calidad media a precios más bajos que los suyos.

Es importante señalar que este competidor vende también en las tiendas Repsol, aunque no en los mismos locales; es decir, si está presente la marca Empanacombi, no están presentes los productos de Mundo Vegetal.

Además, se debe recalcar que esta empresa no cuenta con presencia en redes sociales ni venta digital. No tiene página web y la única información que se puede encontrar en internet son los datos de creación de la empresa. Su promoción es nula, inexistente. Prácticamente, solo la conoce quien ve sus productos en góndolas o puntos de venta.

En lo que respecta al negocio de *catering*, se trata de un sector demasiado atomizado, con competidores que brindan muy buenas experiencias. Por ello, no consideran alguno en particular como competencia. Es importante tomar en cuenta que el canal Horeca en Perú tuvo el cuarto puesto en la región con un 40 % de su población dispuesta a emprender en los próximos tres años en este sector. Para mayo del 2019, el sector creció en un 5.01 % respecto del año anterior. Sin embargo, luego de la situación vivida en el 2020 por la COVID-19, el rubro de *catering* descendió en un 96.5 % por el casi nulo requerimiento del servicio.

6. Una cultura empresarial inclusiva

Por otro lado, si bien como país se está lejos de tener una cultura empresarial inclusiva, se ven avances en varios aspectos. Desde lo legal, se cuenta con la Ley General de la Persona con Discapacidad N.º 29973, que tiene entre sus elementos los derechos de las personas con discapacidad y el derecho al trabajo y las condiciones óptimas de empleo. Esta ley cuenta con un reglamento desarrollado por el Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad, adscrito al Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Dentro de este reglamento, se pueden encontrar temas como la igualdad de oportunidades y el respeto por la diferencia y aceptación de la persona con discapacidad como parte de la diversidad y la condición humana, además del derecho que estas personas tienen a formar parte de la comunidad.

Asimismo, en el artículo 45 de esta ley se explica, en resumen, que las personas con discapacidad tienen el mismo derecho de elegir dónde trabajar y de ser aceptado en igualdad de condiciones para obtener un salario justo. El estado cuenta con un 10 % del presupuesto destinado a los programas de fomento al empleo temporal para la formulación de proyectos que promuevan el empleo de la persona con discapacidad.

En el artículo 54, se comenta acerca de la definición de empresa promocional de personas con discapacidad, que es toda aquella empresa que cuenta por lo menos con un 30 % de personal con discapacidad.

En el artículo 49, se explica que toda entidad pública debe tener por lo menos un 5 % y toda entidad privada un 3 % del total de su personal con habilidades diferentes dentro de su planilla.

Por tratarse de una organización que, en todas sus unidades de negocio, elabora y comercializa alimentos, se deben tomar en cuenta las normas sanitarias, tanto municipales como del Instituto Nacional de Defensa Civil y la Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria. El Ministerio de Salud, mediante la Resolución Ministerial N.º 822-2018/MINSA, aprobó la Norma Técnica Sanitaria N.º 142-MINSA/2018/DIGESA, que establece los principios generales de higiene que deben cumplir los restaurantes y servicios afines. De esta forma, se actualizó la normativa de los restaurantes, quienes deben aplicar los principios generales de higiene (PGH), sustentados en los programas de Buenas Prácticas de Manipulación y los programas de Higiene y Saneamiento, los cuales quedan bajo la jurisdicción de la municipalidad donde se ubican.

7. Orientación estratégica de la organización

Carlos sabe que se deben considerar tanto los aspectos del entorno como los aspectos internos para la elaboración del plan de *marketing* que va a proponer a la gerencia general. Asimismo, él sabe cuáles son las limitaciones con las que cuenta.

Por un lado, existe una limitación presupuestal considerable. Si bien las ventas son buenas y ha existido entrada de capital por los diversos premios recibidos a lo largo de los casi siete años de la empresa, él sabe que los recursos de la empresa alcanzan únicamente para potenciar una de las tres unidades de negocio que manejan como grupo.

Asimismo, es consciente que la marca Empanacombi es tradicional y es como el mercado actualmente conoce la organización. No obstante, hace tiempo que se dejó de utilizar la "combi" con la que inició la venta de las empanadas y que no descartaría la posibilidad de crear otras marcas relacionadas a sus unidades de negocio vigentes.

En cuanto a la organización, la gerenta general le ha indicado que lo que se busca es el crecimiento en un 20 % en las ventas en el periodo de enero 2020 a diciembre 2022 (tres años) sin crear nuevas unidades de negocio. Actualmente, la cocina trabaja a un turno, pero tiene capacidad para trabajar hasta en tres turnos, por lo que no existe limitación operativa para alcanzar el crecimiento solicitado por la gerencia. En lo que respecta a la marca, la gerencia ha indicado que Carlos se encargue de realizar el análisis y la propuesta respectiva.

Algo que Carlos no debe olvidar es el propósito de ser una empresa social. Además de vender productos de calidad, ser rentables y sostenibles, lo que busca el Grupo Empresarial Willcorp es crear consciencia sobre la importancia de la inclusión de personas con discapacidad en entornos laborales favorables. Es el aporte que realizan para cambiar los paradigmas y estereotipos que se tiene sobre esta población vulnerable de nuestro país.

8. La decisión

Con todo lo explicado, Carlos Sánchez debe tomar una decisión. Para ello, él se plantea las siguientes preguntas: ¿cuál es la situación actual de la organización? ¿Qué camino estratégico deberá seguir la organización para alcanzar el crecimiento esperado? ¿Cuál de las unidades de negocio se debe priorizar para alcanzar ese crecimiento? ¿Qué objetivos y estrategias de *marketing* plantear para esa unidad de negocio? ¿Qué objetivos y decisiones tácticas de *marketing* deberá proponer para el año 2020? Y pensar que tiene solo un mes para presentar su propuesta inicial.

Referencias

- Código. (19 de 09 de 2014). *Premio Kunan anunció ganadores de su primera edición*. Obtenido de Código: <https://codigo.pe/2014/09/19/premio-kunan-anuncio-ganadores-de-su-primera-edicion/#:~:text=Ellos%20fueron%3A%20fueron%20Asociaci%C3%B3n%20Civil,Kani%2C%20Laboratoria%20y%20Llama%20Pack>.
- Fundación Romero. (13 de 11 de 2012). *Fundación Romero entregó S/.242,000 en premios a jóvenes empresarios en la final del concurso "Para Quitarse el Sombrero"*. Obtenido de Fundación Romero: <https://www.fundacionromero.org.pe/prensa/fundacion-romero-entregos242000-en-premios-jovenes-empresarios-en-la-final-del-concurso-para>
- Gana Más. (18 de 04 de 2017). *Los 106 emprendimientos beneficiarios de la 5ta Generación de StartUp Perú*. Obtenido de Revista Gana Más: <https://revistaganamas.com.pe/conozca-a-los-116-emprendimientos-beneficiarios-de-la-5ta-generacion-de-startup-peru/>
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP). (2020). Ley N.o 29973, Ley General de la persona con discapacidad. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/534697/Ley29973_2020_VFdigital.pdf
- Ministerio de Salud (Minsa). (7 de setiembre de 2018). Resolución Ministerial N.o 822-2018. Recuperado de http://www.digesa.minsa.gob.pe/NormasLegales/Normas/RM_822-2018-MINSA.pdf

Anexos

Anexo 1. Ley 29973: Ley General de la Persona con Discapacidad

Artículo 3. Derechos de la persona con discapacidad

3.1 La persona con discapacidad tiene los mismos derechos que el resto de la población, sin perjuicio de las medidas específicas establecidas en las normas nacionales e internacionales para que alcance la igualdad de hecho. El Estado garantiza un entorno propicio, accesible y equitativo para su pleno disfrute sin discriminación.

3.2 Los derechos de la persona con discapacidad son interpretados de conformidad con los principios y derechos contenidos en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y con los demás instrumentos internacionales sobre derechos humanos ratificados por el Perú.

Artículo 8. Derecho a la igualdad y no discriminación

8.1 La persona con discapacidad tiene derecho a la igualdad ante la ley y a no ser discriminada por motivos de discapacidad.

8.2 Es nulo todo acto discriminatorio por motivos de discapacidad que afecte los derechos de las personas. Se considera como tal toda distinción, exclusión o restricción por motivos de discapacidad que tenga el propósito o el efecto de obstaculizar o dejar sin efecto el reconocimiento, goce o ejercicio, en igualdad de condiciones, de uno o varios derechos, incluida la denegación de ajustes razonables. No se consideran discriminatorias las medidas positivas encaminadas a alcanzar la igualdad de hecho de la persona con discapacidad.

Artículo 45. Derecho al trabajo

45.1 La persona con discapacidad tiene derecho a trabajar, en igualdad de condiciones que las demás, en un trabajo libremente elegido o aceptado, con igualdad de oportunidades y de remuneración por trabajo de igual valor, y con condiciones de trabajo justas, seguras y saludables.

45.2 El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, el Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad (Conadis) y los gobiernos regionales promueven y garantizan el respeto y el ejercicio de los derechos laborales de la persona con discapacidad, así como el desarrollo de sus capacidades y habilidades, a través de las distintas unidades orgánicas que tengan esas funciones.

Artículo 46. Servicios de empleo

46.1 El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, los gobiernos regionales y las municipalidades incorporan a la persona con discapacidad en sus programas de formación laboral y actualización, así como en sus programas de colocación y de empleo.

46.2 Los servicios de empleo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo garantizan a la persona con discapacidad orientación técnica y vocacional, e información sobre oportunidades de formación laboral y de empleo. Para tal fin, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo cuenta con una estructura orgánica especializada para la promoción laboral de las personas con discapacidad.

46.3 El Estado reserva el 10 % del presupuesto destinado a los programas de fomento al empleo temporal para la formulación de proyectos que promuevan el empleo de la persona con discapacidad.

Artículo 47. Medidas de fomento del empleo

47.1 El Estado, a través de sus tres niveles de gobierno, promueve la adopción por parte de los empleadores públicos y privados de buenas prácticas de empleo de la persona con discapacidad y de estrategias de gestión de las discapacidades en el lugar de trabajo, como parte integrante de una política nacional encaminada a promover las oportunidades de empleo para la persona con discapacidad.

47.2 Los empleadores públicos y privados generadores de rentas de tercera categoría que emplean a personas con discapacidad tienen una deducción adicional en el pago del impuesto a la renta sobre las remuneraciones que se paguen a estas personas, en un porcentaje que es fijado por decreto supremo del Ministerio de Economía y Finanzas.

Artículo 49. Cuota de empleo

49.1 Las entidades públicas están obligadas a contratar personas con discapacidad en una proporción no inferior al 5 % de la totalidad de su personal, y los empleadores privados con más de cincuenta trabajadores en una proporción no inferior al 3 %.

49.2 Previamente a toda convocatoria, las entidades públicas verifican el cumplimiento de la cuota del 5 %, con independencia del régimen laboral al que pertenecen. La entidad pública que no cumpla con la cuota de empleo se sujeta al procedimiento establecido en el reglamento de la presente Ley.

49.3 Las multas por el incumplimiento de la cuota de empleo de personas con discapacidad en el Sector Público se destinan a financiar programas de formación laboral y actualización, así como programas de colocación y de empleo para personas con discapacidad. Corresponde al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo la fiscalización en el ámbito privado y a la Autoridad Nacional del Servicio Civil, en

coordinación con el Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad (Conadis), en el Sector Público.

49.4 La vacante producida por la renuncia, el despido justificado, la jubilación o el fallecimiento de un trabajador con discapacidad en una entidad pública es cubierta por otra persona con discapacidad, previo concurso.

Artículo 50. Ajustes razonables para personas con discapacidad

Artículo modificado por el Artículo 2 del Decreto Legislativo N.º 1417, publicado el 13 septiembre del 2018, cuyo texto es el siguiente:

50.1 La persona con discapacidad tiene derecho a ajustes razonables en el proceso de selección de recursos humanos y en el lugar de trabajo.

50.2 Los ajustes razonables en el proceso de selección comprenden la adecuación de las metodologías, procedimientos, instrumentos de evaluación y métodos de entrevista. En el lugar de empleo de las personas con discapacidad, los ajustes razonables comprenden la adaptación de las herramientas de trabajo, las maquinarias y el entorno de trabajo, incluyendo la provisión de ayudas técnicas y servicios de apoyo; así como la introducción de ajustes en la organización del trabajo y los horarios, en función de las necesidades del trabajador con discapacidad.

50.3 El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y los gobiernos regionales prestan asesoramiento y orientación a los empleadores para la realización de ajustes razonables para personas con discapacidad en el lugar de trabajo. Los empleadores públicos y privados generadores de rentas de tercera categoría tienen una deducción adicional en el pago del impuesto a la renta sobre los gastos por ajustes razonables para personas con discapacidad, en un porcentaje que es fijado por decreto supremo del Ministerio de Economía y Finanzas.

50.4 Los empleadores del sector público y privado están obligados a realizar los ajustes razonables, salvo cuando demuestren que suponen una carga desproporcionada o indebida, de conformidad con los criterios fijados por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, que se aplican en el sector público y en el privado.

Artículo 54. Definición de empresa promocional de personas con discapacidad

La empresa promocional de personas con discapacidad es aquella constituida como persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, que cuenta por lo menos con un 30 % de personal con discapacidad. El 80 % de este personal desarrolla actividades directamente vinculadas con el objeto social de la empresa.

Artículo 55. Acreditación de empresa promocional de personas con discapacidad

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo acredita a la empresa promocional de personas con discapacidad y fiscaliza el cumplimiento efectivo de la proporción de su personal con discapacidad.

Artículo 56. Preferencia de bienes, servicios u obras

En los procesos de contratación de bienes, servicios u obras convocados por entidades públicas, la empresa promocional de personas con discapacidad tiene preferencia en el caso de empate entre dos o más propuestas, bajo sanción de nulidad, según lo señalado sobre la materia en el Decreto Supremo 184-2008-EF, Reglamento del Decreto Legislativo 1017, Ley de Contrataciones del Estado.

Artículo 57. Acceso a fuentes de financiamiento

57.1 El Estado promueve el acceso de la empresa promocional a créditos y otras fuentes de financiamiento, prestando asistencia financiera orientada a reducir la información asimétrica y los costos de intermediación. Con este fin, el Ministerio de la Producción administra un banco de proyectos y capacita a la empresa promocional en el desarrollo de proyectos de inversión.

57.2 No menos del 5 % de los recursos asignados por el Estado para el financiamiento de micro y pequeñas empresas se destina a empresas promocionales de personas con discapacidad.

Fuente: MIMP (2020), Minsa (2018).

Una marca que abriga: el caso de Höseg

1. Introducción

A pesar de que los índices de pobreza se redujeron hasta el 2019, antes de la pandemia, las brechas sociales y económicas en el Perú siguen siendo uno de los principales problemas del país. La población en situación de pobreza en la sierra del Perú generó gran preocupación a los hermanos Sznak, quienes, al visitar el Cusco en el 2013, pudieron observar de cerca la gran necesidad de abrigo que tenían los niños por causa de los periodos de friaje extremo durante gran parte del año. Con esta motivación, iniciaron una aventura en busca del bienestar social de los niños de dicha zona.

Juan Carlos, Ian y Patrick jamás imaginaron que ese viaje sería el detonante para soñar y trabajar por un mejor futuro para los niños. Con este objetivo, crearon un modelo de negocio con enfoque social, similar a los que ya existen en otros países, y propicio para ser desarrollado en el Perú.

2. La historia detrás del frío: la calidez de una esperanza naciente

Juan Carlos Sznak tiene 42 años, es arquitecto por la Universidad Ricardo Palma y CEO de Höseg. Es el mayor de los hermanos y el gestor de la idea de negocio. Patrick tiene 41 años, es ingeniero por la Universidad de Lima y es el más racional. Cuenta con una amplia experiencia en *retail*, en línea blanca y deporte. Por su profesión y experiencia, fue el que diseñó el *business plass*. Ian Sznak tiene 33 años, se desempeña como comunicador social y se encarga de la parte de impacto social.

Juan Carlos, Ian y Patrick Sznak pertenecen a una familia de origen húngaro muy unida y crecieron en Lima con las comodidades para desenvolverse en un país con grandes diferencias sociales y económicas. Por eso, siempre tuvieron la inquietud de querer generar cambios desde su posición, pero aún no sabían lo que el 2013 les tenía preparado.

En su familia, una de las tradiciones más importantes era la de realizar por lo menos un viaje juntos por año. En una de estas visitas, los tres hermanos detectaron la necesidad de abrigo por parte de los niños de la zona de Cancha Cancha (Cusco). En esa comunidad, sintieron el frío al cual están expuestos sus compatriotas de la zona sur

andina. Comprendieron que el frío no solo está relacionado con la temperatura, sino también con la indiferencia, con la falta de oportunidades y con la poca visibilidad. El momento más importante del viaje fue cuando una pequeña niña de la comunidad se acercó a uno de los hermanos y le dijo que para ellos era invierno todo el año, de 5 p. m. a 7 a. m. todos los días. Esto sacudió la percepción de Juan Carlos, quien, desde su posición de padre, iba cuestionando e identificando el problema que pronto se enfocaría en solucionar.

Después de ese viaje, Juan Carlos comenzó a contemplar las formas de poder cumplir con el propósito de mejorar la calidad de vida de los niños de las comunidades altoandinas que había visitado. Fue así que un día, sentado en la oficina de su trabajo como director publicitario, cuando estaba elaborando un video, ajeno al problema que lo tenía realmente preocupado, encontró la solución. “Compra uno, dona uno. Simple, fácil y directo”, pensó en ese momento. *Buy one, give one* se originó después de una lectura sobre Toms, una empresa norteamericana que sigue el modelo de “compra una zapatilla, dona una” desde el 2006 y que ha estado evolucionando su modelo de negocio.

Ese modelo de negocio le resultó muy atractivo, ya que Juan Carlos buscaba la forma de hacer que una empresa se convierta en un agente de cambio, que ese modelo fuese viable y también que la sociedad se vea involucrada.

Así, apelando a sus orígenes y a su esencia familiar, nace el concepto de Höseg, empresa socialmente responsable, cuyo nombre significa “cálido” en húngaro, una calidez que, de forma similar al frío en el sur del Perú, va más allá de lo literal, pues remite también a la “calidez humana”. Asimismo, en el logo (ver Figura 2) se puede apreciar, como muestra de hermandad, a Juan Carlos, Ian y Patrick representados por un punto cada uno. Si bien es cierto que Juan Carlos concibió la idea, cuando la comentó con sus hermanos, ellos lo apoyaron totalmente (ver Figura 3).

Figura 1. Diseño inicial de la marca de Höseg



Fuente: Economía Verde (2021).

Más que una marca, Höseg representa un concepto; más que un producto, una acción. La idea es simple: cubrir al 100 % de los niños con ropa para que puedan afrontar el frío,

no solamente obsequiar tres o cinco casacas, puesto que el proyecto debe tener una cobertura que brinde este beneficio a más de un millón de niños.

Figura 2. Logotipo de marca Höseg



Fuente: Facebook de Höseg (2020).

Para empezar con el proyecto, Juan Carlos renunció a su trabajo y pidió un préstamo al banco, el cual fue pagado posteriormente por los tres hermanos. Con parte de ese dinero se hizo una donación inicial de 300 casacas, para testear el modelo. Estas prendas fueron destinadas a una comunidad en las quebradas de Pumahuanca y Huarán, en la cordillera de Urubamba ubicada en el Cusco.

Otra pieza clave del equipo es Salvador Falcón, economista que brinda soporte financiero. Él se encargó del diseño del plan y modelo de negocio y, posteriormente, se volvió socio y luego cofundador. Levantó los primeros fondos y fue el encargado de conseguir los accionistas.

Luego, los hermanos diseñaron unos suéteres en los que plasmaron la promesa de esparcir calor, calor humano. De esa manera, nacerían las primeras prendas de vestir con la finalidad de apoyar a las comunidades anteriormente mencionadas. Las ventas iniciales se hicieron a familiares y amigos, como en todo emprendimiento. Algunas a través del “boca a boca” y según iba funcionando el negocio, aunque sin llegar al alcance deseado.

En el 2014, se comenzó a contemplar y evaluar la posibilidad de certificarse como empresa B, para poder contar con una línea triple base en la que las personas, el planeta y los beneficios convivan en equilibrio. Además, con eso se esperaba redefinir la economía y la manera de hacer negocios en el Perú. Al completar los requerimientos, se dieron cuenta de que la ropa contamina en demasía el medioambiente, tal como ocurrió en el caso de H&M en Bangladesh. Este descubrimiento ayudó a concientizarlos aún más. Por esta razón, en Höseg, tal como apunta Juan Carlos, no se contempla el logro de objetivos a costa de causar daños. Por eso, se orientaron hacia *el slow fashion* en lugar

del *fast fashion*, que tiene como desventaja contaminar en mayor medida el medioambiente. En ese sentido, desarrollaron productos rellenos de plumas, como casacas, chalecos, entre otros. Si bien es cierto que estos tienen un *ticket* mayor, también ofrecen más beneficios, solo que en ese momento no se sabía si el cliente final valoraba esos atributos, como la durabilidad, ser una empresa socialmente responsable, la ayuda indirecta a gente que lo necesita, entre otros.

En ese año se piloteó la producción de casacas de plumas, funcionales y con capucha, las cuales fueron entregadas a aproximadamente 300 niños para testearlas. En ese periodo tan importante como el de la prueba de producto, se detectó que para los posibles beneficiados no era importante ni útil una capucha, debido a que, por costumbre, en la sierra se usa el chullo, lo cual no cambiaría a pesar de la facilidad que ofrece la capucha. Indirectamente, eso representó un ahorro de materia prima y mano de obra.

A pesar de que el proyecto nació orientado a ayudar a toda la zona sur, este comenzó en Cusco, aunque ahora contempla también la zona subcentro de los Andes, donde se encuentran comunidades que están por encima de los 3000 m s. n. m. Un *insight* que obtuvieron de la experiencia del trabajo, entregas y pruebas es que, a mayor frío, mayor necesidad o vulnerabilidad de la comunidad.

La primera colección de casacas, chalecos, suéteres, polos, gorras, medias y chullos se lanzó en el 2015. No contaban con un diseñador, por lo que los hermanos Sznak tuvieron que encargarse esa función. Decidieron, por un tema de *know how*, confeccionar las ropas en oriente. Tuvieron que acostumbrarse a trabajar con horarios de madrugada y al argot de la industria textil. En ese entonces, Juan Carlos ya tenía conocimiento de que la industria textil representaba el 20 % de la emergencia ambiental y, con el paso del tiempo, la duración de las vestimentas se había reducido a la mitad. Los hermanos no querían abrigar a los niños a cualquier costo, sino que querían hacerlo de manera sostenible y con un impacto reducido para el medioambiente.

A continuación, comenzaron las negociaciones con el punto de venta. Juan Carlos sintió el rechazo de los grandes *retailers*, que se preocupaban única y principalmente por sus márgenes de ganancia. A ellos, el modelo de negocio no les resultaba atractivo y era claro que no compartían el mismo propósito. Otra barrera del canal *retail* estaba en que era un reto comprar un concepto en vez de un producto. Por tal motivo, tuvieron que pensar en formas innovadoras y eficientes de distribuir y dar a conocer su producto. Paralelamente, se comenzó a desarrollar la página web con un enfoque informativo que, en los posteriores años, migró al comercio electrónico, al añadir el elemento transaccional.

A finales del año 2015, se termina el *business plan*, en el que se concluye que debían tener diversos *tickets*, es decir, una mayor variedad de productos para hacer sostenible el negocio. Hubo muchas idas y venidas, pero este *insight* les abrió los ojos y se dieron cuenta de que no podían concentrarse en un solo producto. Además, reajustaron el precio para penetrar en el mercado y completaron el capital con la ayuda de

inversionistas. Desde diciembre del 2015 a septiembre del 2016, se avocaron al periodo de diseño, confección y trabajo de la primera colección que Höseg comercializó.

De esta forma, para Juan Carlos, el 2016 representó el año cero, puesto que lograron certificarse como empresa B, empresa con propósito y que busca redefinir la economía a través del triple *bottom line* para que convivan en equilibrio. Con ese foco, incluyeron productos como el algodón orgánico o la alpaca. El algodón ayuda al ambiente y la alpaca tiene buenas propiedades y no propicia la crueldad animal. Luego, evaluaron y accionaron con nuevas materias primas como las plumas y las telas de plástico reciclado, que se elaboran con botellas recicladas.

Por otro lado, parte de la producción se gestó desde el penal de Ancón 2, el cual se convirtió en una palanca para mejorar el impacto. Höseg derivaba la confección a los internos, de manera que les daban trabajo digno y un oficio. El círculo se fue completando gracias a los talleres de cárceles productivas. No obstante, para el 2020, debido a la pandemia del COVID-19 conllevó a muchos cambios. El contacto con ellos se mantuvo, pero detuvieron la producción por protocolos sanitarios.

Finalmente, como parte de la certificación, evaluaron y desarrollaron el tema de los polos con el modelo de negocio “compra uno, siembra uno”. Por la compra de polos y camisas, Höseg se comprometía a sembrar un árbol, acción que dejaba en manos de dos asociaciones: una encargada de brindar ayuda para la recuperación del ecosistema y otra que apunta a que los árboles sirvan como medios para generar ingresos a las comunidades. Las asociaciones juegan un rol importante debido a que son los encargados de aplicar las prácticas sostenibles que plasma Höseg en su modelo de negocio. En cuanto al canal de venta *online*, en junio del 2016 se relanzó la página web.

En el 2017, alcanzaron ventas de S/ 1 000 000. Durante ese primer año, constataron que iban por el rumbo correcto para tener el menor impacto al medioambiente. Empezaron el camino de la certificación, el cual les abrió la mente y nuevas puertas. El llenado del formulario sirvió para entender la magnitud de la responsabilidad y el posible impacto de la empresa en las comunidades. El proceso había empezado a finales del 2016. Los aspectos más importantes que se verificaron fueron el modelo de negocio, la gobernanza, el ambiente y la comunidad. Entre los requerimientos solicitados, se revisaron los contactos y la lista de proveedores. Asimismo, se presentó evidencia; por ejemplo, si se ahorra agua, se debe mostrar cómo se hace y proporcionar videos.

Un año después, las ventas se incrementaron en 20 %, pero Höseg sufrió un robo perpetrado por uno de sus colaboradores. Tras esta difícil etapa, se sumaron nuevos talentos a la empresa. En el 2019, estos profesionales, con una óptica distinta y gran experiencia, buscaron aprovechar esos conocimientos para evitar la ruptura o quiebre del emprendimiento. Fue así que, en comparación con el 2017, se incrementó la venta en 100 %, donde el 50 % de ella fue únicamente B2C.

En uno de los periodos más álgidos para todo el mundo, en el 2020, Höseg logró innovar y alcanzó S/ 1 400 000 en ventas. En enero de ese año, tenían 13 puntos de venta, pero cerraron el año con tan solo uno.

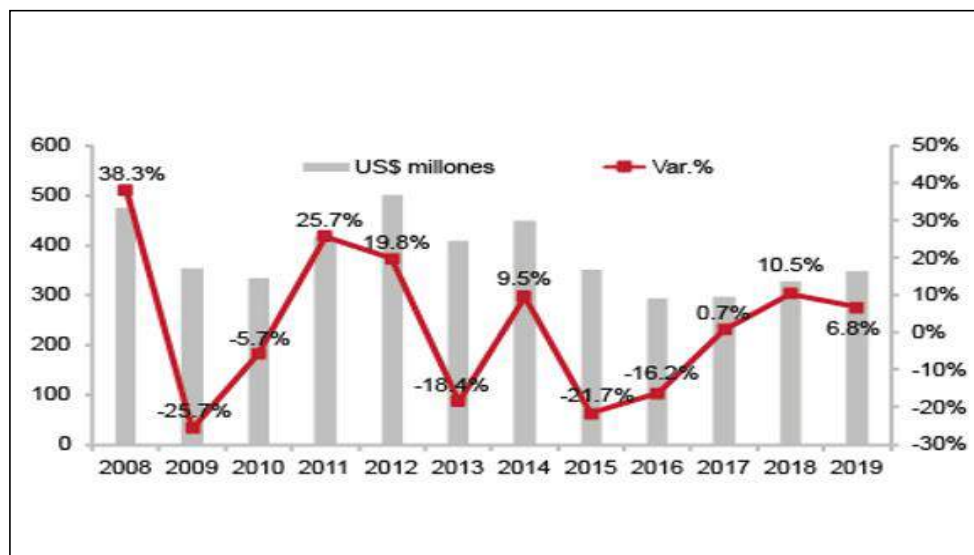
3. Höseg frente a la COVID-19

Entre finales del año 2019 e inicios del 2020, surgió un acontecimiento que ocasionó una grave crisis sanitaria a nivel mundial: la COVID-19. A raíz de esto, diversos países tomaron medidas extremas para combatir la crisis sanitaria y reducir las altas tasas de mortalidad y contagio. Esto generó, a su vez, que las personas le dieran prioridad al cuidado de la salud y a la cobertura de las necesidades básicas.

El Perú no fue ajeno a la crisis sanitaria mundial, la cual trajo consigo consecuencias en todo ámbito nacional. El sector sanitario fue el principal afectado por la pandemia, lo cual se refleja en una entrevista brindada por Rodrigo Parra, analista de datos, al diario *Gestión*, en la que, sobre la base de los últimos datos publicados por el Ministerio de Salud, se menciona la alarmante cifra de una persona fallecida cada cuatro minutos ("COVID-19", 25 de abril del 2021). Frente a esta situación, el gobierno actual viene gestionando la compra de lotes de vacunas de Pfizer, Sinopharm, etc., para la prevención del contagio masivo y para aminorar el número de decesos o internamientos en áreas UCI.

Por su parte, el sector textil también se ha visto afectado negativamente en el aspecto económico. Según una publicación de Perú *Retail*, realizada el 20 de mayo del 2020, el gremio textil de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) señaló que el nivel de exportaciones del sector presenta un declive equivalente a USD 200 millones como consecuencia de la COVID-19; todo ello sumado al incremento de las importaciones de prendas de origen chino durante el periodo 2020. Esta situación contrasta con la del primer semestre del 2019, ya que, en ese periodo, el nivel de exportaciones del sector presentó un aumento del 8 % en productos de vestir, en comparación con el primer semestre del 2018 (Perú *Retail*, 2019).

Figura 3. Exportaciones del sector textil (2008-2019)



Fuente: Sociedad de Comercio Exterior (2019).

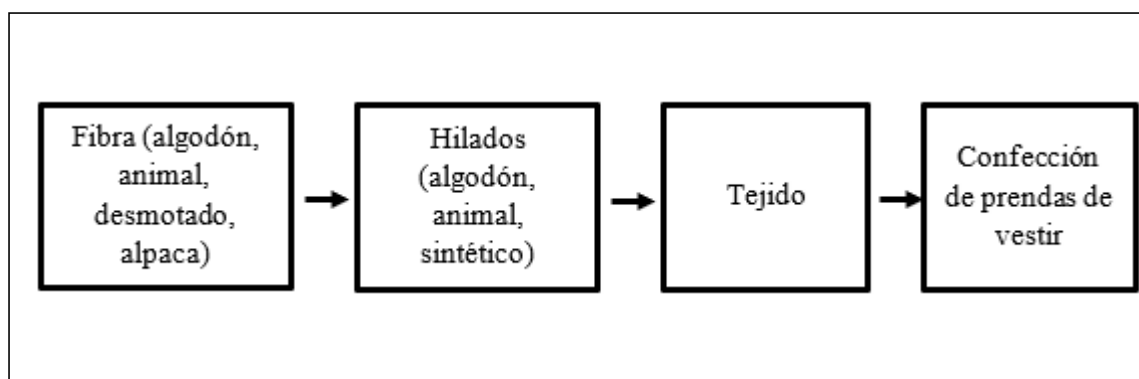
Pese a lo expuesto, los inicios del periodo 2021 mostraron un panorama alentador para el sector textil, puesto que, de acuerdo con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), el nivel de exportaciones durante el primer trimestre superó los números del mismo periodo en los años 2019 y 2020, con lo que se alcanzaron niveles de exportaciones equivalentes a USD 352 000 000, tal como señala Claudia Cornejo, titular del Mincetur, en una entrevista brindada al diario *Gestión* (“Cadenas de cines descartan promociones”, 9 de mayo de 2021).

Antes de la pandemia, los puntos de ventas se concentraban en hoteles. Höseg solía contar con locales en Cusco, cerca de la plaza; incluso hubo uno que no logró abrir. Asimismo, muchos de los puntos de venta fueron difíciles de adquirir y tuvieron que cerrar. El turismo era foco para internacionalizar el producto, pero los hechos del 2020 detuvieron en parte ese plan. Tras el inicio de la pandemia en el 2020, el único punto de venta que quedó estratégicamente fue el del centro comercial Larcomar. Sin embargo, el 100 % de las ventas fueron por el canal *online* y provinieron del B2C, por lo que fue necesario invertir en potenciar ese canal hasta que, finalmente, se logró transformarlo de una página web informativa a una transaccional. El costo fue considerable, pero se deseaba algo escalable y con futuro.

4. La industria textil

La industria textil se encarga de la fabricación de diversos productos relacionados con el sector. De esta manera, las actividades que abarcan estos sectores conllevan distintas actividades que abarcan desde el tratamiento de la fibra natural o artificial para la elaboración de su materia prima (hilos), hasta la fabricación, el acabado de telas y la confección de prendas de vestir, accesorios u otros artículos (Court, 2010).

Figura 3. Flujo de cadena productiva del sector textil



Fuente: Court (2010).

Es importante acotar que la actividad manufacturera textil está conformada por dos grandes subsectores. Por un lado, la industria textil propia, la cual involucra desde la etapa inicial del desmonte del algodón hasta la elaboración de telas acabadas, el tejido,

el hilado y el teñido; por el otro, la industria de la confección, que abarca la elaboración de productos de moda (Court, 2010). Las actividades relacionadas con la confección básica de productos textiles (telas e hilados) presentan una relación directa con la fabricación de confecciones (prendas de vestir); esto debido a que ambas pueden ser agrupadas en un único sector (Ministerio de la Producción, 2015). Así, conforman lo que se denomina sector textil.

5. La industria social

La industria social del sector textil en el Perú creció durante la última década e involucró a distintos *stakeholders*. Un paso importante fue la creación de la Asociación de Moda Sostenible del Perú (AMSP), en el año 2015, con la finalidad de difundir tanto las nuevas prácticas involucradas dentro de la cadena de confección en el sector como el nuevo concepto de un consumidor más sostenible. Posteriormente, la AMSP lanzó al público el Directorio de Moda Sostenible (DMS), el cual clasifica cuatro tipos de iniciativas que llevan a cabo las empresas que conforman el directorio: moda ecológica, ética, étnica y tecnológica. Las principales prácticas que realizan las empresas con finalidad sostenible son las siguientes: revalorización y recuperación de técnicas ancestrales, mejora continua, trabajo con material reciclado, con objetivo de inclusión social y moda vegana.

Entre las principales empresas que forman parte del DMS se encuentran Anntarah, Eeva Ecofashion, Pietá y Las Polleras de Agus. No obstante, la AMSP no es la única organización que fomenta el uso de prácticas sociales y ecológicas en el sector. Sistema B es una red internacional que otorga certificaciones a empresas de todo rubro que comprueban las buenas prácticas de sostenibilidad que emplean. En el Perú, existen 58 empresas que se encuentran certificadas por esta entidad; sin embargo, únicamente 5 de ellas tienen su origen en el Perú: Casa Collab, Las Polleras de Agus, Nómades, Ret Eco textiles y Höseg.

En cuanto al consumidor peruano del sector, este se ha vuelto más consciente a la hora de ver lo que realmente está comprando, es decir, presta cada vez más atención a las empresas o productos involucrados en prácticas de responsabilidad social. Con este fin, se mantiene informado de noticias internacionales o locales mediante el uso de las redes sociales, debido a que son de rápido alcance (Euromonitor, 2019).

6. Detrás de la empresa Höseg: la estructura y su gente

Höseg está compuesto por gente apasionada, dispuesta a enseñar y aprender, y sumamente comprometida con el propósito de la marca. Este equipo administrativo actualmente se compone de siete personas: un CEO; un responsable de administración; un responsable de logística; un especialista en B2B corporativo, impacto y RR. HH.; un responsable de la innovación y conceptualización; un responsable del control de calidad y auditoría de producción, y una persona encargada del diseño. Además, este 2021 se incorporarán dos talentos más: un encargado del B2C con foco digital y un *community*

manager in house. Cabe precisar que este último puesto actualmente se terceriza, tal como la contabilidad y las asesorías.

La fuerza de ventas está compuesta por dos personas; además, como ya se mencionó, la producción se terceriza en oriente, trabajo que, en parte, antes se realizaba con los penales. La gerencia, la administración y la fundación, como se sabe, está compuesta por los tres hermanos Sznak y Salvador Falcón.

7. Los proyectos de la empresa

La sustentabilidad es lo más importante. En ese sentido, Höseg desarrolla proyecto de alta calidad para, a través de ellos, entablar una relación con las personas. La redefinición de la economía y el consumo responsable cambian el mundo de una manera positiva.

Compra uno, dona uno: los primeros productos que ofrecieron fueron las casacas. La empresa se comprometió con los consumidores a regalar una casaca a un niño de la serranía del Perú por cada unidad vendida.

Compra uno, siembra uno: después de certificarse como empresa B, se decidió incluir un pilar de impacto relacionado con el medioambiente. Este tiene el objetivo de sembrar cedros andinos bajo un programa de la mano de la ONG Pachamama Raymi y su programa de bosques familiares. Este proyecto pretende ayudar a recuperar un árbol nativo en peligro de extinción. Si bien son bosques maderables que ayudan a las familias a salir de su situación de pobreza, esto se logra con el desarrollo de bosques sostenibles y madera certificada.

Trabajo digno en prisiones: se trabaja con el programa de cárceles productivas del Estado. En esos talleres, se confeccionan todas las casacas solidarias para los niños. Este proyecto busca conectar dos comunidades en situación de vulnerabilidad: los internos y los niños. Además, tiene como segunda etapa la confección de productos para la venta, como camisetas y poleras, y, como tercera etapa, la implementación de un taller fuera del penal que les dé trabajo exclusivamente a los exinternos.

La tecnología está orientada hacia el cuidado de la naturaleza, motivo por el cual siempre se busca la mejora de los productos y la reducción del impacto a través del uso de materiales sostenibles. Los materiales con los que trabajan son el algodón orgánico, la alpaca y las telas recicladas, ya sean de nailon o poliéster.

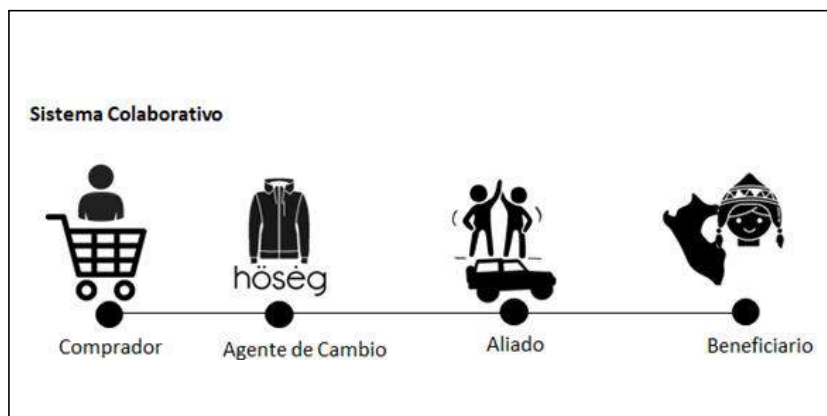
8. Arquitectura y sistema del canal de ventas

La arquitectura del canal de ventas es muy diferente a la de una empresa convencional. Por eso, se considera importante explicar el sistema de colaboración y el canal de ventas. En cuanto al sistema de colaboración, se observa que no se comienza con el fabricante (Höseg), como lo explica Juan Carlos Sznak en la Segunda Semana de Sostenibilidad y Responsabilidad Social, sino que se inicia con los clientes o donantes. El sistema

colaborativo está compuesto por la sociedad, cliente o donante; Höseg (empresa/fabricante), los aliados (intermediarios) y finalmente los beneficiarios (niños de zonas altoandinas vulnerables al frío). La sociedad son potenciales clientes, es decir, personas que quieran generar cambio, toman buenas decisiones, consecuentes y que piensan en ellos, pero también en los demás.

Los aliados son organizaciones que actualmente trabajan en programas de educación, salud, vivienda mejorada y reforestación con esas comunidades, asimismo, son el centro de la cadena de Höseg y buscan trabajar juntos para reducir el asistencialismo y que la ayuda llegue rápidamente. Ellos vienen a ser un puente para que la comunidad se vea involucrada con los programas.

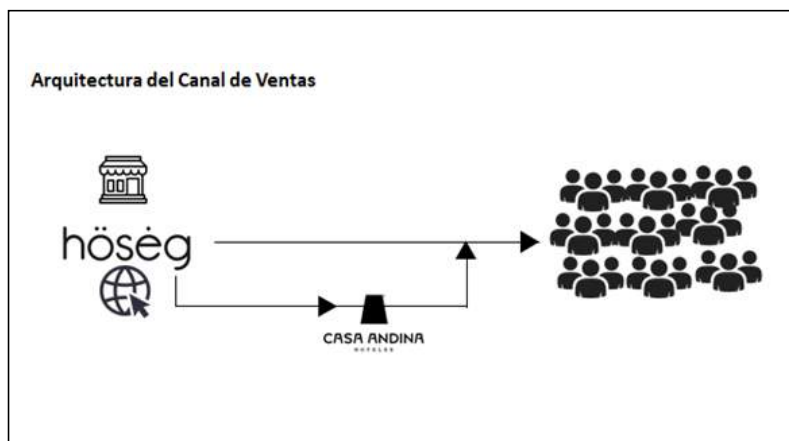
Figura 4. Sistema colaborativo Höseg



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la arquitectura del canal, antes del 2020 se contaba con cobertura física en 13 puntos presenciales; sin embargo, con la pandemia se redujo a un solo punto de venta en el Centro Comercial Larcomar. Para mayor conocimiento de Höseg, se presenta la arquitectura previa a la pandemia y se explican los cambios.

Figura 5. Arquitectura del canal de ventas



Fuente: Elaboración propia.

Como se comentó inicialmente, en el 2021, la página web representa casi el 100 % de las ventas.

Antes, el canal de ventas lo conformaban los hoteles, como el Westin o Casa Andina, donde se tenían alianzas interesantes para que en las habitaciones o en algunos lugares del hotel se contara un poco de la historia para luego generar ventas en módulos o pequeñas tiendas dentro de estos establecimientos. Estas marcas se sumaron a la causa de una manera orgánica, incluso los colaboradores de los hoteles vestían las prendas.

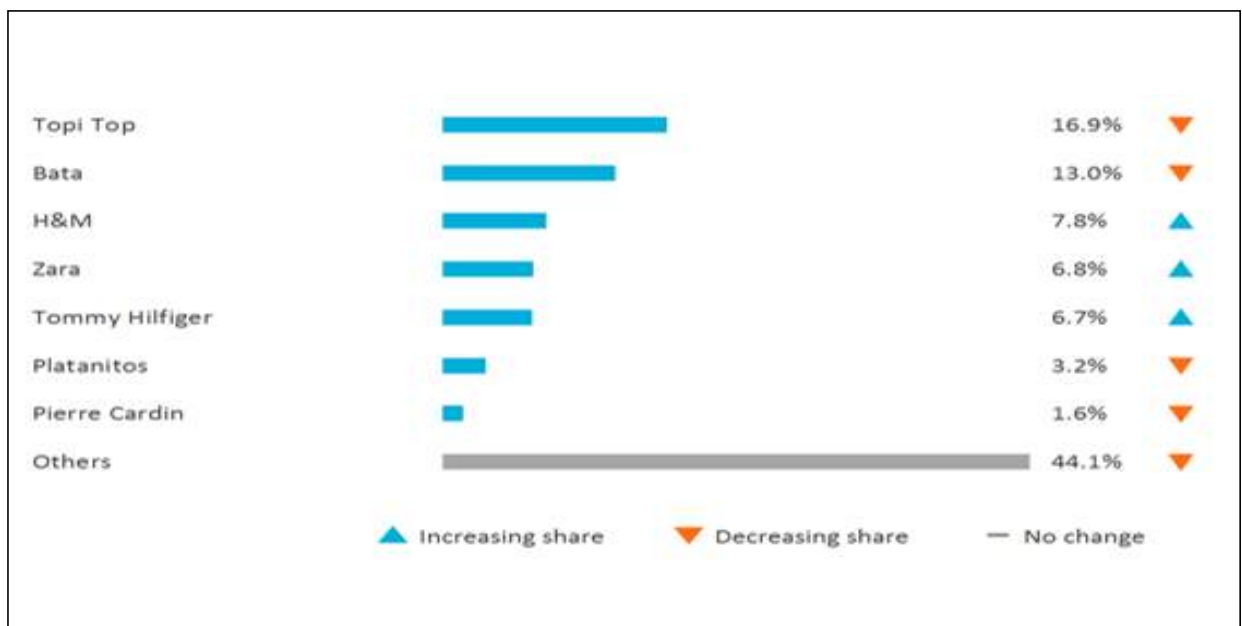
Por otro lado, Hoseg no cuenta con el apoyo de los grandes *retailers* del país, se conoce que el costo de trabajar con ellos es alto y el margen que brindan no es atractivo. Por ello, no ha sido considerado para su implementación como canal de ventas.

9. Los competidores

Es importante reconocer los competidores que tiene la empresa en el Perú, tanto entre las marcas sociales como las no sociales. Dentro de las marcas sociales se encuentran Patagonia, Animaná, Las Polleras de Agus, entre otras. Y entre las marcas no sociales están las bastante conocidas North Face, Salomon, Columbia, Rockford, Lippi, Andesgear y Merrell, entre otras.

Según Euromonitor (2019), los principales competidores de la industria textil en el Perú son Topitop, Bata, H&M, entre otros, como se puede ver en la Figura 7.

Figura 6: Participación de mercado de las principales marcas de la industria textil



Fuente: Euromonitor (2019).

10. Analizando las alternativas

A finales del 2020, habiendo afrontado la pandemia con grandes cambios en sus canales de distribución, en el mix de productos ofrecidos al mercado, y reconociendo que la adaptación al cambio fue la fortaleza que más necesitaron en aquel año, Juan Carlos y su equipo desearon plantear un plan de *marketing* para el 2021 que tome en cuenta la pandemia. En ese tiempo, las vacunas aún no tenían fecha de llegada ni aplicación en el Perú, las tasas de desempleo aumentaron y el año del Bicentenario del país se acercaba cada vez más. A todo esto, se sumaron las elecciones congresales y presidenciales, las cuales siempre generan incertidumbre política y un mayor riesgo país.

Según los datos de coyuntura conocidos del Perú, ¿cuál sería su diagnóstico de análisis externo? Considere las macrotendencias, el análisis Pestel y el análisis de microentorno de las cinco fuerzas de Porter.

Conociendo la situación de la empresa al finalizar el año 2020, ¿qué objetivos deberían plantear para el 2021? ¿Qué estrategias deberían proponer para poder alcanzar los objetivos del 2021? ¿Qué plan de operaciones de *marketing*, que incluyan las siete Ps, como *marketing* mix de servicios, deberían proponer para Höseg? Para poder afrontar un nuevo año lleno de incertidumbre, pero con tendencias claras.

Referencias

- Cadenas de cines descartan promociones hasta que se autorice el consumo de alimentos. (9 de mayo de 2021). *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/exportaciones-superan-niveles-pre-pandemia-en-primer-trimestre-informo-mincetur-nndc-noticia/>
- Court, E. (2010). Sector Textil del Perú. Centrum PUCP Centro de Negocios Recuperado de <http://artesianiatextil.com/wp-content/uploads/2017/04/BRLA-Peruvian-Textile-Industry-201003.pdf>
- COVID-19: ahora hay una muerte cada 4 minutos en el país. (25 de abril del 2021). *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/coronavirus-peru-covid-19-ahora-hay-una-muerte-cada-4-minutos-en-el-pais-minsa-noticia/>
- Economía Verde. (s/f). Höseg. Recuperado de <https://economieverde.pe/pymes/hoseg/>
- Euromonitor. (2019). Apparel and Footwear Specialist *Retailers* in Peru. Euromonitor International:2019
- Höseg. (2020). Facebook de Höseg. Recuperado de <https://www.facebook.com/hosegSW/photos/a.207802639428890/1298714460337697/?type=1&theater>
- Höseg. (2021). Página principal. Recuperado de <https://hosegstore.com/es/3-ropa>
- Ministerio de la Producción. (2015). *Industria textil y confecciones - Estudio de investigación sectorial*. Recuperado de https://ogeiee.produce.gob.pe/images/oeef/docTrab_Textil.pdf
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú - ComexPerú. (2019). Exportaciones textiles crecieron un 6.8 % en el primer trimestre del año. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/en/articulo/exportaciones-textiles-crecieron-un-68-en-el-primer-trimestre-del-ano>

Anexos

Anexo 1. Lista de productos y precios de Höseg (2021)

Categoría	Producto	Precio
Hombre	Casacas	S/ 539.00
	Chalecos	S/ 295.20
	Hoodies & Sweatshirts	S/ 239.00
	Polos	S/ 89.00
	Wetshorts	S/ 159.00
	Shorts & Joggers	S/ 89.00
	Camisas	S/ 189.00
Mujer	Casacas	S/ 539.00
	Chalecos	S/ 349.00
	Hoodies & Sweatshirts	S/ 159.00
	Polos	S/ 69.00
	Shorts & Joggers	S/ 59.00
Niños	Casacas	S/ 180.00
	Polos	S/ 42.00
Accesorios	Gorras	S/ 69.00
	Beanies & Medias	S/ 89.00
	Balaclavas	S/ 90.00
	Mascarillas	S/ 29.90
	Cuelleras	S/ 69.00
	Mascarillas	S/ 30.00

Fuente: Höseg [\(2020\)](#).

Anexo 2. Los hermanos Sznak, Juan Carlos, Ian y Patrick (2016)



Fuente: Facebook de Höseg (2021).

Anexo 3. Lista de productos

Höseq ha ido diversificando su cartera de productos como se muestra a continuación:

- **Eco Blend.** Las casacas de *softshell* - Eco Blend son confeccionadas con tela 100 % reciclada. Cada casaca, al igual que los impermeables y cortavientos, recicla 20 botellas plásticas de 2 litros, en promedio.
- **Pop Jackets.** Son superligeras. Están confeccionadas con tela de nailon 100 % reciclada. Sus rellenos de plumas tienen el certificado DownPas.
- **Casacas pop reversibles para niños.** Casacas reversibles confeccionadas con tela 100 % reciclada y rellena con *fake feather* 100 % reciclado también. Cada casaca recicla una botella de plástico de 2 litros, en promedio.
- **Trek, swim, surf, ride.** Lanzamos nuestros *wet shorts* confeccionados 100 % con botellas de plástico reciclado, porque es nuestra responsabilidad mantener nuestros mares y ríos limpios.



Fuente: [Höseq](#) (2020).



Fuente: [Höseq](#) (2020).

Höseg
Rosa Guimaray, John Requena, Diana Cañari,
Alex Monteza y Diego Antonio Rojas



Fuente: [Höseg](#) (2020).



Fuente: [Höseg](#) (2020).

Oportunidades para todos: el caso de Presente

1. Introducción

La crisis de la pandemia ha representado un duro golpe para todo el mundo y en diversos aspectos, como el sanitario, el económico, el social y, sobre todo, el humano. El Perú no ha sido la excepción y, por el contrario, las organizaciones en los distintos sectores han enfrentado situaciones difíciles a lo largo de estos meses, las cuales, en muchos casos, han supuesto la paralización parcial o total de sus actividades. El impacto en los colaboradores y su economía familiar resulta grave y, a día de hoy, como sociedad aún nos encontramos experimentando las consecuencias.

Para las organizaciones con fin social, sobre todo para aquellas que tienen por objetivo defender los derechos e inclusión de las minorías y donde el sentido de “comunidad” es todavía más relevante, este contexto ha resultado mucho más crítico. Gabriel de la Cruz tenía en mente esta situación cuando tuvo que tomar la decisión de suspender las actividades de Presente, la ONG que fundara hacía unos cuatro años.

2. Presente

La misión de Presente es “construir alianzas para crear un piso común en la sociedad peruana en donde las personas LGBTQ+ puedan desarrollarse plenamente” (Presente, 2021a). Su visión se resume en “ser un país con ciudadanos e instituciones que respeten y celebren la diversidad” (Presente, 2021b). Los valores que promueve son la diversidad, la innovación, la proactividad, el liderazgo, la honestidad y la transparencia.

El proyecto fue concebido para promover el desarrollo de condiciones de trabajo “amigables” para las personas LGBTQ+, a través del impulso para la implementación de políticas inclusivas en las organizaciones¹.

Gabriel y su primer equipo de “socios” decidieron enfocarse en el segmento de empresas corporativas, con el objetivo de difundir e impulsar la creación de un entorno ideal para el desarrollo profesional de este colectivo. En este sentido, lograron consolidar la Certificación Empresas Presente, que evalúa las políticas, prácticas, el compromiso público, la cultura y capacitación de las organizaciones orientadas a fomentar un

¹ Página web de la empresa: <https://presente.pe/#ong>

ambiente laboral diverso e inclusivo que permita, además, integrar, organizar, reconocer y desarrollar profesionalmente este segmento.

El *ranking* de los mejores lugares para el talento LGBTQ+ agrupa a 18 empresas del sector privado, entre las cuales se encuentran Telefónica, Atento, Interbank, Manpower, Supermercados Peruanos, P&G, JW Marriot, Sodexo y dos organismos públicos como Indecopi y el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA)².

3. El emprendedor

Gabriel de la Cruz, de 36 años, Gabo para sus amigos, es un exactivista y abogado de formación por la PUCP que ha desarrollado una variada experiencia en distintos tipos de organizaciones sociales y civiles a lo largo de su vida profesional luego de la universidad. Como miembro de Transparencia, trabajó en algunos procesos electorales, también con algunos partidos políticos en pro de la presencia de la mujer, y desarrolló la coordinación con organismos públicos. El teatro como vehículo para la reflexión y transformación de la conciencia sobre los derechos del colectivo fue otra de las interesantes experiencias que fueron construyendo los antecedentes de su rol como emprendedor social.

La dificultad de reconocer públicamente su identidad fue uno de los retos que tuvo que enfrentar en su vida personal, tras haber sufrido la estigmatización que era mucho más frecuente hace algunos años. Incursionó en el teatro en proyectos para relacionar el arte y la transformación de “mentalidades”, y recién a los 28 años, en el 2013, difundió su opción sexual y, como él mismo dice, “salió del closet”³.

Cuando se independizó, inició su actividad en el teatro testimonial de personas LGBT, proyecto que luego difundió a través de redes sociales. Las historias personales que se compartieron en estos medios son resumidas en *Estado de Violencia - No tengo miedo*⁴, investigación en la que Gabriel escribe el prefacio y que lo convirtió en una figura pública en los medios y redes sociales. Entre su experiencia, se cuenta la moderación de la primera marcha en pro del orgullo en el año 2014. Finalmente, con todo este bagaje, Gabriel “toma la decisión de pasar del activismo a la gestión” e iniciar con algunos compañeros el proyecto de la ONG Presente.

4. La diversidad

Cada ser humano es “único, distinto e irrepetible”. La diversidad constituye todas las diferencias marcadas que presentamos los seres humanos, y esta debe ser aceptada como parte de la riqueza de nuestra naturaleza. Las diferencias individuales que existen entre personas pueden ser clasificadas como visibles (edad, raza, sexo, discapacidad,

² Al respecto, véase: <http://presente.pe/certificacion/>

³ Entrevista a Gabriel de la Cruz (4 de setiembre del 2020).

⁴ Al respecto, véase: <https://www.notengomiedo.pe/estado-de-violencia>

nacionalidad, género) e invisibles (religión, cultura, idiomas, orientación sexual, identidad de género, ideología, entre otros).

En particular, la diversidad de la orientación sexual se utiliza para hacer referencia a las diferentes opciones que una persona puede tener con relación a su identidad sexual. El término LGBT, que incluye a lesbianas, gays, bisexuales, transexuales y transgéneros, ha ido creciendo para incluir otras opciones (intersexuales) relacionadas con la identidad de género y orientación sexual.

La discriminación de que ha sido objeto este colectivo es crítica; la exclusión, rechazo y violencia del que han sido víctimas por vivir su identidad y ser como son es real. En la actualidad, como indican diversas publicaciones, 70 países consideran todavía que la homosexualidad es ilegal y supone la pena de muerte en 12 países en el mundo; además, entre enero del 2008 y setiembre del 2019, se registraron 3314 asesinatos contra personas transgéneros en 74 países en el mundo (Amnistía Internacional, 2020).

Aunque ha habido muchos logros en las últimas décadas, las personas LGBTI aún enfrentan muchos desafíos. Según señala el foro del Banco Mundial (2020), en América Latina y el Caribe solo el 24 % de países reconoce el matrimonio entre personas del mismo sexo, el 67 % todavía no tiene una ley que prohíba la discriminación contra las personas LGBTI, y el 64 % carece de legislación sobre identidad de género. Incluso, países como Colombia y Brasil, a pesar de tener igualdad matrimonial y leyes en contra de la discriminación y de reconocimiento de la identidad de género, todavía registran cientos de asesinatos cada año de personas LGBTI.

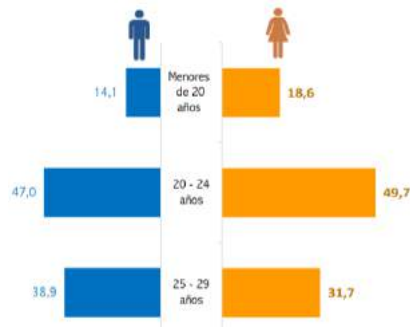
5. La diversidad en el Perú: situación de la comunidad LGBTI

El Perú es un país donde la violencia a la comunidad LGBTI sigue siendo muy frecuente. Según el PRISM, en el *Informe Anual 2019* del Monitor Periódico de Inteligencia de Riesgo y Seguridad se indica que el país representa una “amenaza moderada” para las personas LGBTI. Por otro lado, en la primera encuesta realizada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el 2017, a 12 026 personas de la comunidad LGBTI, se encontró que el 63 % de los participantes declararon haber sido víctimas de discriminación o violencia, y lo más lamentable de esto es que, de ese grupo, solo un 5 % lo reportó ante las autoridades. Esta encuesta nacional marcó un hito importante para la comunidad LGBTI, ya que generó información sobre las características sociodemográficas, los problemas de violencia y discriminación en los diversos ámbitos donde se desenvuelven, su participación como ciudadanos en la esfera pública y sus condiciones de vida. Esto ayuda a visibilizar a un grupo minoritario a través de la evidencia para la generación de políticas públicas a favor de sus derechos.

Entre los principales hallazgos de la encuesta, se encuentra la distribución de los grupos etarios. Como se puede ver en la Figura 1, la mayor parte son personas de 20 a 24 años.

A nivel de educación, más del 60 % cuenta con formación universitaria, mientras que, en la dimensión del empleo, el 61.8 % trabaja. De este último porcentaje, solo el 28.2 % tiene como ocupación principal un trabajo a nivel profesional, científico o intelectual, además de que, en cuanto al ámbito laboral, un 11.5 % reporta haber sufrido algún tipo de discriminación. Entre las principales situaciones discriminatorias se encontraron los siguientes casos: (i) no le pagaron lo que le prometieron, (ii) trabajó en todo momento (día y noche), y (iii) le amenazaron o agredieron física, verbal o sexualmente.

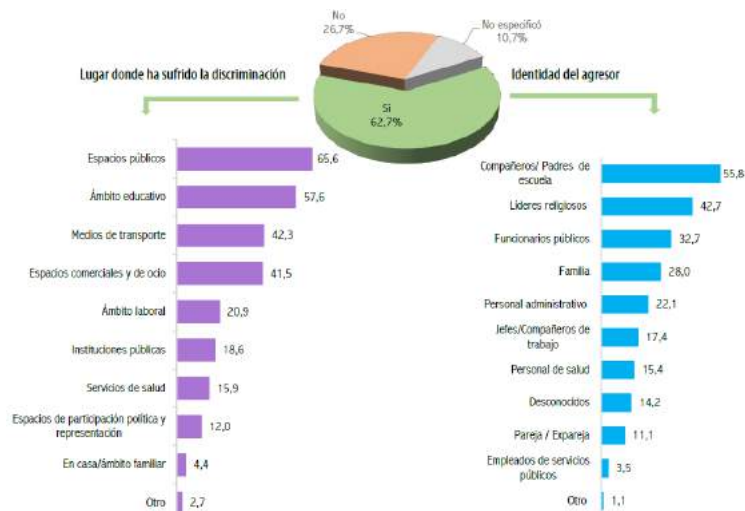
Figura 1. Grupos de edad



Fuente: Encuesta virtual para personas LGBTI (2017).

Sobre los actos de discriminación y violencia sufridos, la Figura 2 muestra el lugar y la identidad del agresor, lo que permite conocer qué espacios son los más inseguros para las personas LGBTI, así como su entorno y las relaciones sociales. Si bien es cierto que el ámbito laboral no se encuentra entre los tres primeros, que existan personas que sufren discriminación y agresiones en un espacio en el cual pasan más de siete horas al día puede generarles consecuencias en la salud mental. Asimismo, esta discriminación no se da únicamente por los jefes, sino también por pares y el personal administrativo, lo cual indica que la persona LGBTI se encuentra desprotegida en lo que debería ser un espacio seguro por ser una organización formal, con las mínimas reglas de convivencia.

Figura 2. ¿Alguna vez ha sufrido discriminación o violencia?



Fuente: Encuesta Virtual para personas LGBTI (2017).

Sobre el tipo de agresión sufrida, 8 de cada 10 personas mencionan que los tipos de agresión fueron los gritos, amenazas y/o hostigamiento. Seguido de ello, los encuestados afirman que, en su entorno familiar, laboral o educativo, los obligaron a cambiar su apariencia. En tercer lugar, los expulsaron o les negaron el ingreso a un espacio público. Ante estos actos, las personas LGBTI optan por aislarse socialmente (70 %) o sienten culpa, inutilidad y/o impotencia (64 %), falta de energía, estrés y/o irritabilidad (51 %). Todos estos sentimientos influyen el desenvolvimiento de la persona en los diversos espacios y limita su libertad de expresarse, ser y hacer. Así, de acuerdo con esta Primera Encuesta Virtual para personas LGBTI, un 56.5 % no puede expresar aún sin temor su orientación sexual y/o identidad de género, pues temen perder su trabajo u oportunidades laborales, perder a su familia y ser discriminado (ver Anexo 1).

6. Gestión de la diversidad

La gestión de la diversidad es una estrategia corporativa destinada a potenciar e integrar la diversidad creciente de las organizaciones y traducirla en beneficios económicos y sociales. Es una respuesta al reconocimiento del valor que aportan las personas a las organizaciones y, por tanto, de la importancia de satisfacer sus distintas motivaciones, intereses y necesidades para asegurar su compromiso y desempeño. En un entorno cada vez más complejo y competitivo, las organizaciones, además, deben trabajar en estrategias de gestión humana que permitan desarrollar y cuidar el talento, ya que constituye su ventaja diferencial, y, en ese sentido, incluir la gestión de la diversidad. Además, como soporte de una cultura inclusiva es fundamental para asegurar la sostenibilidad de las organizaciones.

Este concepto es objeto de continua evolución e involucra la forma en la que la organización se posiciona frente a los distintos grupos de interés, dentro de los cuales están los colaboradores y clientes. Por tanto, se trata de un modelo que debería integrarse en la identidad de la organización (Fundación Adecco, 2020).

En el caso particular de la diversidad sexual, la Fundación Cepaim señala una cita de Alarcón, Castillo y Gastelú (2018):

(...) la gestión de la diversidad LGBT se entiende como un conjunto de procesos enfocados a que la empresa se comprometa con la variable diversidad sexual, mediante la implementación y mejora de planes de acción. Esta gestión implica tener en cuenta que las personas tienen derecho a desarrollar su identidad en libertad, a construir su mundo personal de afectos y poder gozar de ello.

7. El colectivo en el Perú

Entre mayo y agosto del 2017, el INEI realizó la Primera Encuesta Virtual para personas LGBTI, con el objetivo de generar información estadística que permita formular políticas, acciones y estrategias que garanticen el reconocimiento y la protección de los derechos

de la población LGBTI en diversos ámbitos (INEI, 2018). La encuesta fue respondida por 12 026 personas LGBTI de 18 años a más. De este total, el 72 %, es decir, 8630 eran jóvenes de entre 18 y 29 años. Las preguntas incluían características sociodemográficas, entre ellas, educación, salud, entorno familiar, discapacidad, empleo, etnicidad, discriminación y violencia, conocimientos de los derechos de las personas LGBTI, participación ciudadana, percepción sobre la condición de la persona LGBTI y datos de la vivienda y del hogar.

Entre los datos relevantes de esta encuesta, se destaca que el 61.8 % de esta población trabaja y, de este grupo, el 69.5 % tiene una relación de dependencia. El 67 % de este subgrupo son profesionales, científicos, intelectuales, jefes o empleados de oficina. Cabe destacar que, de toda la población, el 56.5 % no expresa su orientación sexual o identidad de género y que, de este porcentaje, un 73 % no lo hace por temor a ser discriminado y/o agredido. Esto refleja que, a diferencia de las demás, esta diversidad es considerada como un estigma que muchas personas deciden ocultar o no revelar. Asimismo, el 62.7 % de esta población afirmó haber sido víctima de algún acto de discriminación y/o violencia, lo que confirma lo comentado en párrafos anteriores, y solo el 4.4 % denunció el último acto de discriminación sufrido.

En comparación con otros países, la gestión de la diversidad en cuanto a la orientación sexual en el Perú se encuentra en desarrollo. Las normas internacionales relacionadas con la responsabilidad social incluyen, entre sus directrices, el tema de la diversidad y la no discriminación, además de que un gran porcentaje de organizaciones de referencia a nivel mundial, como las del *ranking* Fortune 500, cuentan con políticas de no discriminación por orientación sexual e identidad de género. En algunos países de Latinoamérica, que es el segundo bloque en el mundo después de Norteamérica, se han desarrollado marcos normativos que respaldan los derechos de la comunidad LGBT y la no violencia, pero el contexto no es todavía el mismo para todos los países (Alarcón, Castillo y Gastelú, 2018).

En el Perú, la normativa fundamental que tiene por objetivo velar por la dignidad humana y los derechos a la igualdad y no discriminación es la Constitución Política. En el ámbito laboral, se incluye, en esta y otras normas, el reconocimiento de que todas las personas tienen las mismas oportunidades laborales sin discriminación y que se debe respetar la dignidad de los trabajadores. Existe, además, una serie de normas generales que sancionan los actos discriminatorios en el acceso a centros de formación educativa, en las ofertas de empleo, en las relaciones laborales y de consumo, entre otros, las cuales, si bien no mencionan expresamente la orientación sexual e identidad de género como motivos de discriminación, sí contemplan la sanción a la discriminación de cualquier tipo. El Plan Nacional de Derechos Humanos 2018-2021 identifica a la población LGBTI como un grupo de especial protección que necesita la adopción de políticas públicas específicas para mejorar la situación de sus derechos humanos (Alarcón, Castillo y Gastelú, 2018).

Pero son las iniciativas de organizaciones civiles diversas que defienden los derechos de estos colectivos, como las iniciativas de muchas organizaciones grandes sobre todo multinacionales que ven en una política de inclusión y en la gestión de la diversidad, no solo un tema de responsabilidad sino sobre todo de sostenibilidad y ayudan a ir construyendo el cambio.

8. Presente: principios de la organización

Posicionarse en el tema de la diversidad en el mundo corporativo y “desligarse del activismo social” en pro de los derechos del colectivo LGBTIQ+ fue una importante decisión, según comenta Gabriel, con el objetivo de conseguir una transformación desde el interior de las organizaciones, que se comunique al mercado y que transforme, finalmente, la sociedad y las oportunidades de este colectivo.

Este posicionamiento suponía “hablar en el lenguaje corporativo” y “medir” el impacto de la gestión de inclusión y diversidad. Esto se reflejaba, por ejemplo, en el cumplimiento de los 30 indicadores que las empresas debían lograr, entre políticas y prácticas de gestión, para obtener la certificación de Empresa Presente y obtener el “sello”, el mismo que pueden publicar reforzando la imagen corporativa en sus redes. Un sello que equivale al Ranking GPTW⁵ o al Ranking Par de Aequales⁶, según menciona Gabo.

La gestión de alianzas y respaldos de organismos internacionales (*grants*) fue fundamental al inicio de Presente, pero luego el desarrollo de líneas de gestión paralelas, como las consultorías organizacionales para el diseño de políticas, la implementación de prácticas como talleres o activaciones en las empresas para posicionar y sensibilizar a los colaboradores sobre el tema, se convirtió en una fuente de ingresos importante que, hasta antes de la pandemia, llegó a representar el 30 % del presupuesto.

El ideal es ir generando un cambio en el ámbito de la organización a través de, por ejemplo, el reconocimiento de beneficios, como el seguro para las parejas del mismo sexo o el reconocimiento del “nombre social” de las personas trans, acciones que van transformando las organizaciones y después la sociedad, según Gabo.

Estos ideales de reconocimiento de derechos de la comunidad LGBTIQ+ debían replicarse en la gestión de las personas en Presente y ese era un objetivo fundamental del líder de esta ONG.

⁵ GPTW Diversidad e Inclusión 2020: empresas socias presentes en el *ranking*. Recuperado de <https://amcham.org.pe/news/gptw-diversidad-e-inclusion-2020-empresas-socias-presentes-en-el-ranking/>

⁶ El Ranking PAR un instrumento de medición que permite contar con una “fotografía” de los avances en equidad de género de las organizaciones participantes en Latinoamérica. Recuperado de <https://aequales.com/ranking-par/#>

9. Gestión humana en Presente

Hasta antes de la crisis por la pandemia, la junta directiva de Presente, como órgano director en la ONG, estaba conformada por siete personas expertas en determinados temas que, bajo la presidencia de Gabo, son los encargados de tomar las decisiones para la marcha de la organización. Las responsabilidades asumidas por este equipo son *ad honorem*.

El *staff* de colaboradores de Presente estaba constituido por siete profesionales, conformados por un administrador, una jefa de ventas, una responsable de la comunicación, un responsable de las certificaciones, un responsable de consultoría (con el cual colabora un ejecutivo comercial) y un encargado de la gestión de financiamientos (*part time*). Eventualmente y de acuerdo con las necesidades, se complementa la contratación de *freelancers*. Todos los profesionales son provenientes de la comunidad y fueron reclutados a través de las redes sociales.

La gestión administrativa de los recursos humanos está a cargo del administrador en coordinación con Gabriel.

La organización cuenta con una política de personas que es de conocimiento del equipo. En ella, se establecen con claridad los procesos de reclutamiento y selección, los cuales se desarrollan exclusivamente entre los miembros de la comunidad, las condiciones de contratación, así como el proceso de inducción. Se incluyen también las obligaciones del empleador y del colaborador y, en general, el conjunto de beneficios legales y voluntarios que otorgan a sus colaboradores en términos de seguridad y salud. Asimismo, la flexibilidad que ofrecen en cuanto a la jornada laboral, como la posibilidad de trabajar un día a la semana desde casa o de cambiar el horario de trabajo para realizar gestiones personales un día a la semana, y, además, el reconocimiento de las horas extras destinadas al desarrollo de alguna actividad laboral, para ser descontadas de las horas de trabajo en la misma semana.

En palabras de Gabriel, se trata de un equipo de profesionales comprometidos, más allá de las condiciones laborales, con la misión y objetivos de la ONG, lo que se refleja en el desarrollo de todo su trabajo (G. de la Cruz, comunicación personal, 4 de setiembre, 2020).

10. La crisis y cómo responder a ella

Como resultado de la pandemia, la organización tuvo que dejar las instalaciones a las que acababan de mudarse en un distrito de la Lima moderna, para iniciar la adaptación al trabajo remoto, y ofrecer algunos de los servicios, como las consultorías a través del entorno virtual.

No obstante, debido a la crisis, los contratos de consultoría se fueron suspendiendo, lo cual, sumado a la conclusión de fondos de financiamientos, obligó a la junta directiva a tomar una difícil decisión: suspender las actividades de Presente por diez meses, en tanto se consiguieran nuevas fuentes de financiamiento. Esta situación fue conversada con cada miembro del equipo para lograr una “suspensión consensuada” de labores, más allá de la suspensión perfecta que era la figura legal permitida.

La respuesta unánime de respaldo, apoyo y el mensaje de “los vamos a esperar” por parte de las empresas, clientes y miembros del *ranking*, fue un reconocimiento al trabajo realizado, además de un estímulo para los miembros del equipo de Presente en esos momentos difíciles. Hoy, la página web de la empresa mantiene todavía el mensaje de suspensión de labores⁷.

El dejar sin fuente de ingresos a siete personas no solo era una decisión difícil, sino algo que Gabriel sentía que debía resolver.

Para hacerlo se tomó la decisión de crear la sociedad Consultora Presente, en la cual los accionistas serían el 50 % de los colaboradores. Este vehículo ha permitido que los colaboradores sigan brindando servicios por consultorías a terceros, estableciéndose como acuerdo la donación a la ONG Presente un porcentaje mínimo de los ingresos generados por el uso de la marca y el nombre. La decisión de quienes serían los accionistas fue tomada por los mismos colaboradores.

A la fecha, se ha logrado obtener fondos para mantener el trabajo del administrador, con lo cual se sigue mejorando las condiciones del equipo, a la par que se continúa con la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento.

11. Desafíos

Entre los desafíos más importantes para la organización, se encuentra definir cómo será el retorno a la normalidad una vez que se reactive la gestión de fondos para retomar las operaciones y, por tanto, las líneas de negocio, dado que la consultoría ya se ha trasladado a la nueva empresa, así como definir el “tamaño” de la organización, es decir, con cuántas personas retomarán sus actividades.

Para enfrentar este reto, Gabo tiene claro que lo que siempre estará es su compromiso personal y el de su equipo, con la misión de trabajar por las oportunidades laborales de los miembros de la comunidad LGBTIQ+ en nuestro país.

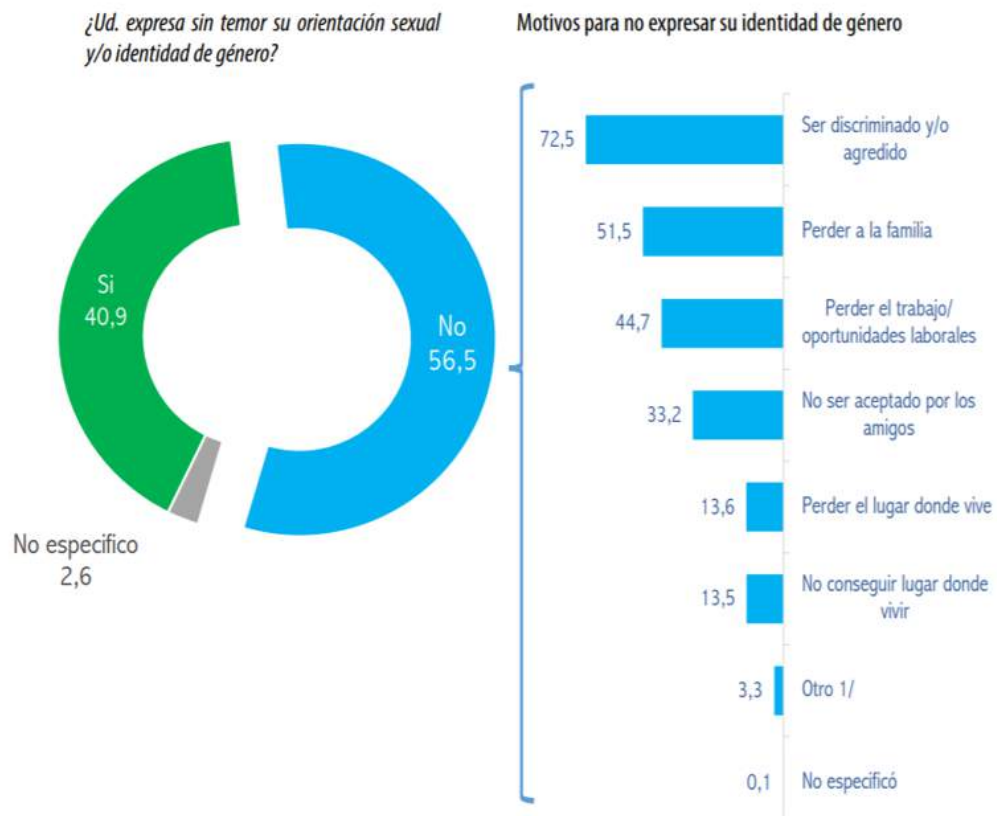
⁷ ¡UNA PAUSA Y REGRESAMOS! Debido a la crisis sanitaria generada por el COVID-19, nos hemos visto en la obligación de suspender todas nuestras actividades por un promedio de diez meses. Durante esta pausa, nos encontramos buscando nuevas formas de financiamiento para retomar estos proyectos lo antes posible. Gracias a tu colaboración, esto sería una realidad. Recuperado de <https://presente.pe/#ong>

Referencias

- Alarcón, D., Castillo, M. y Gastelú, I. (2018). *Estado actual de la gestión de la diversidad LGBT, en las empresas en Lima Metropolitana. Casos de estudio: IBM, Atento y Scotiabank*. PUCP.
- Amnistía Internacional. (2020). *Personas gays, lesbianas, bisexuales y transexuales, transgénero e intersexuales son aún perseguidas en muchos países por el mero hecho de serlo*. Recuperado de <https://www.es.amnesty.org/en-que-estamos/temas/diversidad-afectivo-sexual/>
- Fundación Adecco. (2020). *Gestión de la diversidad en la empresa: claves para manejar la diversidad corporativa de manera estratégica*. Recuperado de <https://fundacionadecco.org/azimut/gestion-de-la-diversidad-en-la-empresa/>
- Guerrero, S. y Bello, G. (2020). *Los derechos y la inclusión de las personas LGBTI en Perú en tiempos de coronavirus*. Recuperado de <https://blogs.worldbank.org/es/latinamerica/los-derechos-y-la-inclusion-de-las-personas-lgbti-en-peru-en-tiempos-de-coronavirus>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018). *Primera Encuesta Virtual para Personas LGBTI, 2017*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/lgbti.pdf>
- Presente. (2021a). *Misión*. Recuperado de <https://presente.pe/quienes-somos/>
- Presente. (2021b). *Visión*. Recuperado de <https://presente.pe/quienes-somos/>

Anexos

Anexo 1. Expresión de orientación sexual e identidad de género y motivos para no expresarla



Fuente: Encuesta Virtual para Personas LGBTI (2017).

Inka Moss y su desafío de convertir una cadena de abastecimiento hacia la sostenibilidad

1. Introducción

Sin duda alguna, el Perú presenta una biodiversidad única, debido a su riqueza y extensión, la cual es valorada en todo el mundo y que tiene aún mucho por descubrir. Entre esta biodiversidad, el musgo blanco, cuyo nombre científico es *Sphagnum moss*, es uno de los productos que no ha tenido suficiente cobertura a pesar de su alta demanda en el mercado internacional, ya que se le puede dar usos diversos, como, por ejemplo, sustrato para cultivos y la construcción de jardines verticales, para la recuperación de metales pesados de aguas residuales, como conservador de frutas y flores, en la formación de hábitats para animales exóticos, y como purificador de piscinas (Peralta *et al*, 2018).

Sería difícil no encontrar relación entre la oferta y la demanda del musgo, pero, en la realidad latinoamericana, factores como la pobreza, el bajo conocimiento y capacidad técnica de la población altoandina, además de las deficiencias en la cadena de suministro de productos naturales, generan brechas que difícilmente se cierran, a menos que existan agentes de desarrollo que se comprometan con la generación de valor social y, al mismo tiempo, que cierren la brecha con productos de alta calidad y con un modelo de negocio eficiente aunque retador.

Este es el caso de Inka Moss, una empresa fundada en el 2010 que encontró la oportunidad de vincular la necesidad del mercado local e internacional para utilidades de consumo y ornamento con la oferta artesanal de la variante *Sphagnum moss*, la cual crece de manera natural y abundante a más de 3500 m s. n. m., en la provincia de Jauja, departamento de Junín. Su fundador, Marco Piñatelli, inició el camino de lo que sería una oportunidad de generar calidad de vida a miles de personas con un producto que nace en su propia comunidad, sin necesidad de sembrar y con alta demanda (ver Anexo 1).

El sueño de Inka Moss inició en un evento organizado por Sierra Exportadora en el que participó Anton Becker, un investigador pionero a nivel mundial en la industria del musgo. En este evento científico, se difundió la existencia del *Sphagnum moss* en el Perú, así como sus características técnicas y posibilidades comerciales. Fue entonces que Marco Piñatelli terminó de completar el modelo de negocio que estaba diseñando, en el cual se crea una cadena productiva de alto impacto social que brinda la

oportunidad a distintas comunidades en extrema pobreza de generar ingresos adicionales de manera sostenible, sin tener que abandonar sus tierras y cultura (Inka Moss, 2019a). Hoy el sueño continúa, pero se vuelve cada vez más complejo atender las necesidades de sus distintos grupos de interés.

2. El modelo de negocio de Inka Moss

Conectar el mercado con los productores a través de una cadena de abastecimiento sostenible es, sin duda, un reto muy difícil. Entre las principales barreras se encuentran, por un lado, la lejanía geográfica entre las zonas altoandinas donde se produce el musgo y los principales puertos o espacios de comercialización. Sumado a esto, se tiene el hecho de que el país tiene una débil infraestructura que permite conectar a las diversas comunidades con las ciudades. Por otro lado, en el plano de las operaciones internas, no es suficiente contar con la materia prima, sino que, además, se debe asegurar una cadena de abastecimiento integradora, eficiente y con aceptación social que posibilite que la generación de valor trascienda más allá de solo la venta de un producto.

El *Sphagnum moss* (ver Figura 1) viene de una familia de musgos llamada turbera, la cual crece de manera natural, es decir, sin intervención humana, en ecosistemas altos, como, por ejemplo, en las zonas altoandinas. Esta planta puede retener grandes cantidades de agua dentro de sus células e incluso llega a retener más de 20 veces su peso seco en agua. Asimismo, su uso es ideal para cultivos orgánicos, pues tiene una propiedad antibacterial, razón por la cual es muy demandado como sustrato vegetal para plantas, como orquídeas, frutillas (*berries*), plantas hidropónicas y cualquier otra que requiera de mucha humedad. Otra característica de este musgo es su propiedad como aislante térmico natural y purificador de ambientes, lo que hace muy atractivo su uso en la industria de la construcción, para los jardines verticales o los techos verdes.

Figura 1. *Sphagnum moss*



Fuente: Inka Moss (2019b).

A pesar de las bondades de este producto, su valor no era puesto en el mercado y, menos aún, aprovechado por las comunidades en cuyos territorios se encuentra el musgo. Fue así que, en el año 2010, Inka Moss creó un modelo de negocio con un alto énfasis en la

conservación y regeneración de los ecosistemas, a la vez que permitió a las comunidades obtener ingresos con la venta del musgo. ¿Y cómo se logró esto? El modelo fue simple de conceptualizar y difícil hacerlo realidad, como se verá a continuación.

La comunidad es propietaria del musgo; Inka Moss, el procesador. El Serfor¹ autoriza su utilización en periodos específicos, en tanto que Sierra Exportadora² lo integra a las cadenas de comercialización. Como se pueda apreciar, existen varios actores involucrados en toda la cadena de abastecimiento del modelo de negocio propuesto por Inka Moss. Desde el inicio se buscó tener un factor diferenciador que involucre a las comunidades de extrema pobreza en el proceso de abastecimiento y producción, para que así puedan generar ingresos adicionales de manera sostenible. Al hacerlo, se impulsó la recuperación de las zonas eriazas, espacios para el uso agropecuario que solían ser quemados por los mismos pobladores.

El mercado que demanda el musgo, sobre todo a nivel internacional, mide su calidad a partir de (a) la pureza, ya que la cantidad de elementos adicionales, como pequeñas ramas, piedras u otros, resta capacidad de utilización; (b) el largo de la fibra, que es directamente proporcional al tiempo de crecimiento y, a su vez, representa para los clientes la característica más valorada; (c) la humedad, que afecta directamente al peso y, al mismo tiempo, resulta difícil de controlar por cuestiones de clima y sincronización de los tiempos de cosecha; y (d) la estética de los paquetes, por lo que se debe evitar entregar paquetes rotos, manchados o con otro defecto.

Como es claro, el mercado *retail* es exigente en cuanto a la calidad del musgo y espera un flujo continuo de abastecimiento, incluso aceptando mayores niveles de impureza. Esto se entiende porque el mercado industrial cuenta con equipamiento para estandarizar las materias primas de sus procesos. Para Inka Moss, sin embargo, el proceso de producción fue un reto desde el inicio, pues se buscaba respetar las tradiciones y costumbres de cosecha de las comunidades, por lo que la intención no era industrializar agresivamente el proceso, sino integrarlo de manera eficiente al eslabón de procesamiento (ver Figura 2).

Figura 2. Cadena de abastecimiento Inka Moss



Fuente: Inka Moss (2019c).

¹ Autoridad Nacional Forestal y de Fauna Silvestre y tenemos como función principal promover la gestión sostenible de la flora y fauna silvestre del país.

² Impulsa la actividad económica de las zonas rurales de la sierra y selva del país para lograr el acceso de los pequeños y medianos productores organizados a los mercados de manera sostenible y competitiva, contribuyendo a la reducción de la pobreza.

El proceso de cosecha y acopio se realiza en constante coordinación con los ingenieros de Sierra Exportadora que trabajan de la mano con las comunidades, permitiendo así que la materia prima se obtenga de manera continua. Una vez acopiado, se realiza el secado mediante el tendido en camas, que posee un sistema que no permite el exceso de manipulación o uso de insumos químicos. En esa instancia, es clave cuidar los tiempos del proceso para tener las fibras de musgo óptimas y que garanticen el máximo rendimiento. Es importante mencionar que Jauja, de dónde proviene el musgo, tiene un clima templado pero lluvioso, con una precipitación media acumulada anual de 758.8 mm. Esto hace que, durante el camino desde el campo hasta la Planta y de la Planta hasta los clientes, la lluvia genere más humedad en el musgo, lo que, de alguna manera, lo conserva.

Para el prensado y empaquetado, Inka Moss cuenta con maquinaria que facilita la limpieza de impurezas y la separación de las fibras por tamaño, según la demanda internacional. Uno de los atractivos del musgo extraído por las comunidades con las que trabaja Inka Moss es que, en promedio, mide 20 cm; mientras que en el mercado se encuentran presentaciones de la mitad del tamaño. Esto permitió que el producto de la empresa empiece a ser más valorado.

El musgo se entrega, a los clientes, seco y en bolsas que contienen paquetes prensados. Para la industria, las presentaciones se hacen en paquetes de 5 kg, en tanto que para *retail* se cuenta con presentaciones de 0.5 kg, 1 kg, y 3 kg. Una presentación poco común son las bolsas de 150 gr, que tienen utilidad en canastas de ornamentaría, por lo que el musgo es teñido, embolsado y no empaquetado. Además, se separa en bolsas *small*, *medium* y *large*, y pueden alcanzar los 45 cm de largo. Inka Moss cuenta con transportistas que trasladan la mercadería desde la planta, en Jauja, hasta el terminal del puerto del Callao, para luego ser llevado a los contenedores.

3. La mirada estratégica de Inka Moss

La capacidad de producción en Jauja llegó a su límite máximo. Se llegó a distribuir hasta 1500 contenedores al año, cuando el mercado tiene aún un tamaño estimado de hasta 6500 contenedores. La planta en Jauja abastece menos del 30 % de la demanda de los clientes actuales, por lo que existen clientes potenciales que no se pueden atender, lo cual, evidentemente, bloquea la exploración de nuevos mercados.

El Directorio de Inka Moss se encuentra conformado por el fundador, Marco Piñatelli; Tina Rupty, representante de la fundación Elea, que el 2018 facilitó un préstamo a Inka Moss y, posteriormente, se convirtió en patrimonio; Julio Roca, asesor financiero; Juan José Ladines, director de sostenibilidad, así como por representantes del Grupo In Capital. Todos, de manera mensual, revisan el desempeño de Inka Moss y comprenden la necesidad de hacer cambios para liberar las distintas restricciones de la empresa.

Sin duda, la principal preocupación del Directorio se relaciona con la expansión del negocio a partir del incremento de su capacidad de procesamiento. La expansión no podría partir de Jauja, debido a que habría alcanzado su capacidad máxima, por lo que se espera trabajar con dos Plantas, con estándares y proyecciones separadas por mercados. Junín mantendría la Planta para satisfacer el mercado *retail*, alcanzado así un catálogo de tipo *boutique*; mientras que la nueva planta estaría estratégicamente ubicada en Huánuco, para satisfacer el mercado industrial. La elección de Huánuco se justifica con la intención de acortar distancias con las cadenas productivas de Serfor y por las mayores posibilidades de abastecimiento de materia prima, lo que implicaría nuevos retos, como desarrollar las competencias de la comunidad local.

El Directorio está convencido de la importancia de expandir el negocio con una nueva planta y continuar el compromiso de Inka Moss de generar valor trabajando mano a mano con las comunidades andinas y otros *stakeholders*. Sin embargo, la operación aún presenta oportunidades, con procesos no ordenados, flujos no estandarizados, equipamiento incompleto, bajo control sobre los procesos de extracción e incertidumbre sobre el clima y percepción social.

4. Los procesos de negocio que generan valor social

Como se mencionó, los procesos productivos actuales se ordenan en acopio, secado, prensado y despacho. Es una secuencia lógica que transforma el musgo que llega en distintas especificaciones no controladas por parte de las comunidades y produce al final de la cadena paquetes de musgo, en distintas presentaciones, para mercados *retail* y la industria. El proceso es 100 % natural, sin la intervención de elementos químicos, lo que hace coherente la propuesta de valor de Inka Moss con sus valores de respeto por los distintos ecosistemas en los que trabaja. Esto, bajo una mirada de productividad, implica que los procesos son manuales, por lo que existen distintos riesgos y desafíos de calidad que afectan los objetivos de la empresa.

Por el lado del acopio, implica recibir el *Sphagnum moss* en sacos con musgo húmedo, que anteriormente fue extraído en su hábitat natural por los pobladores de distintas comunidades cercanas. Si bien se ha capacitado a los pobladores en los procesos de cosecha, y, en particular, en la relación entre el tiempo de campo y el tamaño de musgo, Inka Moss no puede extender controles operacionales hasta el campo, por lo que, muchas veces, el musgo que llega al acopio no cumple con los estándares mínimos de calidad. Lo anterior genera el rechazo del musgo o la concesión para encontrar utilidades específicas y afectar lo menos posible a la comunidad.

La empresa contrae acuerdos comerciales con los representantes de cada comunidad con la finalidad de establecer el precio a pagar por saco, la cantidad de sacos a comprar por año, delimitar el área de cosecha por año, al igual que el beneficio económico que aportará la empresa para las necesidades sociales de la comunidad, como escuelas,

locales comunales, etc. Estos acuerdos son especialmente importantes para Inka Moss, puesto que regula el intercambio de valor entre las partes interesadas. Cualquier incumplimiento llegaría a afectar drásticamente los objetivos estratégicos y de negocio de la empresa. El registro de los sacos de musgo húmedo se realiza mediante Kardex y, en contraprestación, se hace el pago en el mismo momento a los comuneros. Dado que las comunidades no cuentan con el Registro Único de Contribuyente (RUC) al no estar formalizadas, se realizan liquidaciones de compra, como comprobantes de pago.

El secado se realiza parcialmente en camas de secado al sol, ubicadas en áreas abiertas de la empresa. Casi el 50 % del musgo se seca bajo techo, en áreas amplias y acondicionadas por la empresa, evitando así generar mayor humedad por la lluvia. En ambos casos, el musgo es extraído de los sacos y extendido en camas para ser volteado regularmente. El secado puede tomar entre uno y cuatro días. Durante este proceso, se detectan y eliminan impurezas que pueda contener el producto; para este fin, se usa un equipo mecánico que, a través de vibraciones, separa el musgo en distintos tamaños y ayuda a reducir las impurezas. A pesar de contar con un secado semimecanizado, es clave asegurar la menor manipulación posible, ya que puede afectar la calidad de la fibra del producto terminado y generar una disminución de su capacidad de absorción de agua.

El prensado o empaquetado se trabaja con un equipo hidráulico que produce las presentaciones de 150 gr hasta 5 kg. En este proceso, se pueden producir distintos modos de falla, como paros de equipo, lo que afectaría de manera directa el *lead time*. Otra variable que afecta el proceso es la humedad del musgo después del secado, debido a que, al superar el 20 %, propiciaría la proliferación de hongos, sobre todo en tiempos de tránsito amplios que pueden tomar entre 20 y 40 días, dependiendo del país de destino.

El despacho inicia cuando se cuenta con suficiente carga de paquetes con musgo seco y prensado, por lo que no se pueden estandarizar los tiempos de entrega con precisión. Por lo general, se espera hasta dos días antes del término de la producción para confirmar al transportista el recojo de la mercadería en planta y su posterior traslado al puerto del Callao. En este proceso, se debe considerar la disposición de los paquetes de musgo seco y las condiciones de transporte, ya que se puede generar un incremento de la humedad que, sin verificación previa, afectaría directamente los requisitos de los clientes. Todo esto asegura la trazabilidad del producto y el cumplimiento del marco normativo aplicable al proceso de transporte.

5. Los retos de Inka Moss

A nivel estratégico, es importante buscar nuevas oportunidades comerciales, fuentes de financiamiento, mercados con mayor aceptación del producto y oportunidades de integración horizontal o vertical. Por otro lado, a nivel operacional, se tienen mayores

desafíos, como la gestión de procesos eficientes y esbeltos. Para lograr estos objetivos, se plantean las siguientes interrogantes a resolver: ¿cómo lograr flujos de producción más continuos? ¿Qué pasos se deben seguir para mecanizar los procesos de manera equilibrada con la empleabilidad y cultura de cada comunidad en la que colabora? ¿Qué se debe hacer para continuar con la integración de las comunidades a la vez que se cumplen con nuevas expectativas de crecimiento y colaboración?

Referencias

- Inka Moss. (2019a). *Nosotros*. Recuperado de: <http://inkamoss.com/nosotros/>
- Inka Moss. (2019b). *Sphagnum Moss*. Recuperado de <http://inkamoss.com/sphagnum-moss/>
- Inka Moss. (2019c). *Nuestros 4 pasos fundamentales*. Recuperado de <http://inkamoss.com/proceso/>
- Pérez, S., Sucupuca, P. y Vergara, V. (2018). La gestión de stakeholders en una empresa social: el caso de Inka Moss, empresa acopiadora y comercializadora de musgo blanco, y su contribución a comunidades de la región Junín [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Recuperado de <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12230>.

Anexos

Anexo 1:

Nuestras Acciones:

- Apoyar la formalización de las comunidades a través de la implementación de planes de manejo.
- Incentivar proyectos comunitarios a través del canon, sistema por el cual la comunidad recibe un porcentaje de cada saco vendido que se utiliza para el beneficio de todos.
- Invertir en la mejora de las condiciones de trabajo de nuestros colaboradores, facilitando el acceso a las zonas de cosecha y el traslado del producto.
- Participar en el empoderamiento de las mujeres, asegurándoles condiciones justas, libres y equitativas.
- Asesorar a las comunidades para que puedan optimizar el beneficio de sus tierras, ya sea mejorando sus procesos u optando nuevos cultivos.

Nuestros compromisos con los objetivos de desarrollo sostenible son los siguientes:

- Fin de la pobreza
- Trabajo decente y crecimiento económico
- Reducción de las desigualdades
- Igualdad de género
- Vida de ecosistemas terrestres

X-Runner: creciendo dentro de la adversidad

1. Agua y saneamiento: ¿oportunidad para empresas sociales?

En el año 2015, por primera vez, 192 países estuvieron de acuerdo con definir los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con el fin de tener una agenda al 2030 mediante la cual se pretenda eliminar la pobreza, proteger los recursos naturales y asegurar el bienestar de los ciudadanos a nivel mundial (United Nations General Assembly, 2015). Los ODS son 17 y cada uno de ellos tiene una serie de indicadores para poder evaluar su alcance (ver Anexo 1). Específicamente, el objetivo número 6 se enfoca en el agua potable y saneamiento, y en este se afirma que se debe garantizar el acceso y la gestión sostenible del agua y saneamiento para todos los ciudadanos a nivel global.

En proporciones globales, la gestión y acceso al agua potable ha crecido de 61 % en el 2000 a 71 % en el 2017 (United Nations, 2020). Sin embargo, pese al progreso, aún hay un total de 2.2 mil millones de personas que no pueden acceder a estos servicios. Respecto del servicio de saneamiento, en el 2000 se registró que el 28 % de la población cuenta con acceso a este servicio, mientras que el 2017 se registró el 45 %. Incluso con este incremento, 4200 millones de personas alrededor del mundo aún carecen de este servicio, y lo que es peor, 673 millones de personas en el mundo hacen sus deposiciones al aire libre (United Nations, 2020). Se prevé que después de la pandemia del SARS-CoV-2 esta situación empeore aún más.

Siendo conscientes de esa problemática, la Organización Mundial de la Salud (OMS) y el Fondo Internacional de Emergencia para Niños de las Naciones Unidas (Unicef, por sus siglas en inglés) son los responsables de hacer el seguimiento del avance del objetivo sostenible seis de las Naciones Unidas. Para ello, se han decretado una serie de indicadores a cumplir para ejecutar proyectos de agua y saneamiento. Estos estándares mínimos de calidad se conocen como proyectos WASH (Water Sanitation and Hygiene) y pueden ser ejecutados por distintos entes reguladores, empresas privadas o públicas, entre otros tipos de organizaciones que deseen coadyuvar a impactar en este problema social.

2. Lima: ¿se puede vivir en un desierto?

Perú es un país megadiverso, con múltiples recursos naturales y oportunidades de desarrollo. Lima, la capital, geográficamente se encuentra en la zona occidental media del territorio nacional, colindante con el océano Pacífico. Respecto de su topografía, se encuentra en un

desierto, con un total aproximado de 10 millones de habitantes. Así, después de El Cairo, en Egipto, es la segunda capital más seca del mundo (World Bank, 2018).

Específicamente, respecto de este servicio, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) muestra que el 89.9 % de las viviendas en Lima pertenecen a la red pública de desagüe. Además, hay un 3 % de viviendas que posee un desagüe fuera de su vivienda, 2.8 % hace uso de pozos sépticos, 1.9 % utiliza pozos ciegos y 1.2 %, letrinas (con tratamiento). En términos absolutos, en Lima existen 900 000 personas que no tienen acceso a saneamiento y alcantarillado, lo cual representa un problema que causa el 50 % de la anemia en los niños (United Nations, 2018). La causa principal de esta problemática se debe a la carencia de una política sólida de desarrollo y urbanismo, que no ha permitido que Lima crezca de manera ordenada y tenga instalaciones de agua potable, saneamiento y alcantarillado. Por esta razón, las familias que ahora viven en las zonas más alejadas de la capital carecen de este servicio, ya que las empresas proveedoras no tienen la capacidad logística para poder llegar a dichas localidades (Lima Cómo Vamos, 2018).

Frente a esta realidad, nace la historia de la organización X-Runner, una empresa social que está cambiando la vida a muchos limeños (para conocer el marco teórico de las empresas sociales, ver Anexo 2). X-Runner empezó en el 2012 y hasta el día de hoy sigue operando con un modelo de negocio innovador, que consiste en proveer servicio de instalación de inodoros secos y recolección semanal de desechos a las familias que no tienen acceso al servicio tradicional de alcantarillado. Además, es parte de Container Based Sanitation Alliance (CSBS), una asociación mundial que agrupa a las organizaciones que proveen este servicio y que cuenta con estándares internacionales de calidad basados en higiene, seguridad, accesibilidad y sostenibilidad.

3. En busca de un propósito: ¿es necesario perderse para encontrarse?

Existe una ciudad que posee un encanto particular debido a sus paisajes, su gente y su arquitectura. Esta ciudad es Dar es Salaam, también llamada la París del Este Africano, la cual se encuentra en Tanzania. Es la ciudad más grande de este país y un centro económico importante para el desarrollo de esta zona africana, donde se realizan el comercio y los servicios de manufactura. Se trata de una ciudad cosmopolita, en la que se puede hablar tanto inglés como swahili.

Una mañana fresca del 2010, la brisa avisaba que iba a ser un día espléndido, la temperatura no rebasaba los 25° C, no había mucho ruido en las calles y el pronóstico de lluvia era prometedor para una noche de jueves con amigos. Sin embargo, dentro de esta armonía, Isabel Medem recién abría los ojos, un poco atormentada y confundida por una pregunta que había estado rondando en su cabeza durante los últimos meses: ¿realmente quiero hacer esto?

Eran las 7:46 a. m. y era otro día más en el que Isabel iba a tener que hacer la rutina de siempre. Pero ese día en particular aquella pregunta en su cabeza la estaba martirizando. Se levantó de la cama para ir a la ducha y luego salió a visitar a su primer cliente del día. Previo a la salida, ella se encontraba en frente del espejo peinando su cabello y limpiando sus lentes, pero la pregunta volvía: “¿Realmente quiero hacer esto?”. Isabel había llegado a Dar es Salaam después de haber estado trabajando en microfinanzas. En ese entonces, laboraba para LFS Financial Systems generando una estrategia para recuperar los microcréditos otorgados a diferentes clientes. En efecto, la formación de Isabel había sido en Administración de Negocios Internacionales en Vienna University of Economics and Business; después, obtuvo una maestría en International Business Management en la prestigiosa ESCP Business School, lo cual le brindaba un futuro prometedor en esa área. No obstante, ese día algo estaba a punto de cambiar.

En las últimas semanas, Isabel había estado pasando por un proceso de introspección, en el que se cuestionaba muchos aspectos de su vida. Por un lado, estaba saliendo de un proceso personal en el cual terminaba de aceptar su homosexualidad, lo cual le había hecho entender que su vida estaba tomando una nueva dirección. Esto la llevó a hacerse cuestionamientos aún más profundos. “¿A dónde quiero llegar?, ¿en dónde quiero trabajar realmente?, ¿por qué estudié esta carrera?, ¿qué cambio me gustaría hacer en la sociedad?, ¿qué me apasiona realmente?”. Durante todo ese tiempo, Isabel recordó la crianza intercultural que recibió desde pequeña, puesto que creció entre Viena y Lima, debido a que su padre era alemán y su madre, peruana. Por lo tanto, desde niña tuvo claro que existían dos mundos: el mundo privilegiado y el mundo desatendido, y sabía que, en algún momento, desearía hacer algo por cambiar esa realidad. En ese momento, en Dar es Salaam, todas esas ideas la abrumaron, generando una sensación de vacío y con el pensamiento recurrente: “¿realmente quiero hacer esto?”.

El día laboral no tuvo muchas sorpresas, básicamente visitar diferentes clientes para analizar sus créditos y diseñar estrategias de cobranza. Era uno de esos días en los que usas el horario laboral para pensar más en tus proyectos futuros. Al llegar a casa, Isabel se sentía un poco agobiada, con un ligero dolor de cabeza y con una sensación de pesadez en el cuerpo. Se tiró a la cama y tuvo un momento de claridad: “Creo que debo salir a despejarme, ir a un café, tomar algo para relajarme y dejar de pensar tanto”. Isabel se puso una chaqueta para la brisa nocturna y se encaminó a Epi d’Or, su café favorito. A ella le encantaba ir a ese lugar porque en el camino, desde la ventana de su carro, veía el hermoso océano Índico y los enormes barcos de comercio en el horizonte.

Al llegar a Epi d’Or, pidió un jugo de flor de Jamaica y una ensalada tabulé; luego, se fue a la terraza a disfrutar de los últimos rayos de sol y el hermoso paisaje. Justo en frente de ella estaba una mujer de cabello rizado, ojos azules y piel blanca bronceada, quien le llamó mucho la atención, no solo por su atractivo físico, sino porque estaba hablando español en una videoconferencia. Isabel pudo observar cómo ella estaba completamente apasionada con lo

que realizaba, pues, al terminar su llamada, se puso a buscar información en internet, tomar notas en un cuaderno verde y a hablar en voz alta, todo con una sonrisa en su rostro. Había un magnetismo natural que emanaba de aquella mujer que hacía que Isabel no dejara de mirarla. En un momento dado, Isabel no se pudo contener y, sabiendo que ambas hablaban español, tras darle el último bocado a su ensalada se animó a acercarse.

Isabel: Disculpa que te interrumpa, pero veo que estás trabajando de una manera tan apasionada que me llama mucho la atención saber qué estás haciendo. ¿Me lo podrías contar? Solo si tienes tiempo... la verdad, no deseo incomodar.

Esta mujer dibujó nuevamente una sonrisa y la invitó a sentarse.

Montserrat: Claro que sí, dame un segundo que termino de mandar este correo.

Montserrat Privat era una mujer española, de Cataluña, que trabajaba en un proyecto internacional del Banco Mundial (BM) que ayuda a que estudiantes de bajos recursos de los países andinos de Sudamérica puedan acceder a una educación de calidad. En ese momento, Montserrat estaba con su novio inglés por Tanzania, pues se estaban tomando unas pequeñas vacaciones por diferentes países africanos. No obstante, de cuando en cuando ella revisaba sus pendientes, porque quería saber sobre el avance del proyecto. Isabel y Montserrat conversaron alrededor de 35 minutos, en los que compartieron algunas experiencias acerca de las diferentes realidades que existen en los continentes.

Isabel: ¿Tú cómo manejas el hecho de que siempre vean a los países del norte global como los que se encargan de “salvar” al resto?

Montserrat: A mí me parece una estupidez.

Isabel: A mí también, pero me gustaría saber tu punto de vista.

Montserrat: Es que, si te das cuenta, yo realmente no soy mejor que nadie. O, mejor dicho, no somos mejores que nadie. No sé de dónde viene esta idea precaria de que los europeos tienen este complejo de que ayudar a los países pobres los hacen sentirse valorados.

Isabel: *White saviour syndrome.*

Montserrat: Exactamente, y si te das cuenta muchos sí se la creen.

Isabel: Fíjate que eso me cuestiono últimamente. ¿No te has puesto a pensar que organizaciones como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y las grandes microfinancieras perpetúan el hecho de que gente del norte global vaya a países en vías de desarrollo para “supuestamente desarrollarlos” con ideales europeos o norteamericanos? Es decir, el que nos envíen, en mi caso, a África o, en tu caso, a Sudamérica nos hace ser parte del problema, pues somos “las europeas” que “salvarán el mundo”. En otras palabras, yo veo que vivimos una especie de colonialismo en una época más moderna. En tu caso, ¿tú cómo lo ves?

Montserrat: Estoy de acuerdo contigo parcialmente. En líneas generales, efectivamente, es una manera de vernos como superiores y que nosotros, como tenemos mejores indicadores de desarrollo, podemos enseñarles. Pero, por otro lado, es lo que hay, y yo lo veo desde el empoderamiento. Hoy me gusta mucho lo que hago, porque puedo ver a personas que tienen talentos increíbles y que, al darles la oportunidad de crecer y empoderarlos, ellos mismos pueden cambiar la realidad de sus comunidades. Y creo que, desde ese punto de vista, sí podemos apoyar a otros países, mas no “salvarlos”.

Al terminar esa pequeña charla, Isabel nuevamente se sintió ligera, el dolor de cabeza se había ido y, por alguna extraña razón, sentía que sus días en Tanzania estaban por terminar. Llegó a casa y se tiró a su cama, teniendo en la mente algo muy claro: “Tengo que regresar a Europa y rehacer mi vida, no puedo seguir en piloto automático”. Isabel se moría de miedo de dejar todo atrás y lanzarse a una nueva aventura, pero algo internamente le decía: «Atrévete y verás”.

Con todo y miedo, Isabel decidió dar el primer paso: dejar LFS Financial Systems para volver a Europa. En esa oportunidad, terminó en Berlín debido a que tenía que ver algunos asuntos familiares. Durante este tiempo, estuvo reflexionando mucho sobre lo que le gustaría hacer ahora y de cómo la conversación con Montserrat le había motivado tanto a dar ese paso. Después de varios días de investigación, principalmente en internet, Isabel tenía en claro dos cosas; por un lado, hay mucho por hacer en el mundo, principalmente en los países en desarrollo y, por otro lado, sentía que la mayoría de las organizaciones con fines de desarrollo tienen esta misma cultura «salvadora» de superioridad. Ante ello, lo que se dijo así misma fue: «Ya basta de tanta información, creo que a lo que venga tengo que decir que sí”. Al parecer, no pasaron muchos días para lo que iba a acontecer.

Un sábado por la noche, Isabel estuvo en una reunión por el cumpleaños de uno de sus amigos. Esa noche fue muy amena y tuvo la fortuna de conocer a Jessica Altenburger. Jessica había llegado recientemente de la India, tras haber conseguido un fondo para implementar un proyecto para mejorar el sistema de saneamiento en ciertas localidades de ese país. Ese proyecto se llamaba X-Runner y consistía en instalar un sistema de inodoros que no necesitaba agua para su funcionamiento, lo cual beneficiaría a poblaciones vulnerables que no podían tener acceso al servicio tradicional de saneamiento y alcantarillado. El proyecto, teóricamente, sonaba muy potente; sin embargo, Jessica contó que, junto con su socia, viajaron a la India para tratar de implementar el proyecto, pero se dieron cuenta de que al no saber cómo funcionaban las instituciones en ese país y desconocer el idioma se iban a limitar demasiado, por lo que decidieron volver a Alemania para analizar otros países donde se pueda implementar dicho proyecto.

De hecho, Jessica estaba en la búsqueda de una nueva socia, pues su antigua compañera decidió dejar el proyecto debido a que quería dedicarse a otras actividades. Ante esta situación, después de que Isabel escuchó con detenimiento el testimonio de Jessica, y que aún se encontraba medio perdida buscando un nuevo rumbo, reaccionó de una forma que

hasta ahora ella misma no lo puede entender, simplemente le dijo: “Yo te ayudo”. Se quedaron conversando un buen rato y, finalmente, acordaron ser socias y empezar a realizar una investigación mucho más profunda para saber en qué países era factible implementar este proyecto. A la semana siguiente, empezaron a buscar información en las principales bases de datos de organismos internacionales, como la Organización de Naciones Unidas (ONU), el BM, la OMS, entre otros, siendo los países africanos y asiáticos los prioritarios en este campo. Sin embargo, ellas sabían que en esos países probablemente iban a tener los mismos problemas que en la India. Entonces, Isabel tuvo una idea que podría funcionar. Ella, al haber viajado frecuentemente al Perú, sabía que ahí existía una gran parte de la población que no tenía acceso a servicios básicos. Junto con Jessica, se pusieron a investigar y confirmaron que, en total, alrededor de 10 millones de personas no tienen acceso a servicios de saneamiento y alcantarillado.

Isabel estaba próxima a viajar al Perú, puesto que se acercaba la Navidad, y le propuso a Jessica hacer una investigación *in situ* para saber cuál sería el marco de acción y cuáles podrían ser sus potenciales aliados para sacar adelante el proyecto. Después de algunas reuniones y de visitar lugares donde no llegan estos servicios en Lima, Isabel concluyó que Intihuatana, en Villa El Salvador, podría ser una buena locación para empezar con el piloto del proyecto. A su regreso a Europa, ambas tuvieron una reunión para evaluar las ventajas y desventajas de llevar a cabo el proyecto en Lima, dado que solo tenían un primer financiamiento que duraría hasta seis meses. Jessica estaba de acuerdo en probar esos seis meses y ver cómo iban avanzando. Isabel, pese que aún quería estar un tiempo por Europa para organizar su vida, sentía que la vida la estaba invitando a dar un gran salto, y así propuso lo siguiente: «Probemos seis meses y luego vemos cómo vamos». Ninguna de las dos sabía que se estaban embarcando en una aventura que duraría hasta el día de hoy.

4. Tocando puertas: ¿romanticismo o sacrificio?

Era marzo de 2012 cuando Isabel y Jessica aterrizaron en Lima para intentar el proyecto de X-Runner en una nueva plaza. En realidad, ellas no estaban seguras de mantener la marca, pues tenía la identidad del diseño que se usó en la India; no obstante, decidieron que lo primero sería probar si funcionaba el modelo y después se vería un probable *rebranding*. Ellas tenían claro los dos primeros pasos que debían realizar. Primero, debían armar un pequeño equipo que las ayudara en las distintas tareas que tenían que realizar, y, segundo, debían empezar a tocar puertas para ofrecer el producto y servicio. Con ese objetivo, contrataron a dos personas que ayudarían con labores específicas. Isabel contrató a Celia, graduada en Ingeniería Ambiental, para diseñar toda la cadena logística que era necesaria para implementar el servicio. En otras palabras, debían encargarse del proceso de instalación del inodoro, recolección de heces, transporte para el compostaje, cobranza a las familias que utilizarían el servicio, así como la evaluación del grado de satisfacción de los usuarios (ver Anexo 3). De otro lado, Jessica contrató a Pepe, graduado en Diseño Industrial, al igual que ella, para diseñar un nuevo prototipo de inodoro acorde con la nueva realidad limeña. Mientras se realizaban dichas actividades, empezaron a tocar puertas en la comunidad de Intihuatana para ofrecer

el servicio y ver la aceptación de los potenciales usuarios. Este primer proceso fue bastante arduo e interesante, ya que consistió en ir de puerta en puerta explicando el servicio que les estaban ofreciendo. Es necesario señalar que las más interesadas fueron las mujeres de cada familia¹.

Para el diseño del inodoro, el sistema logístico y la captación de los primeros usuarios, se requirió alrededor de dos meses. Para el mes de mayo, se tenía listo un total de diez usuarios, con los que se iba a probar el primer piloto del proyecto. Este hito simbolizó mucho para Isabel y Jessica, puesto que, por primera vez, iban a ver materializado el esfuerzo de los últimos meses. De forma particular, para Isabel significó algo muy grande, pues ella estaba cansada de haber trabajado desde un lugar muy teórico en sus antiguos trabajos, y ahora ella podía sentir y vivenciar el hecho de estar impactando directamente en la calidad de vida de las familias de esta localidad.

5. Crecimiento de X-Runner: ¿qué era lo más importante?

Había dos grandes noticias, una buena y una mala. Por un lado, Isabel estaba muy contenta porque el modelo que X-Runner proponía funcionaba, las usuarias comentaban que era un servicio que les ayudaba a mejorar su calidad de vida. Por el otro, el financiamiento para que X-Runner pueda operar por los seis primeros meses estaba a punto de terminar. Frente a esta situación, Isabel decidió que aún no era momento de volver a Europa, ya que el proyecto no estaba totalmente afianzado. Lo que ella más deseaba era que el proyecto funcione de forma sostenida, se consolide a un grupo humano comprometido y se establezca fuentes financieras que permitan que el modelo de negocio sea sostenible en el tiempo. Estaba segura de que el Estado no iba a brindar el servicio de saneamiento a estas familias desatendidas en un futuro cercano, por lo que sabía que X-Runner podría crecer convirtiéndose en una organización legitimada por las poblaciones a las que atendía. Para eso, el siguiente paso era conseguir nuevos fondos para expandir la organización, tanto en recursos humanos, aparato logístico y alcance a nuevas usuarias.

Con el contexto claro, Isabel y su equipo se dedicaron a investigar las potenciales fuentes de financiamiento para continuar con las operaciones de X-Runner. En este proceso, Isabel encontró un denominador común como parte de las distintas reuniones que tuvo con múltiples inversionistas de impacto, incubadoras y escaladoras —dentro de los cuales la organización NESsT es de las más reconocidas— y con los fondos de cooperación internacional —en el que el más importante fue un fondo canadiense—. Todos ellos no solo pedían que el proyecto a financiar tuviera un impacto social cuantificable, sino que también debía poder sostenerse financieramente. Este fue un factor más que la llevó a convencerse de que X-Runner no solo debía tener una lógica social, sino también una lógica empresarial. Isabel sabía que el darle una perspectiva empresarial iba a hacer que se ponga en el centro de las operaciones a las usuarias que adquirirían los inodoros. De este modo, se iba a recibir

¹ Para efectos de un entendimiento profundo del caso, a partir de este punto a las mujeres que adquieren el servicio de X-Runner se les denominara usuarias.

información de primera mano de parte de las familias atendidas, lo que permitiría que el servicio mejore continuamente y se expanda a más localidades, y que, como resultado, se generen mayores ingresos.

En ese sentido, se sentía convencida de que estaba desarrollando una empresa social con la misión de transformar la vida de muchas familias a través del acceso a un servicio innovador de saneamiento. Además, no quería que la empresa funcionara desde un lugar altruista, donde, simplemente, se les brinde inodoros y que las familias atendidas deban estar agradecidas por ello. Ella tenía claro que quería alejarse de la dicotomía “ayudante-receptor de ayuda” que tanto había cuestionado en Tanzania, y acercarse a una relación pragmática y sincera entre las familias y su organización. Por lo tanto, Isabel deseaba escuchar a cada una de las usuarias para medir el impacto que su organización proveía y escuchar de qué forma seguir mejorando su servicio. Para lograrlo, tenía que formar un equipo humano que esté comprometido y comprometido con la misión. Además, estaba segura de que el equipo iba a crecer y que la única forma de cohesionar a todos los miembros era empoderarlos, dándoles voz y apertura para la toma de decisiones.

Al conseguir nuevos fondos para seguir con las operaciones, X-Runner empezó a tener nuevos recursos para expandir su equipo. En consecuencia, se pudo contratar a Natalia Benavides como especialista en medición de impacto, y un poco más tarde a Mónica Ramos como gerenta de finanzas. Asimismo, se alquiló una planta de operaciones y se organizó un equipo de voluntarios que ayudaban a dar a conocer los servicios de la empresa a una mayor cantidad de familias. Al ver que el equipo estaba creciendo, Isabel siempre tuvo claro que la única forma de entender y saber lo que realmente estaba pasando en cada una de las áreas de X-Runner, ya sea lo bueno o malo, es que todos tuvieran la posibilidad de decir lo que piensan y sienten sobre todas las actividades que se realizaban en el día a día, de tal manera que no hubiera miedo a opinar dentro de la organización.

En ese sentido, el perfil de Isabel era muy humano y horizontal, pues valoraba a cada uno de los integrantes de su empresa, sin hacer distinciones por el cargo que tenían. Ella dedicaba la mayor parte de sus esfuerzos en dar a conocer la importancia de escuchar a los usuarios y sus distintas necesidades, para que los miembros de X-Runner puedan mejorar en sus labores. Al mismo tiempo, era clave que su equipo cultivara una cultura de confianza y honestidad, en la que se pueda trabajar de forma colaborativa. Un ejemplo de esto es que todos los lunes se hacía una reunión de equipo para ver los avances y pendientes de sus actividades, e Isabel quería que estén presentes desde los gerentes hasta los especialistas y el personal de limpieza. Para ella, todas las voces eran importantes y era la cultura que quería seguir difundiendo entre sus colaboradores.

6. Un éxito total: ¿qué detalle faltaba?

Una de las mayores aliadas de Isabel en los primeros años de X-Runner fue su prima, Natalia Benavides. Natalia, como estudiante de los últimos años de Comunicación para el Desarrollo

en la Pontificia Universidad Católica del Perú, en una reunión familiar le contó todo lo que estaba aprendiendo en la universidad sobre el manejo de indicadores de impacto en los proyectos sociales. En ese momento, Isabel vio el gran valor que Natalia podría darle a la empresa e inmediatamente le ofreció un puesto, para que esté a cargo de registrar, medir y evaluar el impacto que estaba teniendo X-Runner.

Esta tarea era muy importante, porque era necesario reportar esta información de forma sistematizada a todos los inversionistas que se encontraban brindando los fondos. Isabel, al darse cuenta de las capacidades que tenía Natalia, así como que estaba comprometida y apasionada con su trabajo, no dudó en darle la oportunidad de ser gerente de operaciones, dado que la organización empezaba a crecer de forma prometedora. En efecto, se pasó de atender a 10 familias en la localidad de Intihuatana (Villa El Salvador) a 90 familias, al expandirse a la localidad de California, en el mismo distrito. Después de eso, se decidió expandir las operaciones a Pamplona Alta, donde ocurrió el *boom* y se llegó a un millar de familias.

Por esta razón, las operaciones de X-Runner cobraron un rol primordial para mantener la calidad del servicio. La expansión había sido tanta que era crucial que exista una programación adecuada de todas las actividades, desde la recepción de los inodoros por parte del proveedor, la instalación de los mismos en las casas de las usuarias, el diseño de la ruta para la recolección de heces, el proceso de intercambio de baldes, el proceso de compostaje y la limpieza de la planta de tratamiento. Es más, en un inicio dentro de la Gerencia de Operaciones también estaba el área de Atención al Cliente y el área de Cobranzas. Un dato característico es que Natalia se levantaba durante esa época a las 5:00 a. m., en promedio, para salir a trabajar, no solo a supervisar las operaciones, sino para ser parte de ellas y establecer un contacto cercano con las usuarias y, de esa manera, entender la problemática en la que viven. Esto hacía que se generaran lazos cercanos entre los trabajadores y las usuarias, brindando un valor agregado al servicio.

Ya para ese entonces se había logrado establecer alianzas importantes que brindaron un mayor posicionamiento a la empresa. Por un lado, al ver que los proveedores locales de inodoros no llegaban al estándar deseado, se apostó por importarlos desde Suecia, tras la propuesta que hizo la prestigiosa empresa Separett. Esta empresa estaba al pendiente de las operaciones de la empresa y tenía un prototipo que calzaba con las especificaciones que se requerían respecto de los inodoros que se utilizaban. Con ello, se concluyeron las negociaciones para importarlos y terminar el ensamblaje en la planta de tratamiento. Respecto de la recolección de heces, se debía contar con camiones que tuvieran la capacidad y requerimientos necesarios para las actividades de X-Runner. Por tal motivo, se realizó una alianza con EcoCentury y así rentar hasta dos camiones especializados en recolección de residuos sólidos. Natalia sabía que este era uno de los procesos clave en el modelo de negocio de X-Runner, por lo que ella quería estar presente siempre para ver *in situ* si el servicio era bien recibido por las usuarias.

Uno de los grandes desafíos que le tocó enfrentar a Natalia con su equipo fue el diseño de la ruta de recolección de residuos, ya que no se tenían mapas de las zonas en las que operaban. En sus reuniones semanales, Natalia e Isabel conversaron sobre este desafío y, fiel a su estilo, Isabel no dudó en empoderar a Natalia para que se genere un espacio para crear y aprender constantemente. Por este motivo, Natalia y su equipo sintieron la confianza para experimentar en este reto, sabiendo que era un espacio seguro para crear ideas nuevas. En este ambiente de trabajo, se pudo crear una ruta que benefició a los usuarios y que sea eficiente para X-Runner, tanto en ahorro de tiempo y dinero. Se diseñaron paraderos en puntos específicos de la ruta, donde las distintas familias se podían acercar para dejar sus residuos sólidos. Los camiones recorrían la ruta avisando con un *jingle* característico. El promedio del recorrido de la ruta para la recolección de residuos era de cinco horas.

Otro gran desafío fue el proceso de cobranza del servicio. Ya para ese entonces Isabel había consolidado una cultura interna en la cual todos los trabajadores consideraban al usuario el centro de sus actividades, de tal manera que se le tenía que escuchar para saber de qué modo se podía mejorar el servicio de forma continua. En ese sentido, Natalia y su equipo de trabajo siempre generaban espacios para interactuar con los usuarios, y lograron que se desarrollara una cercanía con ellos. No obstante, eso trajo un pequeño inconveniente a la hora de la cobranza del servicio, debido a que algunos de los usuarios aprovecharon esta cercanía para justificar su no pago o para pedir un plan de pago distinto. Ante ello, el equipo, en un principio, decidió aceptar distintas formas de pago. Conforme fue creciendo el número de usuarios, se dieron cuenta de que ese problema podría traer consecuencias a largo plazo. Por esa razón, se tomó la decisión de ser estrictos con las políticas de pago, aun sabiendo que se podía perder algunos usuarios. Con ese fin, se estableció un plan de comunicación para que se explique a cada usuario, nuevo o antiguo, cuáles eran los términos y condiciones del contrato que se firmaba con X-Runner, de tal manera que les quede claro, sin llegar a ser rudos o fríos en la comunicación. De todas formas, fue un proceso un poco duro en esa época, pero Natalia sabía que ellos podían mantener la cercanía con los usuarios sin dejar de cobrar en las fechas acordadas.

No se puede negar que el crecimiento de X-Runner fue algo que motivó mucho a Isabel y que, además, mantuvo comprometidos a todos los miembros de la organización. Ella había logrado formar un grupo humano increíble, conformado por personas y profesionales de distintos contextos y clases sociales. En la empresa no importaba el cargo, la voz de cada uno siempre era escuchada y todos tenían la posibilidad de preguntar, sin importar el grado de instrucción de la persona. Asimismo, existía un ambiente en el cual había un aprendizaje constante, propiciando espacios de reflexión cuando las cosas no salían de la manera esperada, de tal manera que se aprendía de los errores y no se usaban para criticar a las personas. Del mismo modo, la cultura organizacional era realmente horizontal y se podía opinar de distintos temas. Existía una colaboración permanente entre todos los miembros y suficiente libertad para que cada uno pudiese proponer ideas nuevas sin miedo a ser criticado. Finalmente, Isabel sentía que estaba logrando lo que deseaba, aunque había “un pequeño gran detalle” que no la

dejaba tranquila y quería que se solucionara antes de partir a Europa. Sabía que era hora de enfocarse en ello.

Isabel había puesto todo su esfuerzo en hacer crecer la organización con las fuentes de financiamiento que logró conseguir. Se enfocó en presentar la imagen de una organización consolidada a los agentes inversores, mostrando la cantidad de usuarias que habían conseguido y el impacto que se alcanzó en las familias que adquirieron el servicio. Además, consolidó un modelo de negocio bajo un enfoque de economía circular, el cual había sido reconocido nacional e internacionalmente.

Desde el inicio de las operaciones de X-Runner en Lima, Isabel sabía que el costo de las operaciones de un servicio como el que brindaba la empresa no se iba a poder cubrir solo con la mensualidad que pagaban las usuarias, ya que las utilidades anuales siempre salían negativas, por lo que era necesario conseguir fuentes de financiamiento externas. Isabel sabía que, de esa forma, la organización no iba a ser sostenible en el tiempo y que, tarde o temprano, iban a tener problemas económicos. Con todo, y en línea con lo que se espera en el campo del saneamiento, ella aspiraba a escalar su modelo a tal punto que los inversionistas más ambiciosos o incluso el Estado desearan invertir en replicar el modelo a gran escala.

Isabel era consciente de que, para llegar a ese nivel, se necesitaba de recursos humanos y financieros estratégicos. Es decir, necesitaba de personas que le ayuden a crecer de manera sostenida, a hacer eficientes las operaciones y a diseñar una estrategia que permita que el modelo de negocio sea atractivo para que grandes inversionistas desearan replicarlo a gran escala. La pregunta era ¿X-Runner estaba listo para dar este nuevo salto?

7. La segunda generación: ¿cuándo el conflicto es bueno?

En este intento de escalar más aún el modelo de X-Runner, una de las personas clave fue Raúl Briceño, economista de la Universidad del Pacífico, que tenía un gran corazón y compromiso por ayudar al Perú a mejorar como sociedad. En el año 2015, Isabel lo contrató como gerente de *Marketing* y Ventas (ver Anexo 4), dándole el principal objetivo de llegar a una mayor cantidad de familias para incrementar el número de usuarias. Raúl, por su formación, era una persona muy pragmática, basaba sus decisiones en aspectos realistas y lógicos, propiciando de esta forma un crecimiento más estructurado y monitoreado, de tal manera que se manejaba con exactitud las áreas de influencia a las que llegaba X-Runner.

Para el 2017, Isabel ya tenía claro que deseaba dejar la empresa para seguir con otros proyectos que tenía en mente. Pero antes quería que exista una estrategia clara de cómo enfrentar la sostenibilidad económica de la empresa para que pueda continuar con sus operaciones. Para ese fin, estaba convencida de dejar la Gerencia General y crear un consejo directivo que ella lideraría con la misión de apoyar a la gerencia general, lo que le permitiría seguir vinculada a la empresa y, al mismo tiempo, poder empezar otros proyectos. Por eso mismo, tenía que elegir a una potencial sucesora o sucesor de la Gerencia General que no solo

entienda profundamente la problemática que afronta X-Runner, sino que quiera mantener la misma visión que ella tenía de su empresa.

Isabel había estado observando el comportamiento y talento de Raúl durante los últimos meses respecto de la estructuración de las ventas, además de la habilidad de proyección financiera que poseía en todas las actividades que realizaba. Estaba convencida de que un cambio en la Gerencia General iba a refrescar la cultura organizacional y generar cambios positivos. Por este motivo no dudaba de que Raúl era la persona indicada para ocupar el puesto de gerente general de X-Runner. Sin embargo, ella quería tener una reunión previa con él, con la idea de saber su grado de compromiso y el horizonte que veía en la empresa, pues ella igual iba a estar vinculada desde su nuevo rol de presidenta del Consejo Directivo. Con ese propósito, Isabel citó a Raúl para conversar sobre las probabilidades de que él asumiera su cargo.

Un viernes a las 9:00 a. m., en las oficinas de Barranco, Isabel y Raúl estaban reunidos.

Isabel: Mira, Raúl, tú sabes que he dado mi vida para sacar adelante esta empresa, pero realmente estoy agotada física y mentalmente. Creo que son necesarios nuevos aires y creo que eres la persona indicada para ser el nuevo gerente general. Sin embargo, no me quiero ir de forma inmediata, me gustaría que hagamos una transición progresiva, de tal manera que tú asumas la gerencia, pero que yo aún esté como una especie de asesora, para ver la forma de que el equipo no se vea golpeado por mi salida. Además, creo que es importante que tengas a alguien con quien puedas conversar y debatir nuevas ideas y, de ser necesario, hasta tomar decisiones de forma conjunta.

Raúl quedó un poco sorprendido con la propuesta de Isabel, pero, al mismo tiempo, vio una buena oportunidad para poder hacer cambios significativos y mantener la cultura que se había consolidado en la organización. Así, los tres objetivos que Raúl tuvo en mente fueron:

- a. Implementar una mirada estratégica de X-Runner, con indicadores de gestión.
- b. Mantener la cultura organizacional de confianza y aprendizaje.
- c. Crecer en el número de usuarias y expandir la marca a nuevas localidades.

En un primer momento, Isabel asesoraba a Raúl en todos los aspectos concernientes a mantener la cultura organizacional que se había logrado en el equipo, además de tener una estrategia clara de los siguientes pasos que debía dar X-Runner. Sin darse cuenta, poco a poco Isabel y Raúl fueron tomando conciencia de que habían formado una dupla ejecutiva que se complementaba perfectamente. Pese a la formación en ciencias económicas de ambos, por un lado, Isabel tenía un perfil más idealista, político y humano; por el otro, Raúl buscaba la eficiencia y sostenibilidad de las operaciones con la finalidad de que la empresa se sostenga a largo plazo. Esta combinación de diferentes capacidades sería necesaria para los retos a los que enfrentarían en los años venideros.

Tanto Isabel y Raúl tenían claro que se corría el riesgo de no poder sostener las operaciones netamente con los ingresos que se recibía con las ventas a las usuarias. Todos los años no se había podido cubrir los gastos de las operaciones, y era prioritario resolver ese problema lo antes posible. Particularmente, Raúl se había obsesionado con sistematizar hasta el último gasto que realizaba X-Runner en sus operaciones para poder analizar cuáles podrían ser las medidas a tomar en adelante.

Frente a ello, ambos tuvieron jornadas de trabajo conjuntas en las cuales se discutió acerca de las posibles alternativas, de modo que se llegó a dos conclusiones. Primero, al hacer el recálculo del financiamiento que se tenía de fuente externas, se dieron cuenta de que el dinero se iba a acabar mucho antes de lo que ellos habían proyectado en un inicio, por lo que era necesario acelerar el ajuste del modelo de negocio de tal manera que cubra el costo operativo. Segundo, se tenía la opción de cerrar la organización, cumpliendo con todas las obligaciones de pago de cada uno de los miembros de la organización que habían trabajado desde el año 2012 hacia adelante.

Raúl e Isabel tuvieron una reunión en la que analizaron las ventajas y desventajas de cada una de las alternativas, con un sentimiento homogéneo de lo que se tenía que hacer.

Raúl: ¿Qué dices, Isabel?

Isabel: Mira, la verdad me gustaría intentarlo. No hemos trabajado tanto durante los últimos años para que simplemente tengamos que cerrar. Además, ¿qué les diríamos a tantas usuarias que confían en nuestro servicio?

Raúl: ¿Pero sabes que vamos a tener que tomar medidas drásticas? Es decir, ¿eres consciente de ello?

Isabel: Claro que sí. O sea, me preocupa mucho porque sé que esto va a repercutir en el equipo, pero la verdad es que tenemos que intentarlo.

Raúl: Conmigo tienes a un gran aliado. Nos metemos de cabeza en esto y de hecho podemos hacerlo. ¡Tengo el presentimiento de que sí podemos transformar el modelo!

Finalmente, se decidió hacer un plan de recorte y reestructuración de la empresa para ver si se podía llegar a cubrir el costo de las operaciones sin mermar la calidad del servicio.

8. Decisiones drásticas, ¿hasta dónde estás dispuesto a ceder?

Para el año 2018, Natalia estaba por dejar el cargo de gerente de soluciones, debido a que le estaban ofreciendo la oportunidad de ocupar un puesto en una gran organización. En consecuencia, se comenzó a buscar a una persona que la pueda reemplazar. Raúl abrió la convocatoria para contratar a alguien, y el seleccionado fue Arturo Llaxacondor, gestor de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Era un joven músico, idealista, romántico y con mucho compromiso social. Él venía del sector académico, en el que había estado estudiando modelos de gestión de empresas sociales, pero ahora tenía el gran reto de aplicar todo lo

aprendido en una organización que estaba atravesando retos reales. El proceso de inducción de Arturo fue bastante rápido, dado que tenía una personalidad muy adaptable y se integró muy rápido al grupo. En ese sentido, se convirtió en un aliado estratégico para Isabel y Raúl, ya que podría diseñar juntamente con ellos las nuevas políticas internas que se pensaban implementar en X-Runner.

Raúl y Arturo empezaron a trabajar conjuntamente y se dieron cuenta de que uno de los procesos que más esfuerzo y costo traía a la empresa era el de compostaje. En efecto, Mónica confirmó que este proceso consumía muchos recursos de la empresa, tanto en mano de obra como en tiempo y dinero. En realidad, el afán de tener una planta para realizar el compostaje se justificaba en que el modelo de X-Runner tuviese un enfoque de economía circular. Raúl no dudó en cancelar esta operación, pues traería ahorros, y, desde ese entonces, se decidió usar un relleno sanitario para deshacerse de los residuos. Isabel estuvo totalmente de acuerdo con esa propuesta, puesto que nunca estuvo del todo convencida de esta actividad, pero la mantenía para justificar el modelo circular de X-Runner frente a los inversionistas. En ese sentido, para no tener inconvenientes con ellos, argumentó que esta medida iba a ser temporal, pues pasaban por un proceso de reestructuración interna.

Otro punto crítico que debía de atenderse era el costo que simbolizaba cada nueva venta realizada. Desde hace algún tiempo atrás, se estaba al tanto de que, por cada nueva usuaria que llegaba a X-Runner, se gastaba más dinero del que ingresaba, de tal manera que esta actividad no era justificada para el modelo de negocio. No obstante, la consecuencia de esta problemática no se atendió en su momento, pues priorizó el crecimiento y la expansión territorial de la empresa. Cuando se empezó a reportar esto de forma más sistemática a uno de los principales inversionistas, Grand Challenges Canada, este recomendó y hasta impuso que se cancelen las ventas lo antes posible, por lo menos hasta que se reestructure completamente el modelo de X-Runner. Frente a esta situación, Isabel y Raúl no tuvieron otra opción que ejecutar dicha medida, pese a que sabían que impactaría, eventualmente, en el número de trabajadores de la empresa.

Adicionalmente a esto, Raúl, con la ayuda de Arturo, había estudiado a fondo el costo que implicaba la renta de los camiones de recolección a EcoCentury. El precio era muy elevado debido a que este proceso tenía rutas muy largas y duraderas que se repetían varias veces a la semana. En este punto crítico, Arturo, quien recién había sido ascendido a gerente de operaciones en agosto del 2018, realizó un estudio y rediseño por completo el proceso de recolección. Asimismo, Mónica empezó a validar el impacto que tendría este rediseño en las finanzas de la empresa y confirmó que sería mucho más barato utilizar las nuevas rutas con vehículos propios que con camiones rentados. Raúl, al recopilar toda la información, se dio cuenta de que valía la pena invertir en vehículos para que se generen ahorros sostenidos a largo plazo. Conversaron con Isabel sobre los riesgos que traería para la empresa, pero ambos sabían que era necesario tomar decisiones radicales para transformarla completamente. Así, a inicios del año 2019, hubo una mudanza del centro logístico, adquirieron vehículos propios

(motocargas), empezaron a pilotear nuevas formas de recolección y cancelaron la renovación de contrato con EcoCentury.

Finalmente, Isabel y Raúl sabían que se tenían que enfrentar al mayor de los retos. Ambos eran conscientes de que, con la cancelación del compostaje y las ventas, aunado esto a la reestructuración del proceso de recolección, iban a necesitar menos operarios de planta. Ambos estaban listos para tener una conversación difícil. Un jueves por la mañana, Isabel entró a las oficinas de Barranco a las 7:50 a. m., con un café que se había comprado en la plaza de Armas de ese distrito. Raúl se encontraba en la oficina desde las 7:20 a. m., porque tuvo una reunión muy temprano con Separett.

Raúl: Hola, Isabel. ¿Qué tal?, ¿qué novedades?

Isabel: Todo bien por ahora, con muchas cosas en la cabeza, pero saliendo adelante. Además, te cuento que ya tengo fecha de salida de Lima. Me voy a Londres a estudiar.

Raúl: ¡Bravazo! ¿Y qué vas a estudiar ahora?

Isabel: Mi segunda maestría, pero ahora en estudios de género.

Raúl: ¡Wow! Esa es tu onda. De todas maneras, eso es para ti.

Isabel: La verdad me estoy dejando llevar, ya veremos a dónde llego con esto.

Raúl: Avísame si necesitas cualquier cosa antes de tu partida. ¡Avísame!

Isabel: ¡Gracias! De hecho, esto es lo que tenemos que cerrar si quiero irme tranquila. Cuéntame, ¿cómo has pensado abordar la reducción del personal?

Raúl: Sabemos que vamos a necesitar menos gente, que tenemos que reducir la planilla. Algunos tienen que pasar a medio tiempo y otros tendrán que dejar la organización.

Isabel: ¿No habrá forma de que todos se mantengan y que sean contratados por horas específicas o por jornadas? Se me hace muy raro pensar que vamos a tener que despedir a personas que han aportado tanto a la organización y que tienen mucho talento y potencial por delante. Es muy fuerte para mí porque en ninguno de los casos estamos despidiendo a personas porque no trabajen bien, ¡todo lo contrario!

Raúl: Entiendo a lo que vas, Isabel, pero, aunque no lo creas, hacer eso es más caro para nosotros. He hecho los flujos y sale más caro.

Isabel: Hummm...

Raúl: Mira, Isabel, estoy enamorado de la misión que tiene la empresa y, además, me has ayudado a ser un excelente gerente, todo gracias a tu mentoría. Y justo por eso, para que X-Runner siga siendo un ejemplo para muchos emprendedores que buscan ayudar a su país, pienso que es necesario hacer estos cambios. Mira tú misma las cifras. Creo que debemos de hacer un cambio ahora. Sé que puede doler, pero si no lo hacemos ahora, ¿cuándo sería?

Isabel: Hummm... sí, pues, es muy cierto. Entonces, ¿cómo has pensado hacerlo?

Raúl: Pues, te necesito para saber cómo manejarlo. Nunca he despedido a alguien o invitado a que renuncie. Creo que debe ser horrible.

Isabel: Claro, pero si es la única alternativa, entonces toca ver la manera más humana y honesta para cada uno de ellos.

Raúl: Isabel, te necesito mucho para esto, tú eres la mejor en conectar con las personas. Esto tiene que ser un proceso integral de transformación.

Isabel: Tranquilo. Vamos a trabajar en un plan de salida para algunos de los trabajadores, pero primero hay que estudiar bien la situación de cada uno de ellos.

A Isabel le hizo mucho sentido el hecho de que Raúl viera la forma de que este proceso sea llevadero y progresivo. Eso hablaba de cuán involucrado estaba en mantener la armonía dentro del equipo. Entonces, Isabel y Raúl decidieron trabajar juntos en un plan de transición para poder llegar al número de empleados necesario para la empresa, sin afectar la calidad del servicio.

9. A veces, menos es más: ¿una nueva marca?

Raúl e Isabel empezaron a trabajar de una forma aún más cercana para diseñar el recorte de personal. Se acordó que muchos trabajadores que estaban a tiempo completo debían pasar a tiempo parcial, algunos de tiempo parcial debían pasar a trabajar por horas, y algunos trabajadores, definitivamente, debían dejar la organización. Se dieron cuenta de que, en total, se necesitaba retirar a ocho personas. Isabel decidió que sería recomendable que ella esté en una reunión el lunes a las 10:00 a. m. para explicarles cuál era el contexto en el que se encontraba la empresa. Esa siempre había sido su política y sabía que, ante todo, debía ser honesta con sus colaboradores.

Raúl estaba listo para convocar a todos a una reunión en la cual se les iba a contar las medidas que se iban a aplicar en los próximos meses. Un lunes por la mañana todos estaban reunidos, algunos con tazas de café y otros con emoliente caliente por el frío de ese entonces.

Raúl: Hola a todos. ¿Cómo están? Últimamente, hemos estado trabajando de manera muy cercana con Isabel y, de hecho, el día de hoy Isabel ha venido a visitarnos para saber cómo estamos y para contarnos varias cosas. Así que, sin más preámbulo, Isabel, por favor cuéntanos.

Todos los trabajadores esbozaron una sonrisa y se sentía el cariño que tenían por ella. Realmente, se podía sentir la buena onda que se respiraba en el ambiente, pese a que se habían oído algunos rumores.

Isabel: Hola a todos. ¿Cómo han estado? Aunque saben que ahora mi rol es ser una especie de asesora de la empresa, siempre estoy preguntando a Raúl como se siente cada uno de ustedes. El día de hoy vengo a contarles muchas cosas que son necesarias

que ustedes sepan por mi persona. Les comento que el próximo año estaré dejando Lima, pues voy a ir a estudiar a Londres, ese es un deseo que tenía hace ya algún tiempo y por fin se va a hacer realidad. Estoy muy contenta por eso. Por otro lado, siento que Raúl está haciendo un excelente trabajo con la empresa, ya que estamos mejorando en cuanto a nuestros números gracias a todas las reformas que se han propuesto, además de mantener siempre al grupo muy unido. Es por esto que siento que ahora sí puedo partir con tranquilidad, sabiendo que están en las mejores manos que puede tener X-Runner.

Ustedes saben que estos casi siete años he dado mi vida para que X-Runner se expanda, se consolide y se fortalezca una imagen tanto local como internacionalmente. Y todo esto es gracias a que cada uno de ustedes se comprometió con la causa de esta organización. Sin embargo, ahora estamos pasando por un momento muy complicado, en el que se tiene que decidir si podemos seguir con las operaciones o si tenemos que cerrar. Lamentablemente, todos los fondos que hemos recaudado no alcanzan para que la empresa se sostenga en el tiempo, además de que esos fondos no siempre van a estar para nosotros. Por esta razón es que tenemos que volvernos autosostenibles, y los fondos son algo extra para cuando necesitemos inversiones grandes.

Tras haber conversado sobre esto con Raúl en profundidad, hemos decidido que queremos que la organización siga, pues no queremos abandonar a todas las familias que cuentan con nuestro servicio, y aún menos queremos abandonarlos a ustedes. No obstante, para eso se tienen que tomar otras medidas. Como ustedes saben, hemos dejado de realizar varias actividades que hacíamos al inicio, como el compostaje y el proceso de ventas, además de haber rediseñado por completo el proceso de recolección. Por lo tanto, algunas funciones y puestos ya no estarán este año en la organización. Eso quiere decir que algunas personas pasarán a trabajar medio tiempo, algunas otras personas pasarán a trabajar por horas y a otras las vamos a invitar a dejar X-Runner. Muchos de ustedes han estado conmigo desde el inicio y no tengo más que palabras de agradecimiento. Pero les pido que me comprendan, por favor, esto se hará para que nuestra misión siga en pie. No se hará en contra de alguno de ustedes, a todos los queremos por igual y, como es evidente, esto será una transición. Vamos a hablar con cada uno de ustedes y vamos a analizar la mejor manera de ajustar sus nuevas condiciones de trabajo, porque lo último que quiero es que se sienta como algo personal.

En ese momento, se produjo un silencio incómodo en toda la sala e Isabel experimentó una mezcla de libertad y tristeza al mismo tiempo. Raúl sentía que la forma de decirlo había sido increíble, pero no podía esconder su tristeza. Por su parte, Arturo tenía claro que su equipo y el equipo de ventas iban a ser los más perjudicados. Sin embargo, Made, una de las trabajadoras más comprometidas, se levantó y dijo:

Made: Isa, tú confiaste en nosotros desde el comienzo, contigo hemos aprendido mucho y hemos sido parte del crecimiento de su empresa —Isabel interrumpió diciendo “nuestra empresa”—. Entendemos perfectamente el momento por el que pasa la empresa y estamos dispuestos a ir contigo. Creo que, a nombre de todos, puedo decir que estamos agradecidos por la gran oportunidad que nos has dado, y te pediríamos que la empresa no cierre, porque podemos ver cómo está impactando en la vida de las personas. Lo único que queremos es que nos des un poco de tiempo para ir viendo dónde podemos buscar trabajo.

Isabel no pudo evitar que se le caigan las lágrimas, en tanto que Raúl tenía el corazón destrozado. La reunión había terminado y no quedó más que darse abrazos de agradecimiento y gratitud que entre todos.

Durante los siguientes meses, hubo varias conversaciones con cada uno de los trabajadores para saber su situación y cómo se sentían con las medidas que se iban a tomar en X-Runner. Fue grata la sorpresa de Raúl e Isabel al ver que muchos de ellos entendían el contexto en el cual se encontraban y entendían las decisiones que se tenían que tomar. Poco a poco, los trabajadores que debían cambiar a tiempo parcial lo entendieron completamente, e incluso algunos dijeron que les parecía ideal porque tendrían más tiempo para estar con sus hijos. De igual manera, otros afirmaron que tendrían más tiempo para estudiar y otros decidieron conseguir otro trabajo complementario. En definitiva, lo más duro fue decirles a ocho trabajadores que iban a prescindir de sus servicios. Raúl e Isabel se reunieron con cada uno de ellos para explicarles los motivos y circunstancias por las cuales ya no podían contar con ellos. Como era de esperar, cada una de esas reuniones fue emocionalmente desgastante y en ocasiones acabaron entre lágrimas, particularmente Isabel. Fue muy interesante ver cómo las ocho personas a quienes se les invitó a retirarse solo expresaban palabras de agradecimiento para Isabel y Raúl. Ninguno de ellos tuvo una mala reacción, motivo por el cual Isabel se quedó mucho más tranquila al concluir este proceso.

A mediados del 2019, ya habían pasado casi seis meses desde aquel momento. Los resultados empezaron a verse, pues se había reducido cuantiosamente la cantidad de gasto de X-Runner sin que se afecte la calidad del servicio. Ahora a Raúl le tocaba dar el siguiente paso para expandirse nuevamente con esa nueva estructura de gasto, pero, al mismo tiempo, sabía que tenía que aplicar una mirada a largo plazo, debido a que él sabía que no iba a estar siempre en X-Runner. Es más, él estaba próximo a estudiar su maestría, mas no quería retirarse de la organización hasta que no sienta que se iba a seguir con el plan ideado inicialmente. Isabel, al saber que Raúl iba a desvincularse en un futuro cercano, no dudó en recomendar a Arturo como su posible sucesor. En todo este tiempo, además de sus capacidades profesionales, Arturo había mostrado una gran capacidad de adaptabilidad a la empresa, un gran compromiso y una empatía profunda con los trabajadores, lo que lo hacía un gran candidato para tomar las riendas de X-Runner.

Antes de que se generara esta transición, Raúl y Arturo habían estado pensando que la mejor forma de crecer ordenadamente, sin alterar la nueva estructura de costos, era a través de una nueva marca. Ellos se habían dado cuenta de que la imagen, el nombre y el logo de X-Runner no decían nada del servicio que brindaban. Asimismo, las usuarias conocían a la empresa como Family's, pues fue la manera de posicionar el nombre de su servicio desde el 2012. No obstante, aprovechando que la empresa estaba por un proceso de reconstrucción, se dieron cuenta de que era hora de fortalecer una sola marca y, de esa forma, generar una nueva campaña de sensibilización para todas las antiguas usuarias y las próximas que iban a venir. Tanto Raúl como Arturo se metieron de lleno a investigar y diseñar una nueva marca para la organización, de tal manera que le dé un sentido de pertenencia a todas las usuarias. Después de meses de mucha creatividad y generación de ideas, se consiguió el rediseño de la marca, el logo y el plan de comunicación de la empresa. Tanto Raúl como Arturo estaban ansiosos por ver cuál era la reacción de los usuarios.

Para el año 2020, todo estaba listo para el lanzamiento. Raúl estaba a punto de dejar la empresa en vista de que había sido aceptado para estudiar en los Estados Unidos de América, y Arturo estaba preparado para asumir el reto de tomar las riendas de X-Runner. Sin embargo, había algo que estaba por ocurrir y que cambiaría por completo el giro de la organización. El 6 de marzo del 2020 Martín Vizcarra, presidente del Perú en ese entonces, dio un mensaje a la nación en el que confirmaba el primer caso de SARS-CoV-2 en el Perú. Finalmente, la pandemia del coronavirus había llegado a territorio peruano y no se sabía qué esperar. Lo único que se tenía claro es que se estaba mandando a toda la población a un confinamiento obligatorio.

Arturo, en ese momento, estaba a cargo y sabía que se le venía el reto más grande de su vida profesional. Él se preguntaba lo siguiente: ¿X-Runner tendrá los recursos necesarios para afrontar una pandemia de esa magnitud? ¿Cómo haremos ahora para seguir con nuestras operaciones en pleno confinamiento? ¿Cómo van a pagar las familias el servicio si estarán confinadas sin poder trabajar? ¿Qué haremos con todo el plan de lanzamiento de la nueva marca? ¿Será el momento de lanzarla o lo postergamos?

Referencias

- Alter, K. (2017). *Social Enterprise Typology*, Virtue Ventures LLC. Recuperado de <http://www.4lenses.org/setypology/print>
- Battilana, J., y Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391>
- Boyd, B., Henning, N., Reyna, E., Wang, D., y Welch, M. (2017). *Hybrid Organizations: New business models for environmental leadership*. New York: Routledge.
- Doherty, B., Haugh, H., y Lyon, F. (2014). Social Enterprises as Hybrid Organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/ijmr.12028>
- Ellen Macarthur Foundation. (2015). *Towards a Circular Economy: Business rationale for an accelerated transition*. Recuperado de https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/TCE_Ellen-MacArthur-Foundation_9-Dec-2015.pdf
- Ellen Macarthur Foundation. (2020). *Concept: What is a circular economy? A framework for an economy that is restorative and regenerative by design*. Recuperado de <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/concept>
- European Commission. (2014). *Towards a circular economy: A zero waste programme for Europe*. Recuperado de <https://www.oecd.org/env/outreach/EC-Circular-economy.pdf>
- Lima Cómo Vamos. (2018). *¿Cómo vamos en Lima y Callao? Noveno Informe de Indicaciones sobre Calidad de Vida*. Recuperado de http://www.limacomovamos.org/wp-content/uploads/2019/11/Informe-2018_web.pdf
- Hoffman, A., Badiane, K., y Haigh, N. (2010). Hybrid Organizations As Agents of Positive Social Change: Bridging the For-profit and Non-profit Divide, in K. Golden-Biddle y J. Dutton (eds). *Using a Positive Lens to Explore Social Change and Organizations* (pp. 131-153, New York: Routledge, Taylor and Francis Group.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019). Encuesta Nacional de Hogares, Instituto Nacional de Estadística e Informática. <https://www.datosabiertos.gob.pe/dataset/encuesta-nacional-de-hogares-enaho-2019-instituto-nacional-de-estad%C3%ADstica-e-inform%C3%A1tica-2>
- Michellini, L. (2012). *Social Innovation and New Business Models*. Berlin: Springer.
- Roma Boots. (2020). *Roma Boots Mission*. Recuperado de <https://romaboots.com/pages/about-roma-boots>
- Smith, W., Gonin, M., y Besharov, M. (2013). Managing Social-Business Tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 2013(1), 407-442. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/ambpp.2013.187>

- Spieth, P., Schneider S., Clauß, T., y Eichenberg, D. (2019). Value drivers of social businesses: A business model perspective. *Long Range Planning*, 52(3), 427-444. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.04.004>
- Thornton, P., Ocasio, W. y Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A new approach to culture, structure, and process*. Oxford: Oxford University Press.
- United Nations General Assembly. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Recuperado de https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E
- United Nations. (2018). *World Food Programme*. Recuperado de <https://www.wfp.org/publications>
- United Nations. (2020). *SDG Indicators Report*. Recuperado de <https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/goal-06/>
- World Bank. (2018). *Water and Sanitation Report*. World Bank <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/27831/W17075.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Yunus, M. (2007). *Creating a World without Poverty: Social Business and the future of Capitalism*. New York: Public Affairs.

Anexos

Anexo 1. Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: United Nations, 2020.

Para conocer los indicadores de cada uno de los objetivos visitar el siguiente link:

<https://sinia.minam.gob.pe/documentos/objetivos-desarrollo-sostenible-indicadores>

Anexo 2. Marco Teórico - Organizaciones híbridas y empresas sociales

Organizaciones Híbridas

El impacto de la crisis económica mundial del 2008 ha sensibilizado a la sociedad sobre la responsabilidad que tienen las organizaciones, cuestionando el modelo económico que ha estado dominando las diferentes industrias en las últimas décadas. De hecho, este modelo ha estado liderando e influyendo en la mayoría —si no en todas— las organizaciones de todo el mundo bajo el modelo de economía lineal. Bajo este enfoque, la producción de bienes y productos se fabrica a partir de materias primas, se distribuye a diferentes tiendas, se vende bajo diferentes estrategias de *marketing*, finalmente, se consume y desecha como residuo. El supuesto que sustenta estas actividades es que los recursos podrían ser infinitos. Al reconocer que esto no es necesariamente cierto, en la última década surgió un nuevo modelo que intenta generar menos residuos que el modelo de economía lineal (Ellen Macarthur Foundation, 2020).

Este modelo se denomina modelo de economía circular, y se basa en tres principios: diseñar sin residuos, mantener los productos y materiales en el ciclo económico, y apoyar a la naturaleza para que se regenere (Ellen Macarthur Foundation, 2015). El principal factor transversal de este modelo es que se opta por reparar y reutilizar los recursos, mientras que en la economía lineal se decide deshacerse de los recursos usados. Este modelo ha ido llegando a sectores como la industria alimentaria, la industria textil o el comercio minorista, generando inspiración y una tendencia a que las organizaciones sean más conscientes del impacto que tienen en la sociedad y en el medioambiente (Ellen Macarthur Foundation, 2015; European Commission, 2014; Michelini, 2012).

Una de las iniciativas que tratan de apoyar el desarrollo de la economía circular es la llamada organización híbrida. Para entender la configuración de este tipo de organización, la teoría de la gestión recurre a la perspectiva de las lógicas institucionales. Según Thornton, Ocasio y Lounsbury (2012), la lógica institucional puede definirse de la siguiente manera:

Patrones históricos, socialmente construidos, de símbolos culturales y prácticas materiales, supuestos, valores y creencias mediante los cuales los individuos producen y reproducen su subsistencia material, organizan el tiempo y el espacio, y dan sentido a su actividad cotidiana. (p. 51)

Bajo esta definición, las organizaciones híbridas fusionan la lógica institucional social, típicamente asociada a las organizaciones sin ánimo de lucro, y la lógica institucional comercial basada en la regulación del mercado y tradicionalmente vinculada a las empresas con ánimo de lucro (Spieth, Schneider, Clauß y Eichenberg, 2019). Las lógicas institucionales, ya sean económicas o sociales, dan forma a los objetivos de la organización según sus valores subyacentes, generando influencia a las estructuras mentales y al sistema de creencias de los miembros de la organización (Thornton, Ocasio y Lounsbury, 2012).

Sobre la base de la delimitación anterior, Boyd, Henning, Reyna, Wand y Welch (2017) definen las organizaciones híbridas como “organizaciones orientadas al mercado y centradas en la misión de bien común que operan en un espacio borroso entre las empresas tradicionales con y sin ánimo de lucro” (p. 5). Para aclarar esta zona borrosa, la investigación de Alter (2017) introduce un espectro de organizaciones híbridas que se sitúa entre las organizaciones con y sin ánimo de lucro. Consta de cuatro categorías diferentes:

Diagrama 1. Categorización Organizaciones Híbridas



Fuente: Alter, 2017.

Según su modelo, la categorización de una organización híbrida se define por el lugar que ocupa en la escala entre las organizaciones sin ánimo de lucro y las lucrativas. Cuanto más cerca esté una organización de una de las categorías (puramente sin ánimo de lucro o puramente con ánimo de lucro), más priorizará los objetivos de esta categoría. Sobre esta base, y para efectos de este caso, se entiende que las empresas sociales son organizaciones híbridas que tienen como objetivo abordar una problemática global, a la vez que intentan ganar suficiente dinero para ser sostenibles en el tiempo (Hoffman, Badiane y Haigh, 2010), se sabe que ambos aspectos tienen la misma importancia (Spieth *et al.*, 2019).

Empresas sociales

Como se ha comentado, una organización que posee una lógica puramente institucional puede seguir una lógica orientada al mercado, cuyo objetivo principal es generar satisfacción para los accionistas, o bien pueden seguir una lógica de misión social que tenga como objetivo la mejora de los problemas sociales globales. Según Yunus (2007), premio nobel y fundador del Banco Grameen, las empresas sociales están diseñadas para utilizar herramientas y procesos de las empresas comerciales con el fin de perseguir objetivos sociales en lugar de maximizar sus ingresos.

Sin embargo, existe una falta de claridad en los criterios de priorización de los objetivos, lo cual provoca ambigüedad y conflictos entre los distintos *stakeholders* de la organización

(Spieth *et al.*, 2019). Un buen ejemplo para explicar esto es la empresa social Roma Boots (Roma Boots, 2020). Su modelo se basa en la venta de botas para financiar sus fines sociales. Uno de los objetivos es llevar un par de botas a los niños pobres de Rumanía por cada par de botas que se haya vendido en las tiendas de Estados Unidos. Además, la misión de Roma Boots es educar y motivar a los niños para que rompan el ciclo de la pobreza, animándolos a desarrollar su talento para que se lo den a la sociedad (Roma Boots, 2020). Como podemos ver, una lógica institucional está conformada por el mercado, tratando de obtener recursos financieros, otra está conformada por la lógica institucional por la filantropía. Esta busca ayudar a las personas con bajos ingresos. Sin embargo, esta última lógica institucional, que da forma a sus objetivos sociales, se enfoca en la educación de los niños de Rumanía. Todos estos objetivos se fusionan en una organización, lo que significa que esta organización tiene que abordar diferentes objetivos al mismo tiempo.

Con este ejemplo, queda claro que las organizaciones sociales tienen un enfoque con múltiples lógicas que podrían generar tensiones e incertidumbre en diferentes niveles de una organización debido a los valores, entendimientos y significados diferentes por parte de los miembros de la organización, generando conflictos entre ellos. (Spieth *et al.*, 2019; Thorton, Ocasio y la Lounsbury)

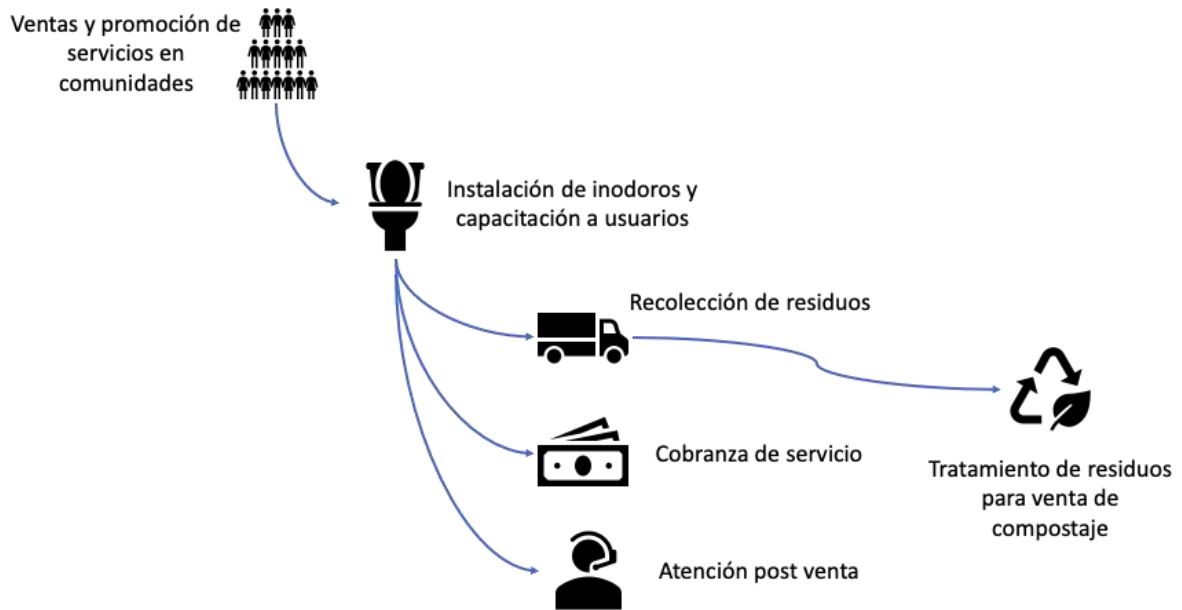
Como se ha comentado, las múltiples lógicas institucionales mezcladas en las empresas sociales yuxtaponen diferentes valores, compromisos, identidades, objetivos y prácticas que crean tensiones (Doherty, Haugh y Lyon, 2014). Según la categorización de Smith, Gonin y Besharov (2013), es posible entender el tipo de tensiones y qué factores específicos las desencadenan de la siguiente manera:

- a) Las tensiones de desempeño [...] surgen de resultados divergentes como objetivos, métricas y partes interesadas; b) Las tensiones estructurales [...] surgen de dinámicas internas divergentes como jerarquías, culturas, prácticas y procesos; c) Las tensiones de pertenencia [...] surgen de las identidades divergentes entre los subgrupos y la organización; d) Las tensiones de aprendizaje [...] están relacionadas con el crecimiento, la escala y el cambio divergente que surge durante el tiempo en la organización. (p. 410)

En última instancia, cualquiera sea el tipo de conflicto o tensión que afecta a la empresa social, las consecuencias se dan en tres aspectos claramente definidos: la misión de la organización, la utilización adecuada de recursos financieros y la rotación de los recursos humanos (Doherty, Haugh y Lyon, 2014). Para hacer frente a ello, Battilana y Dorado (2010) afirman que la estrategia más relevante para enfrentar esas tensiones es crear una identidad organizacional colectiva, a través de políticas de contratación y socialización.

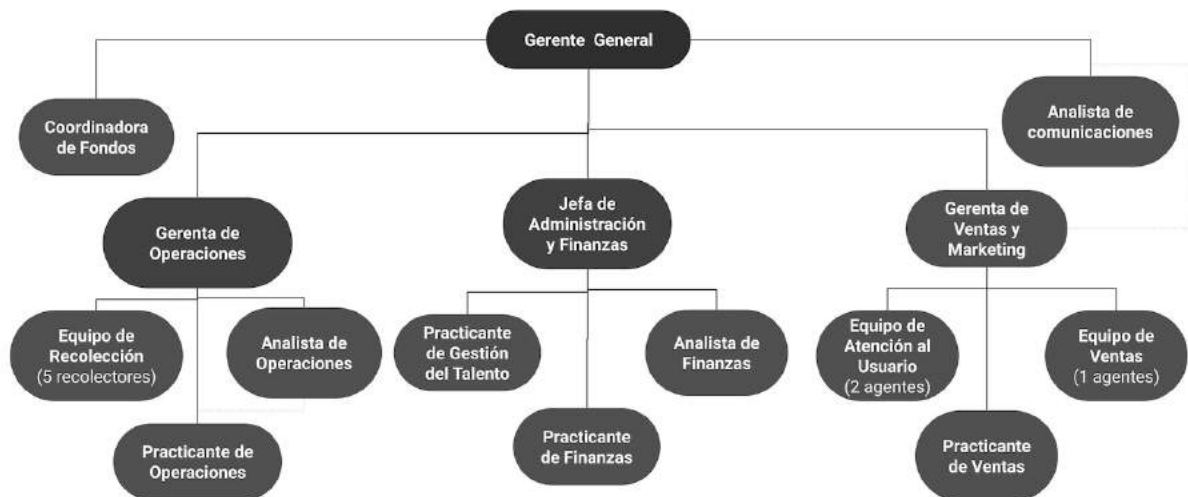
Fuente: What the heck? Who the hell am I? Multiple logics and organizational members identity in social enterprises: A case in the retail industry. Arroyo y Dobraj, 2020.

Anexo 3. Macroproceso - X-Runner



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4. Organigrama X-Runner al 2021



Fuente: X-Runner, 2020.

Érase una vez una laptop que mejoraba la educación de la niñez y cuidaba el medioambiente: el caso de la organización Wawa Laptop

1. Introducción

Las niñas y los niños del Perú y el mundo tienen una imaginación sin límites y sueños tan grandes como ser astronautas, médicos o superhéroes que salvan el mundo. Sin embargo, a medida que van creciendo, esos anhelos se reprimen o se camuflan ante la realidad que los condiciona por el acceso a la educación que reciben y su nivel de calidad. En el Perú es de conocimiento general que la universalización del acceso a la educación ha tenido grandes avances, pues, para el 2019, se alcanzaron tasas de matrícula del 97 % (Escale, 2019). No obstante, en materia de logros de aprendizaje, el país se encuentra rezagado en relación con la región. En las áreas de Ciencias, Matemáticas, Lectura y Escritura solo nos encontramos por encima de República Dominicana. Las brechas se incrementan cuando se observa la zona rural del Perú, en donde Loreto, Ucayali y Madre de Dios presentan los niveles más bajos en logros de aprendizaje (UMC, Minedu).

Esta realidad no fue ajena para la familia Carrasco, conformada por emprendedores sociales peruanos, que reconoció que la falta de infraestructura tecnológica en los colegios podía retrasar más aún los procesos de aprendizaje en las aulas de clase. En el mundo, el 72 % de los escolares que no pueden acceder al aprendizaje a distancia viven en los hogares más pobres de sus países, y solo en América Latina 13 millones de niñas y niños no pueden acceder al aprendizaje remoto (Naciones Unidas, 2020). En el Perú, por ejemplo, solo el 34.6 % de los hogares a nivel nacional cuenta con una computadora (INEI, 2019). Esto genera que las niñas, los niños y los docentes tengan oportunidades limitadas en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Esta evidencia motivó a Javier Carrasco y a su familia a idear una solución que tome en cuenta las barreras geográficas y socioeconómicas, así como la falta de electricidad en las ciudades y pueblos donde se encuentran las instituciones educativas. Así nació Wawa Laptop, una *laptop* de bajo costo que usa energía solar y que es fabricada en el Perú para las peruanas, los peruanos y para el mundo.

2. Las brechas digitales en las instituciones educativas peruanas

Las niñas y los niños de las instituciones educativas públicas del país, y principalmente de las zonas rurales, aún no se han visto beneficiados por los avances tecnológicos que han llegado a las principales ciudades del mundo. Según Wawa Laptop, 2.5 millones de niñas y niños peruanos no saben qué es una *laptop*, nunca han visto una y desconocen todos los beneficios que trae para la educación y el desarrollo personal. Según el Enebu (2018), solo el 30 % de las

instituciones educativas de nivel primaria contaba con espacios con tecnologías digitales para el aprendizaje. Sobre el acceso a internet, sucede algo similar: solo el 24.5 % cuenta con este servicio y lo alarmante es que la situación en los últimos años no ha variado significativamente. Si bien ha existido una inversión para implementar aulas funcionales con modernos dispositivos tecnológicos, las niñas y los niños deben compartir la computadora con sus compañeros.

En el último censo escolar realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2019), se encontró que, a nivel nacional, una computadora es usada por 8 alumnos en promedio. Esta cifra, aunque parezca aún preocupante, muestra un gran avance respecto del año 2000, en el que el promedio era de 240 alumnos por computadora. Los avances para cerrar las brechas digitales han sido impulsados por diversas iniciativas, como el Plan Huascarán, con el que se buscó impulsar las TIC para mejorar la calidad educativa. Este programa incluyó el desarrollo de videos educativos, libros digitales, diccionarios políglotas, plataformas virtuales, entre otros recursos digitales.

Más adelante, también como parte del plan, se desarrolló el programa Una Portátil por Niño (OLPC, por sus siglas en inglés). Esta iniciativa surgió en el Foro Económico Mundial del 2005, que tenía como uno de sus temas centrales la reducción de brechas tecnológicas en los países de desarrollo. Media Lab, del Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT, por sus siglas en inglés), propuso crear *laptops* de cien dólares con el fin de llegar a cada niña y niño del sistema educativo. En el país, esta iniciativa cubrió al 81 % de los colegios de educación secundaria con *laptops* XO. Lamentablemente, solo 43 % de estas se encuentran operativas, pues el mantenimiento de los equipos siempre ha sido un reto para el Estado. Si bien el Programa Nacional de Infraestructura Productiva (Pronied) destina recursos para esta labor, usualmente no se llegan a usar los fondos por falta de orientación y acompañamiento sobre el uso correcto y el mantenimiento de las *laptops*.

A esto se suman dos retos: limitadas competencias digitales en los docentes y falta de vínculo entre tenencia de laptop con adquisición de logros de aprendizaje. Por un lado, los docentes que debían acompañar a los estudiantes en el uso de las TIC no contaban inicialmente con las competencias digitales necesarias, competencias básicas en el uso de *hardware* y *software* y en el uso pedagógico de las tecnologías como programas multimedia, entre otros. Si bien ha habido un intento por mejorar este aspecto (para el 2019, 45 % de docentes han recibido algún tipo de capacitación al respecto del ámbito digital [Minedu, 2019]), considerando el ritmo al que avanza la tecnología, es posible que ese conocimiento sea insuficiente. De otro lado, varios estudios señalan que los estudiantes se encuentran más motivados cuando usan *laptops* para las clases, aunque esto no necesariamente se traduce en logros de aprendizaje. Aún persiste la figura del rol pasivo del estudiante, que solo recibe información, pero no se habilitan espacios para la creación.

Por otra parte, varios colegios en el interior del país carecen de infraestructura que permita una enseñanza digital. Como ya se mencionó, el 76 % de los locales educativos no cuentan

con internet. Esta situación es similar en los hogares peruanos, en donde, según la Encuesta Nacional de Hogares (2019), el acceso a internet es de solo 36.7 %. En cuanto a la electricidad, la falta de suministro limitaría el uso de estos equipos. En las ciudades del país, el 9 % no tiene electricidad, pero en las zonas rurales esto aumenta al 36 %. El contexto de la COVID-19 ha visibilizado estas carencias, de manera que se puede observar que las niñas y los niños de los colegios públicos y privados tienen numerosos obstáculos para acceder a una educación de calidad y adecuada para la era digital.

3. El nacimiento de Wawa Laptop

Javier Carrasco, de profesión ingeniero informático, siguió de cerca estas carencias, debido a que la empresa en la que trabajaba llevaba tecnología a zonas rurales. Así, pudo visitar los colegios del interior del país y notar que los profesores hacían lo que podían con los recursos con los que contaban. Esta falta de oportunidades le hizo replantearse si estaba haciendo lo suficiente. A esta reflexión se sumó su esposa, Mily Alayo, quien trabajó por muchos años en el sector financiero y que sentía que podía hacer más. Ambos, siempre inquietos y con un fuerte espíritu emprendedor, incursionaron en varios rubros, desde eventos corporativos hasta locutorios y cabinas de internet. Ese espíritu también influenció a su hija Alejandra, quien, desde muy joven, mostró que podía ser un agente de cambio. Como prueba de ello, en su colegio recibió la beca de la organización Perú Champs, la cual es otorgada a jóvenes con alto potencial de liderazgo.

En familia, debatían sobre la mejor manera de abordar los problemas sociales, apoyaban diversas causas y proyectos, y cada vez que podían se sumaban a la acción social de diversas organizaciones. Un punto de quiebre importante fue en el 2015, cuando realizaron un viaje familiar a Iñapari (Madre de Dios), en la frontera con Brasil. Al respecto, Javier apunta lo siguiente: «En el viaje, vimos la realidad sobre la brecha digital educativa que hay en nuestro país. Los estudiantes tenían mucho talento, pero no tenían un maestro que los pueda guiar, material educativo, y mucho menos tecnología». Este viaje, sumado a otras experiencias previas, los acercó más a idear una solución en el sector tecnología.

Luego, ocurrió que Javier se cruzó con una tecnología que sería el gatillador de algo más grande: las placas inglesas Raspberry Pi, una tecnología de bajo costo y potente que permite el desarrollo de tecnología libre. Este fue el principal insumo para empezar a soñar en grande y fabricar la primera computadora *desktop* de bajo costo en el país: la Wawa Perú. Luego, en el año 2015 decidieron dejarlo todo y fundar, en familia, Wayquis Solutions S. A. C.

El sueño se resumía en «democratizar el acceso a la tecnología» para las niñas y los niños de todos los colegios del país, con el fin de convertirse en el *kit* digital de todas las escuelas públicas y privadas urbanas, periurbanas y rurales no solo del Perú, sino del mundo. Un elemento importante de su propuesta era que la tecnología que se vendería y distribuiría sería creada por peruanos, para demostrar que, en el país, sí es posible hacer una industria *tech* alineada con las necesidades de su población. Con esta finalidad, la empresa Wayquis

Solutions se organiza con un CEO (Alejandra Carrasco), un CTO (Javier Carrasco) encargado del desarrollo tecnológico, un CFO (César Palomino) encargado de conducir las finanzas de la organización y un líder educacional (Eriberto Agüero), pues al producto se le hace un acompañamiento tecnológico y pedagógico, como se explicará más adelante.

El primer producto fue una *desktop* para armar y usar, ya que uno de los objetivos principales era despertar la curiosidad en las niñas y niños, para que descubran y aprendan mientras arman y desarmen las partes de la *desktop*. Para evaluar la aceptación entre niños y profesores, se realizaron grupos focales, talleres de verano y de robótica, por los que recibieron buenos comentarios. No obstante, el tema de la portabilidad era muy demandado. Ahí fue cuando decidieron dar un salto y apostar por la fabricación de la primera *laptop* en el país.

4. Nace el producto estrella, la Wawa Laptop

Con el objetivo de revolucionar la educación de los jóvenes a través de la tecnología, el equipo de Wawa decidió participar en la competencia de incubación de la Aceleradora Andes de la Universidad de San Martín de Porres, en agosto del 2015. Gracias a la mentoría recibida en el concurso y al apoyo de mentores amigos, como es el caso de Carlos Uribe, fundador de la empresa Novatronic S. A. C y creador del primer cajero automático en Perú (Ramón), se decidió cambiar la propuesta de valor: de una *desktop* a una *laptop* de bajo costo. Asimismo, se decidió que este nuevo producto incorpore una respuesta no solo al problema de la educación de jóvenes en ámbitos rurales, sino también al tema ambiental, con una apuesta por el uso de materiales reciclados y generación de partes que se puedan reciclar en el futuro. Esto se conoce como la tendencia de la economía circular, que aprovecha los materiales constantemente en contraposición a la tendencia mayoritaria de crear tecnología y partes que se desechan con frecuencia para estimular una próxima compra (lo que se conoce como obsolescencia programada).

Este nuevo producto, llamado Wawa Laptop 2.0, se diseñó con una estructura de madera prensada para que sea reciclable (ver Anexo 1). El corazón de la *laptop* son las placas Raspberry Pi SBC (*single board computer*), que se complementan, a nivel de *software*, con sistemas de uso libre y gratuito, como Android y Linux. Incluye puertos GPIO que facilitan las capacidades de integración con equipos externos, algunos necesarios para la robótica, domótica y otros dispositivos que funcionan conectados a internet, bajo el enfoque inteligente conocido como internet de las cosas. Wawa Laptop, además, se recarga mediante paneles solares con el objetivo de evitar, en la medida de lo posible, el impacto ambiental producido por el uso de energía basada en combustibles fósiles, así como para poder ser usada en zonas alejadas de la ciudad. El costo actual del equipo es de S/ 1700 (unos USD 425, aproximadamente), por lo que se considera un equipo de bajo costo, y se intenta distribuir a jóvenes en situación de pobreza en el marco de proyectos de desarrollo o con el auspicio de entidades del gobierno, o gracias a aportes de empresas.

El desarrollo de este proyecto requirió la colaboración de profesionales de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) para el diseño, de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) para el testeo de materiales del *hardware* (en particular, la madera prensada), así como con miembros de la comunidad de *software* libre Raspberry Pi, Odroid, que ayudaron en el perfeccionamiento del sistema operativo. Gracias a estas relaciones, la empresa concursó con éxito para ser incubada en Nexum, del Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor (CIDE-PUCP), desde el año 2019, y fue una de las ganadoras de la séptima versión del concurso StartUp Perú, del programa Innóvate Perú del Ministerio de la Producción, en julio del mismo año, lo que le brindó financiamiento para fortalecer sus operaciones. De esta manera, la empresa está en una etapa de aceleración desde una nueva propuesta de valor, desarrollada en el marco de capacitaciones y acompañamiento de asesores y mentores de entidades de soporte al emprendedor. Ese contexto es lo que se conoce como ecosistema emprendedor.

5. El ecosistema emprendedor

Un elemento clave para la actual propuesta del equipo de Wawa fue el entorno conocido como el ecosistema emprendedor. Este es el nombre que recibe el conjunto de instituciones, entidades y normas que brindan servicios y soporte a los emprendedores, con la intención de ayudarlos a crecer y fortalecerse. Entre los actores importantes de este ecosistema, se encuentran aquellos que brindan las normas e incentivos para el emprendimiento en una zona o región (el Estado), los que brindan capacitación inicial para emprendedores (las incubadoras), los que brindan un acompañamiento y financiamiento con fines de consolidación (las aceleradoras), aquellos que facilitan financiación para el escalamiento (los inversionistas ángeles y otros agentes en el sistema financiero), otras empresas privadas que pueden servir como aliados o financiadores, etc. Se espera que todo emprendedor fortalezca su idea gracias a las asesorías y acompañamiento de aquellas entidades a cargo de la capacitación; luego, pasado un tiempo determinado, debería acceder a un financiamiento en la medida en que se haya asegurado cierta viabilidad comercial y pueda asegurarse un mercado en la medida en que coloque una cantidad de ventas que lo haga sostenible en el tiempo.

Un ecosistema robusto tiene todos los elementos consolidados y articulados, lo que genera incentivos para que muchas personas prueben sus ideas a lo largo de los diversos estadios que involucra el desarrollo de una propuesta de empresa. En países en vías de desarrollo, como el caso del Perú, muchos de estos actores no existen o tienen poca experiencia en sus respectivos roles, así se trate de entidades gubernamentales, instituciones universitarias, instituciones de apoyo para emprendedores. Esto se debe a que la falta de una cultura de fomento al emprendimiento hace que muchas personas no cuenten con una especialización en las herramientas *ad hoc* para este proceso. En ese sentido, la situación actual no brinda condiciones que animen a emprender, así como tampoco ofrece soporte para sobrevivir a las etapas iniciales.

En el Perú, los primeros actores que trabajaron el tema del emprendimiento fueron las entidades vinculadas con la formación en emprendimiento en la década de los noventa, a través de incubadoras como Inictel y el CIDE de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Luego, se sumaron otros actores importantes, como la Universidad de Piura en el 2001, la Asociación Peruana de Incubadoras de Empresas (Peruincuba) en el 2006, entre otros, todavía con la lógica de la formación inicial o incubación. Sin embargo, es realmente en la última década que se ha dinamizado el ecosistema de forma importante, en particular con la aparición de las aceleradoras Wayra Perú, perteneciente al Grupo Telefónica, en el 2011, y Start Up Perú, en el 2013, perteneciente al Ministerio de la Producción del Gobierno peruano. Para el caso de los emprendedores sociales, el 2014 nace Kunan, con la intención de incubar y acelerar proyectos de corte social.

Estos actores han contribuido no solo con capacitación, sino también con un financiamiento inicial que busca permitir la consolidación de la organización. De la mano de la nueva ley universitaria promulgada en el 2014, que da mayor cabida a la importancia de la tecnología, innovación y emprendimiento, hoy existen cada vez más actores y servicios para emprendedores. No obstante, todavía hay una gran necesidad de fortalecer actores, sobre todo para la parte del financiamiento con miras a la escalabilidad. Y, ciertamente, no existen en el país muchas organizaciones que brinden capital semilla o inversión de impacto en el sector tecnológico. Las *startups* tecnológicas peruanas suelen acceder a convocatorias de la región LATAM o inclusive de otras regiones que cuentan con redes y soporte desde la incubación hasta la escalabilidad.

Las características del ecosistema nacional se han notado en el caso de Wawa Laptop. A través de las asesorías durante el primer proceso de incubación con la Universidad de San Martín de Porres, el equipo de trabajo pudo reconocer los conceptos básicos para consolidar su idea inicial, como, por ejemplo, tener una clara y distintiva propuesta de valor, un enfoque de constante prueba y corrección de errores, la necesidad de desarrollar capacidades para la búsqueda de fondos en fuentes diversas, la necesidad de desarrollar su capacidad de generar alianzas, etc. Esto permitió transformar la propuesta inicial de una computadora de escritorio a una laptop, para que tuviera más impacto en los jóvenes que tenían poco acceso a la tecnología.

Sin embargo, también se notó cierta reticencia para apoyar una propuesta basada en la producción de *hardware* en el Perú. A pesar de que lo más común es recibir ideas basadas, principalmente, en servicios basados en tecnología, se percibía la propuesta de Wawa Laptop como inadecuada para un país con un pobre desarrollo de partes y con muchas desventajas frente a los competidores de otros países. Además, en los inicios había pocos espacios para empresas que buscan generar valor no solo económico empresarial, sino también social, como era el caso del equipo de Wawa laptop. Fue así que el ecosistema pudo consolidar una idea inicial, pero fue necesario más apoyo.

En la búsqueda de nuevas ideas, el equipo postuló a un concurso de aceleración en España-Tenerife (MentorDay), el cual contribuyó a dar más claridad a la propuesta de valor. En estas asesorías, se comprendió que el valor social era un aspecto cada vez más apreciado en el mundo empresarial global y, por lo tanto, que era algo que generaba un perfil distinto para la empresa y le daba notoriedad. De hecho, desde una perspectiva de valor social, Wawa Laptop no competía con las grandes empresas de *hardware* internacionales, sino que se podía constituir en una aliada de estas para cierto segmento descuidado. Según esta lógica, cobra sentido que la empresa tenga origen en un país en vías de desarrollo como el Perú, ya que el público que requiere este producto reside aquí y no en un país desarrollado. La cercanía con este mercado y la intención social podría convertirlo en la aliada perfecta de muchas empresas gigantes a nivel mundial que quisieran consolidar una presencia fuerte en el tercer mundo. Finalmente, se obtuvieron contactos con una red aún más amplia a nivel internacional, con mentores con nuevas perspectivas y en búsqueda de propuestas de valor no solo económicas, sino también sociales.

Sin duda, tanto el ecosistema nacional como el internacional de emprendimiento han ayudado a definir mejor la propuesta y estrategia de la empresa. Además, han permitido perfilar una propuesta de valor y reconocer las oportunidades propias de ser una empresa con valor social y económico, con sede en Perú.

6. Una Wawa para cada niña y niño del país

Desde el 2015, Wawa Laptop ha logrado impactar en más de 700 niñas, niños y docentes, quienes no solo han recibido una laptop, sino que también han desarrollado habilidades blandas y tecnológicas (robótica, codificación, informática), lo cual les ha permitido tener un pensamiento computacional y un empoderamiento personal. Hasta el momento, el trabajo se ha hecho en tres escuelas, ubicadas en San Juan de Lurigancho, Santa Clara y Ancón. El financiamiento fue logrado a través de organizaciones sin fines de lucro y empresas privadas. Sin embargo, para llegar a más clientes y/o beneficiarios, el gran reto es hacer la marca conocida. En palabras de Javier: “Es momento de hacer más bulla”.

Las organizaciones financiadoras aún no son suficientes como para escalar a más escuelas y niños. Las ONG que trabajan temas de educación, si bien están alineadas en misión y valores con Wawa Laptop, se manejan por proyectos que tienen un inicio y fin, y dependen del financiamiento que consigan de diversas fuentes nacionales e internacionales. Por el lado de las empresas que realizan responsabilidad social en comunidades rurales, la cartera de proyectos sociales que manejan no siempre prioriza la digitalización, por lo que la inversión en este tipo de proyectos es inestable. En el sector público, han existido acercamientos con el Minedu; no obstante, se vuelve difícil avanzar en las negociaciones por causa de los cambios tan frecuentes del equipo ministerial.

El ecosistema peruano de emprendimientos se encuentra cada día más cohesionado y con más actores brindando soporte a los emprendimientos y a sus beneficiarios. Sin embargo, el

sentido de comunidad aún no se encuentra muy permeado entre todos los actores de manera que les permita colaborar en redes, esto debido a que solo un pequeño grupo se entera de las diversas actividades que se realizan desde las diversas organizaciones. Asimismo, dentro del ecosistema hace falta difundir más las invenciones hechas en el Perú y trabajar para posicionarlas, destacando los beneficios de hacer industria. En países como España, existen organizaciones de comercio exterior que realizan esos esfuerzos para posicionar a los inventores no solo dentro de su país sino también en el ámbito internacional.

Las metas de Wawa Laptop, aunque retadoras, sobre todo en el contexto de pandemia en el que se encuentra el Perú, están muy alineadas con las necesidades del país, pues el sector educación es el que menos ha avanzado en la digitalización. Para llegar a más peruanas y peruanos se plantea diseñar una *laptop* que cueste menos, para lo cual la reducción de costos será clave. El gran reto se encuentra en industrializar el proceso de fabricación y manufactura, y el punto de partida es contar con una planta de producción. Asimismo, si bien al inicio los clientes de Wawa Laptop eran principalmente los jóvenes de colegios públicos, ahora, en su modelo de crecimiento se busca atender a cualquier ciudadano que desee una Wawa Laptop. Así, se pasaría de decir “una Wawa para cada niño del Perú” a “una Wawa para cada ciudadano digital del Perú”.

La internacionalización es otra estrategia que permitiría cubrir un mercado en el que, de acuerdo con Javier y Alejandra, hay una alta demanda por un producto con las características de Wawa Laptop. Inclusive ya han tenido comunicaciones con un Gobierno local de Portugal y con otro de Sudáfrica. Para atender esta posible demanda resultará fundamental incrementar la capacidad de producción de 5000 unidades por mes a 20 000 o 50 000 unidades. Adicionalmente, para lograr una escalabilidad fuera del país, el mercado exige certificaciones de las piezas internas y de todo el producto.

Para la versión 3.0 habrá grandes retos y, más allá de lograr la producción en línea, Javier comparte que el impacto social que desean lograr es, finalmente, lo más importante. No obstante, para conseguir mayores beneficios sociales, el equipo de Wawa Laptop entiende que debe fortalecer la gestión de la empresa. Cada Wawa que venden ayuda a construir otra y permite llegar a un nuevo beneficiario. Por tal razón, el escalamiento es una prioridad para que la organización siga cumpliendo con su propósito. Frente a este contexto, surgen los siguientes desafíos que la organización buscará resolver en los siguientes meses para conseguir los resultados esperados: ¿Qué cambios internos en su modelo de negocio necesitaría Wawa Laptop para asegurar una mayor consolidación? ¿Qué elementos de su actual modelo hay que potenciar? ¿Qué interacciones y colaboraciones actuales y potenciales le permitirán a la marca crear mayor valor social, ambiental y económico? ¿De qué manera, de la mano del Estado, pueden generar el triple impacto en más regiones?

Referencias

- Estadística de Calidad Educativa [Escale]. (2019). *Indicadores y tendencias*. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/tendencias>
- Encuesta Nacional de Hogares [ENAHO]. (2019). Microdatos, bases de datos del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. Recuperado de <http://inei.inei.gob.pe/microdatos/>
- Encuesta Nacional a Instituciones Educativas [ENEDU]. (2018). *Tecnologías digitales para el aprendizaje*. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/enedu-2018>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). *Principales resultados de la Encuesta Nacional de Educación de Instituciones Educativas*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1684/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019). *Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-tic-iii-trimestre2020.pdf>
- Ministerio de Educación [Minedu]. (2019). *Evaluaciones de logros de aprendizaje*. Recuperado de <http://umc.minedu.gob.pe/resultadosnacionales2019/>
- Naciones Unidas. (2020). *Uno de cada tres niños en el mundo no puede acceder a clases a distancia si su escuela cierra*. Recuperado de <https://news.un.org/es/story/2020/08/1479572>
- Wawa Laptop. (2021). *Página web*. Recuperado de <http://wawaperu.org>

Anexos

Anexo 1. Wawa Laptop modelo 2.0



Fuente: Página web de Wawa Laptop.

Pietà: juntando el impacto social y el negocio

“Como cualquier empresa... o sea, yo no consideré a Pietà como solo haciéndolo en la cárcel o en el aspecto social, debía tener otro modelo de negocio”.

Thomas Jacob

1. Introducción

La historia de Pietà permite apreciar la importancia que tiene en el crecimiento de una organización, el espíritu emprendedor con una visión social. Pietà comenzó sus operaciones en el año 2012, con un taller en el penal de Lurigancho donde Thomas Jacob, su fundador, con el soporte de un pequeño grupo de internos, comenzó a confeccionar polos y otras prendas de ropa, al igual que las más de 100 empresas textiles que se han vinculado en el tiempo con este modelo de trabajo permitido en el sistema penitenciario peruano.

Luego de más de una década ininterrumpida de operaciones, Pietà ha llegado a convertirse en una empresa referente en la moda peruana, con una marca irreverente, diferente y de calidad, reconocida como tal por sus clientes, y con una reputación que prioriza el valor social; soportado todo esto por una gestión que administra cuatro talleres de producción, tiendas propias en diferentes distritos limeños, ventas en consignación y un canal de venta *online* que le permite ofrecer sus productos al mercado internacional.

2. Los inicios de Pietà

Los comienzos de Pietà fueron como el inicio de cualquier emprendimiento, una idea interesante, una oportunidad identificada y mucha motivación acompañada de mucho esfuerzo y trabajo, todo centrado en Thomas, el fundador, emprendedor y gestor del negocio, quien comenta al respecto:

Durante unos 5 años, hasta hace 3 años, yo hacía todo solo. Sobre todo, el trabajo se enfocaba en el manejo de la producción que veía con los internos... de ahí sacaba los productos y veía todo lo relativo a las ventas. Hasta abrir la primera tienda, yo hacía todo solo. (T. Jacob, comunicación personal, 6 de octubre, 2020)

Las fuentes de la motivación e inspiración surgieron de las experiencias previas de Thomas, de lo aprendido y desarrollado en su carrera profesional: el *marketing*, así como de la red de contactos y amigos, la cual brindó el soporte y apoyo necesario para los momentos iniciales del negocio. Pero también desde un inicio se aprecia la visión del componente de desarrollo social, en el que una empresa no debe abocarse solamente a los procesos, el trabajo y la rentabilidad, sino que debe tener un propósito, ser diferente y crear valor generando desarrollo y bienestar. Sobre esto, Thomas cuenta lo siguiente:

Quando era estudiante en Francia tenía que hacer una práctica fuera del país y la hice aquí, en el Perú, en Lima. Y, bueno, tenía una amiga francesa que daba clases de francés en las cárceles... Era un voluntariado en el que ella participaba y un día me permitió visitar una cárcel, a través de su voluntariado. Fui y ahí conocí a varios internos que me contaron que tenían máquinas de coser, otros que sabían hacer estampados o tejidos o bordados, pero no tenían trabajo. Yo veía que los chicos estaban animados, querían trabajar, querían hacer algo. Y, como tenía un poco de experiencia en ese rubro, pensé que podía ayudarlos y que podíamos hacer algo chévere, original, diferente, como otro concepto de moda. Y así fue, así fue como se inició todo. (T. Jacobs, comunicación personal, 6 de octubre, 2020)

Un factor fundamental en el desarrollo de Pietà fue la relación con el Instituto Nacional Penitenciario (INPE), que es la organización del Estado encargada de la ejecución de las penas y medidas de seguridad en los penales, y, como tal, es la institución que intermedia la relación entre las empresas interesadas en la reinserción laboral de los internos en las cárceles. Sin embargo, la situación de los internos en el sistema penitenciario peruano es un elemento a tener en cuenta para entender el reto al cual se enfrentaba Pietà.

3. La situación del sistema penitenciario en el Perú

En el Perú, el sistema penitenciario tiene como objetivo la reeducación, rehabilitación y reincorporación del penado a la sociedad (INPE, citado en INEI, 2018); es decir, tiene un enfoque que apunta a la resocialización o reformatión del delincuente para evitar que reincida.

Sin embargo, tomando en consideración que las penas privativas de libertad en el Perú se suelen ejecutar al interior de un centro carcelario, se cuestiona si las condiciones y entornos de este posibilitan dicha resocialización o si, por el contrario, exacerbando la desadaptación constituyéndose como instituciones delictógenas, que, en vez de resocializar, desocializan a los delincuentes. Se alude a que las cárceles peruanas no presentan prácticas de resocialización efectiva y se caracterizan por un entorno conflictivo para la adaptación (Solís, 2008). Estas instituciones, que se encuentran en situación de hacinamiento, son consideradas lugares subhumanos, con elevados niveles de subalimentación, deterioro de la salud y exposición a la violencia física, ya sea entre los internos o proveniente de los carceleros.

Se trata de un total de 68 establecimientos penitenciarios habilitados y activos a nivel nacional con una población intramuros de más de 85 000 personas, entre procesados (34 %) y sentenciados (66 %), quienes representan el 113 % de la capacidad total de albergue (INPE, 2020). Incluso, algunos establecimientos penitenciarios, como el del Callao, tienen una sobrepoblación de 440 %. Dicho hacinamiento, como señala la Defensoría del Pueblo (2018), socava las condiciones de seguridad, control y vigilancia penitenciaria, generando espacios de tensión al interior de los penales y ocasionando fallas que se reflejan en la existencia de armas y celulares al interior de las cárceles. Estas condiciones dificultan el cumplimiento de los fines preventivos y resocializadores.

4. Los internos y las cárceles productivas

Por otro lado, la población descrita se caracteriza por haber alcanzado mayormente solo niveles primarios o secundarios de educación (89 %). Asimismo, de acuerdo con Peñaranda (2019), el 97 % de la población penitenciaria pertenecía a la PEA ocupada antes de ser sentenciada o procesada, por lo que se estima que los ingresos laborales que dejan de percibir los reclusos ascienden anualmente a S/980 000 000, lo que impulsa a buscar la recuperación de ese alto costo socioeconómico. Por esta caracterización, se explica que el tratamiento penitenciario se componga de educación y trabajo penitenciario. Estas son reconocidas como actividades que permiten mayores oportunidades para el desarrollo de proyectos de vida (Defensoría del Pueblo, 2018).

Estas actividades son promovidas a través de medidas como el acceso al beneficio de redención (reducción) de la pena. Sin embargo, se calcula que el 50 % de la población penitenciaria no trabaja ni estudia, lo que favorece la comisión de delitos (Tejada, 2017). Aquella población inscrita en trabajo representa el 28 %; el 84 % de ellos ha ingresado por primera vez a un penal y el 16 %, más de dos veces (INPE, 2019). Se trata de un trabajo remunerado, del cual el 10 % se abona a favor del INPE para costear los gastos que genera la actividad laboral (servicios de agua y luz), mientras que el otro 90 % es destinado para gastos personales del interno, como manutención familiar u otros.

Bajo este contexto es que se propone el programa de Cárceles Productivas como una de las medidas planteadas para la inserción laboral. Esta propuesta buscaba que los internos puedan generar sus propios recursos económicos para su autosostenimiento y ayuda a su familia, promoviendo una vida más útil, vinculándose a proyectos técnico-productivos y preparándose para el trabajo (Plan de Gobierno PPK 2016-2021). Este programa (Tejada, 2017) tiene el objetivo de “regular y fortalecer el tratamiento penitenciario y post penitenciario, a través de la promoción y desarrollo de actividades productivas que permitan lograr la reinserción laboral y contribuir a la resocialización de la población penitenciaria”. Dentro de la propuesta se promueve el desarrollo de actividades en talleres productivos. Estos se entienden como espacios ubicados al interior de los establecimientos penitenciarios que son habilitados por el INPE para el desarrollo de actividades productivas o de servicios que contribuyan con la inserción

laboral de la población en cuestión. Es decir, son talleres administrados por el sector privado, pero supervisados por el INPE.

Para impulsar la implementación de cárceles productivas, el INPE realizó un trabajo coordinado con instituciones públicas tales como el Reniec, el JNE, la Sunat y la SBS para facilitar la documentación y regularización de deudas por omisión al sufragio, así como para la obtención del RUC para los internos y habilitación de cuentas de ahorro. Además, se realizaron reuniones y encuentros con gremios de empresarios para explicarles el marco legal del programa y su enfoque. De esa forma, se promovió la suscripción de convenios marco de cooperación interinstitucional con empresarios privados (Tejada, 2017). Se trata de más de 135 empresas vinculadas al programa, las cuales dan empleo a más de 1300 internos (CCL, 2019). La mayoría de estas empresas pertenecen a los rubros de tejidos, zapatería, confección, sastrería, cerámica y panadería; dentro de las que se encuentran la empresa Renzo Costa y Burana. Precisamente, la gerenta general de Burana afirma que “la reinserción social influye en todo, principalmente en la seguridad ciudadana, porque una vez que el interno sale de la cárcel, lo hace con una capacidad laboral que le permite mejorar su estilo de vida” (CCL, 2019).

5. El modelo de negocio

De acuerdo con Thomas, el modelo de negocio de la empresa busca ser diferente. En sus propias palabras: “Pietà es un proyecto de moda irreverente, diferente, hecho en las cárceles de Lima para poder proveer trabajo a los internos, dado que no tienen acceso a poder trabajar directamente” (T. Jacobs, comunicación personal, 6 de octubre, 2020). Para Thomas, la gestión del negocio debía necesariamente generar ingresos, para poder pagar los insumos, los proveedores, pero, principalmente, para pagar los ingresos de los trabajadores: los internos. La sostenibilidad de la empresa debe incluir su visión social; sin embargo, si esta no genera lo suficiente, entonces no hay forma en que cree valor.

Es así como desde el inicio se trabajó extensamente en el posicionamiento de la marca, utilizando como elemento diferencial el diseño, del cual se encarga directamente Thomas, y su relación con el valor social del negocio, invirtiendo fuertemente en el *marketing* y en el desarrollo comercial sin perder la identidad representada institucionalmente por él, tal como el mismo lo señala:

En realidad, yo represento más la identidad, en tanto que la parte administrativa la representa más la gerente. Yo privilegio más la identidad porque, al final, no estamos como se dice “desesperados por el dinero”, por él “más y más”. Ese no es el asunto y no es una empresa con ese objetivo. Entonces, la identidad no se debe perder nunca y yo cuido eso. (T. Jacobs, comunicación personal, 6 de octubre, 2020)

Es así como la gestión de marca está presente en todos los productos de Pietà, desde las tarjetas, el empaquetado, las ilustraciones, los textos y mensajes, hasta la propia vestimenta; buscando integrar en el diseño el concepto de calidad, de producto hecho a mano, algo original y diferente, pero que, además, refleje que ha sido confeccionado en la cárcel y por los propios internos. De esta manera, el cliente no solo está comprando una prenda de ropa, sino que también está comprando una "historia", una historia que habla de la diferencia, de la autenticidad y del reconocimiento al trabajo de calidad de los internos, que están buscando reintegrarse a la sociedad a partir de sus esfuerzos por superar adversidades, por salir adelante, tal como lo cuenta el mismo Thomas:

Ellos me contaron que Pietà los ayudó en su tiempo de convictos, pero también cuando salieron. Así pudieron financiar los estudios de sus hijos, así sus hijos pudieron emprender negocios, gracias al dinero que su papá estaba ganando en la cárcel, trabajando para sus hijos. Esas son buenas historias. (T. Jacob, comunicación personal, 6 de octubre, 2020)

Esta historia es el mensaje que Pietà quiere transmitir en su propósito, y de la cual participan todos los involucrados: vendedores, internos, clientes, administrativos y proveedores.

6. La relación con los internos

En los inicios del proyecto, era sencillo conocer a todos los internos con los que se trabajaba. Se trataba de un equipo pequeño con quienes se podía coordinar y trabajar directamente. Incluso, durante los primeros cinco años, Thomas se encargaba de hacer las gestiones para el manejo de la producción, por lo que visitaba el penal diariamente. A medida que el negocio fue creciendo, el equipo de internos también se incrementó hasta superar los 50. Ello hizo necesario la asignación de un responsable de producción en cada taller, y quienes suelen ocupar dichas posiciones son los internos con quienes Thomas inició el proyecto. Sobre este tema, él comenta lo siguiente:

Al inicio era algo más de amigos, estábamos más tiempo para trabajar, para probar, para conocernos. [...] Hay un importante porcentaje de rotación de los internos, entonces yo no los conozco a todos. Pero en cada taller tenemos responsables, ellos sí son internos con quienes yo empecé a trabajar y los conozco bastante bien. (T. Jacob, comunicación personal, 6 de octubre, 2020)

El responsable de cada taller ha sido capacitado y cuenta con la confianza de Thomas, dado que representa los intereses de la empresa en el penal. Ellos tienen la libertad para gestionar los recursos humanos necesarios para realizar sus operaciones e informan de las necesidades y asignaciones de trabajo semanalmente, sobre lo cual se calculan los honorarios por producción por interno, pagándose a destajo y de manera semanal. Los talleres funcionan 8 horas al día, empezando a las 9 de la mañana, y dependiendo de las

necesidades de producción pueden terminar operando hasta 12 horas. Sobre los talleres, Thomas manifiesta:

Apoyamos bastante al responsable del taller porque ellos manejan su personal, es difícil porque siempre hay un interno que no viene a trabajar, que no puede ir o tenía que ir el abogado o que tenía que ir a terapia, que tenía visita, etc. Entonces es imposible controlarlos, y por eso también se paga a destajo según el rendimiento de la persona. (T. Jacob, comunicación personal, 6 de octubre, 2020)

Son cerca de 400 personas las que han pasado por el programa en estos 10 años. Ello, sumado a una alta rotación, dificulta mantener una relación directa y personal como la que solía tener con el equipo inicial y con quienes aún mantiene vínculos. Sin embargo, su relación con algunos internos del programa le ha permitido constatar el aporte económico y emocional que ha significado Pietà. Se destaca que el interno suele sentirse como una carga para su familia, ya que requiere de dinero para sobrevivir en la cárcel y muchos tienen que pedirlo a sus familias, lo que, a su vez, ocasiona que se sientan avergonzados.

Debido a esta situación es que Pietà surge como algo valorable, que permite que los internos generen ingresos por sí mismos y que mejoren su autopercepción, tal como Thomas comenta:

Hay otros internos que salieron y que vinieron a trabajar con nosotros, que están en las tiendas o en la parte logística. La vida sigue, cada interno hace lo que quiere, nosotros no somos la panacea, no vamos a cambiar el chip o no vamos a cambiar a un interno. Cada uno es dueño de su vida, pero nosotros podemos ser un pequeño empujón para que se rehabilite, para que entre en un camino un poco más recto y mejor. (T. Jacob, comunicación personal, 6 de octubre, 2020)

El tener una buena relación institucional con el INPE ha permitido que las operaciones y la relación con los internos sea bastante productiva, y aunque con el tiempo los procesos y trámites administrativos se han vuelto más exigentes, lo cierto es que las operaciones de Pietà significan una publicidad indirecta de las actividades penitenciarias institucionales, mostrando los beneficios de la resocialización y del uso del programa de cárceles productivas.

7. La gestión operativa y comercial

Actualmente, Pietà cuenta con un equipo de trabajo al interior y también al exterior de la cárcel. De manera externa, Thomas se encuentra enfocado en las labores de *marketing*, desarrollo de productos, comunicaciones, contenido y diseño de productos. A su vez, se cuenta con una administradora a cargo de la administración, gestión, recursos humanos y finanzas; un responsable de producción; uno de logística; una responsable de gestión de *stock*, gestión de ventas; y un encargado de *e-commerce*.

Al interior de los penales Santa Mónica y Lurigancho, se producen las prendas que ofrece Pietà, dentro de las que destacan los polos, poleras, pantalones y accesorios para hombres y mujeres. Se trata de dos talleres de estampados y dos talleres de costura que se encuentran al interior de dichos centros penitenciarios. En los últimos años, se ha podido automatizar parte de la producción y utilizar distintos *softwares* para la gestión de ventas y la gestión de *stock* de insumos y productos terminados.

La producción es principalmente artesanal, utilizándose materias primas nacionales y con algodón tangüis. El hilo y el algodón se tejen en los talleres, y se procesan las telas de tal manera que no haya problemas con el lavado posterior de las prendas, o que los estampados no duren lo suficiente con el uso. Aunque las prendas pasan por un proceso de control de la calidad, no se considera esto como un elemento diferenciador del producto, sino como algo esperado por todos los clientes y por eso debe estar presente siempre. Los productos que más se venden son los polos y las poleras, los que representan el 65 % de la venta total (Galvez, Rivera y Zavalaga, 2018).

Por el lado de la gestión comercial, Pietà inició sus ventas de manera *online*. Según cuenta Thomas, para el lanzamiento de la primera colección buscaron hacer conocida la marca a través de medios de prensa, lo cual se logró gracias a la publicación de artículos periodísticos, reportajes y entrevistas sobre la marca, en los que se solía incluir fotos de la ropa modelada por los propios internos, estrategia que llamó la atención tal como él mismo señala:

Entonces, ya teníamos varias entrevistas y reportajes. Luego, con todos esos artículos, la gente comenzó a escribir “dónde puedo comprar”, “me gusta”. Abrí una primera tienda *online*, que al inicio ni si quiera era tienda. Nosotros hacíamos las prendas a pedido y cobrábamos con PayPal, recién después hicimos la tienda *online*. (T. Jacob, comunicación personal, 6 de octubre, 2020)

Posteriormente, se inició la venta en tiendas de conceptos, así como en tiendas multimarca, incluso a nivel internacional. No obstante, aunque existía demanda de las prendas en Alemania, Francia y Estados Unidos, las ventas y el crecimiento eran muy lentos. Por esta razón es que Pietà opta por abrir su primer punto de venta propio en el Centro Comercial Jockey Plaza, el cual sigue atendiendo actualmente bajo un modelo de venta tipo *pop up store* (el poder revisar las prendas sin compromiso y con comodidad), y que permitió una mayor generación de ingresos e impulsó el crecimiento del negocio.

Pietà dirige su *marketing* hacia un mercado de jóvenes entre 24 y 38 años, que viven en distritos de clase media, media-alta, que pueden pagar un *ticket* promedio de compra entre S/80 y S/100 (un aproximado de USD 27) y que son usuarios cotidianos de redes sociales, espacios hacia donde van dirigidas sus campañas de promoción y difusión comercial (Galvez, Rivera y Zavalaga, 2018).

8. Los retos y barreras de crecimiento para Pietà

Para Thomas: “El reto es ese, seguir creciendo, mantenernos, seguir creciendo, generar ingresos, y por eso es importante también abrirnos a nuevos mercados” (T. Jacob, comunicación personal, 6 de octubre, 2020).

El futuro de Pietà se muestra auspicioso; sin embargo, como todo emprendimiento consolidado, su crecimiento dependerá de los recursos y capacidades que ha acumulado en el tiempo y de cómo se adaptará a los cambios y exigencias del entorno. Pietà ha podido desarrollar una marca que refleja una historia de resiliencia, adaptación y esperanza por nuevos y mejores caminos, y estos nuevos caminos involucran nuevas formas de cooperación, nuevas formas de distribución, nuevos mercados y clientes. Sobre sus planes futuros Thomas señala lo siguiente:

Queremos desarrollar el B2B, que puede ser *merchandising* para empresas, desarrollar *e-commerce* con clientes en el B2C, abrir nuevos mercados afuera, en Europa, en Estados Unidos, en Asia. Antes del coronavirus, queríamos participar de ferias afuera, trabajar con agentes comerciales que pueden presentar la marca y abrir tiendas, hacer colaboraciones con otras marcas, hacer franquicias, alianzas. (T. Jacob, comunicación personal, 6 de octubre, 2020)

Pero una mayor operación involucra un crecimiento en el flujo de trabajo: más insumos y proveedores que gestionar y una mayor exigencia en el control de calidad, pero, principalmente, una mayor cantidad de trabajadores, los cuales, además de estar calificados para hacer el trabajo, deben de contar con la tecnología adecuada para no perder productividad.

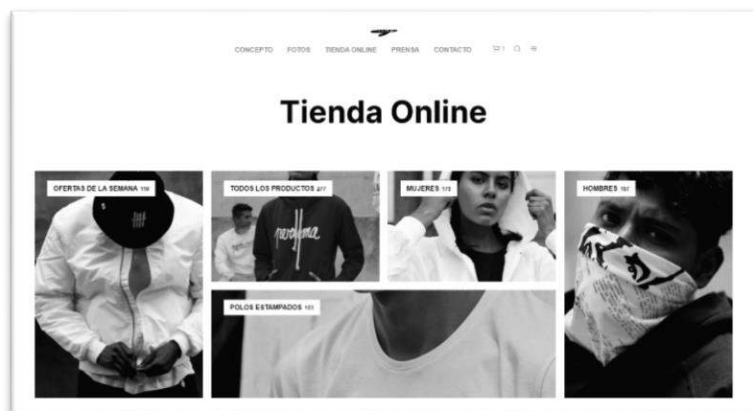
En este caso en particular, el principal valor de Pietà, los internos y sus aspiraciones por un futuro mejor, podrían llegar a ser su principal barrera de crecimiento. ¿Qué tanto el modelo operativo permite mantener un crecimiento constante? ¿Hay espacio para más talleres en los penales? ¿Cómo enfrentar la competencia por mano de obra calificada dentro del sistema penitenciario? ¿Es viable modificar el modelo de negocio para atender el crecimiento? ¿Qué tanto y de qué manera?

Figura 1. Thomas Jacobs y parte del equipo de Pietà



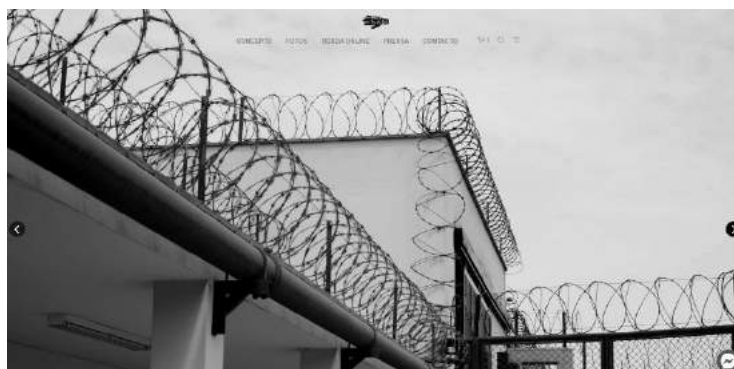
Fuente: Página de Facebook de Pietà (2021).

Figura 2. Tienda online de Pietà



Fuente: Página web de Pietà (2021).

Figura 3. Carátula página web de Pietà



Fuente: Página web de Pietà (2021).

Referencias

- Cámara de Lima. (2019). Reinserción Social a través del trabajo productivo, Informe Especial. Lima: Cámara de Lima. Recuperado de: https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r866_2/informe%20especial.pdf
- Defensoría del Pueblo. (2018). Retos del Sistema Penitenciario Peruano: un diagnóstico de la realidad carcelaria de mujeres y varones. Lima: Defensoría del Pueblo. Recuperado de <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2019/04/Retos-del-sistema-penitenciario.pdf>
- Galvez, A., Rivera, J. y Zavalaga, F. (2018). *Moda desde las cárceles de Lima: el branding de una organización peruana de moda sostenible en la decisión de compra de sus clientes. Estudio de caso de la marca Pietà*. [Tesis de licenciatura en Gestión, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Recuperado de <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12207>
- Instituto Nacional Penitenciario [INPE]. (diciembre de 2019). Tratamiento penitenciario. Informe Estadístico. Recuperado de <https://www.inpe.gob.pe/normatividad/documentos/4295-informe-estadistico-diciembre-2019/file.html>
- Instituto Nacional Penitenciario [INPE]. (2020). Informe estadístico. 2020, diciembre. Lima: INPE.
- Peñaranda, C. (2019). *Cárceles peruanas: hacinamiento y alto costo económico*. Recuperado de https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r866_1/informe%20economico.pdf
- Solís, A. (2008). Política Penal y Política Penitenciaria. Cuaderno N.º 8. Lima: PUCP. Recuperado de <https://departamento.pucp.edu.pe/derecho/wp-content/uploads/2019/05/politica-penal.pdf>
- Tejada, A. (2017). Decreto Legislativo N.º 1343 para la promoción e implementación de cárceles productivas [diapositivas de PowerPoint]. Recuperado de [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/53CA9CA770C0EA2C052581FA00767EDA/\\$FILE/DL_Talleres_productivos_01_SET_2017.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/53CA9CA770C0EA2C052581FA00767EDA/$FILE/DL_Talleres_productivos_01_SET_2017.pdf)

Hacia el cambio sistémico desde la gestión de innovación social, el caso de Sinba en la economía circular

1. Introducción

La humanidad enfrenta una nueva pandemia provocada por la COVID-19 y se ha visto cómo esta crisis ha traído abajo los sistemas de salud de los países más desarrollados. Sin embargo, hay una crisis más silenciosa y poco percibida por las ciudades: la crisis ambiental. Pipo Reiser, Andrea Rivera y Juan Alberto Wu, conscientes de las causas y efectos de esta crisis, se comprometieron con hacer algo contra este mal que aqueja a las personas y a sus ecosistemas. Por ello, al fundar Sinba, declararon que es posible tener un Mundo sin Basura. Han pasado cuatro años desde este compromiso y, sin duda, hay aún mucho por hacer. Ante los sucesos de esta pandemia que ha develado cómo la inmovilización social fue un respiro para el aire, el mar y los suelos, se abre una ventana de oportunidad para poner en agenda la gestión de los residuos sólidos y repensar nuevas formas de colaboración. Para Sinba, también se configura una nueva escena, la incorporación de Piero Pérrigo, quien se encargará de ver los temas de innovación y sacar adelante iniciativas en colaboración con otros actores.

2. Sin basura es el propósito

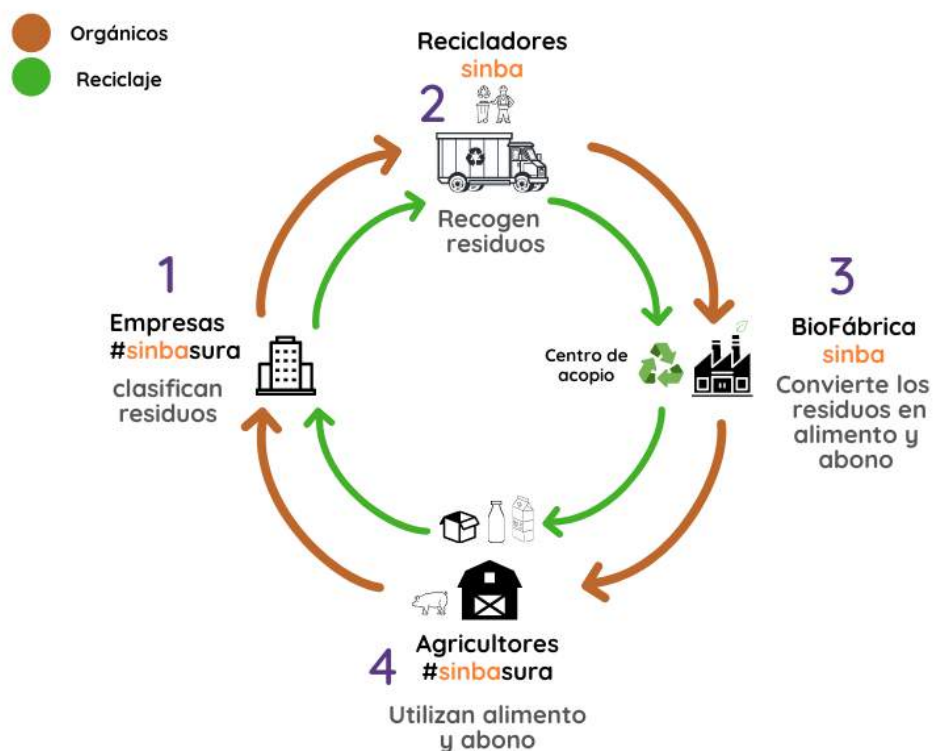
Sinba es una empresa social peruana y Certified B Corporation, fundada a fines del 2016, que busca darles un nuevo sentido a los residuos, transformándolos en un impacto positivo social y ambiental. Es la primera compañía en América Latina en proponer un modelo de economía circular que comprende todos los residuos orgánicos, así como los residuos inorgánicos reciclables. Su modelo de negocio consiste en brindar un servicio integral de gestión de residuos para las empresas del sector de alimentos y bebidas, industrias, instituciones educativas y centros comerciales que buscan gestionar sus residuos de manera más sostenible. Los residuos orgánicos se procesan como alimento porcino en su BioFábrica, que luego se distribuyen a granjas urbanas, quienes, una vez que alcanzan los estándares de salud y seguridad, se conectan con la red de empresas de alimentos de Sinba para cerrar el ciclo. Además, los materiales reciclables inorgánicos son puestos en valor por asociaciones de recicladores formales.

Pipo Reiser, uno de los fundadores de Sinba, cuenta que hace unos años se hizo una pregunta sencilla que le cambió la vida: ¿qué pasa con la basura? ¿A dónde se va la basura y cómo nos impacta? Es en medio de esas interrogantes cuando coincide con Andrea para formar lo que él llama “una sociedad muy improbable”. Andrea es ingeniera zootecnista especializada en

cerdos y él, egresado de administración y negocios internacionales apasionado por la sostenibilidad. En esa búsqueda, se encontraron con Juan Alberto, un empresario e inversionista en consumo masivo, gastronomía y logística con varios años de experiencia en su rubro, y se dieron cuenta de que tenían objetivos en común y habilidades distintas que podían potenciar la sociedad. Así nació Sinba, en el 2015, con el propósito de revertir el problema del desperdicio en el Perú.

A inicios de 2016, Sinba postuló a StartUp Perú (ver Anexo 1) y ganó S/ 50 000. Fue ahí cuando se constituye formalmente como empresa social y Certified B Corporation a fines de ese año. Según la página de Kunan (2018), plataforma peruana de emprendimiento socioambiental, la misión de Sinba es la siguiente: “Somos una empresa socio-ambiental que busca darles un nuevo sentido a los residuos en el Perú transformando residuos de alimentos en alimento animal para granjas urbanas en alianza con recicladores urbanos”. Los productos y servicios de Sinba son: (i) Programa Empresas #sinbasura (servicio de gestión de residuos para restaurantes, mercados, hoteles, industrias, etc.) y (ii) Punba (alimento para cerdos para granjas porcinas). El impacto que Sinba busca lograr es (i) reducir la contaminación por la inadecuada gestión de residuos, (ii) promover la formalización colaborando con recicladores formales y (iii) mejorar la calidad de vida y las prácticas ambientales de granjas urbanas.

Figura 1. Ciclo Sinba



Fuente: Sinba (2020).

3. El crecimiento de Sinba

En un inicio, la propuesta de valor de Sinba se centraba principalmente en los restaurantes y el programa para empresas se llamaba Programa Gastronomía sin Basura; sin embargo, según Pipo “hoy las municipalidades y los mercados tienen un potencial gigante, así que, ahora le llamamos Programa aliados sin basura”. Asimismo, cada vez más se unen nuevos accionistas a la empresa. Cabe resaltar que el residuo principal que recogen es el orgánico, en lo cual también se enfoca la empresa Lima Compost. No obstante, el valor diferencial de Sinba es que recupera el 100 % de residuos orgánicos, ya que en el compost casero no se pueden recuperar, por ejemplo, restos de comida, lácteos ni carnes. De esta manera, Sinba logra reducir hasta en un 95 % la cantidad de desechos que terminan en vertederos para las 38 empresas que se han inscrito. Entre sus principales clientes están Central Restaurante, La Baguette, P&G, Starbucks, Isolina Taberna Peruana, Cerámica San Lorenzo, Madam Tusan, Abbott, entre otros, siendo su capacidad de recojo de 10 toneladas al día. En términos generales, Sinba ha recuperado más de 2000 toneladas de materiales destinados a la basura, y producido más de 700 toneladas de alimento para cerdos, que se han distribuido a 15 granjas urbanas en Lima.

La propuesta de Sinba ha tenido muy buena acogida dentro del ecosistema de emprendimiento. Se ha invertido mucho tiempo y recursos, sobre todo humanos, en postular a fondos de financiamiento y la inversión ha dado resultados. Han ganado distintos fondos, como Ideas Audaces de Concytec (S/ 100 000), Desafío Kunan (S/ 40 000), el fondo Pyme de Innóvate Perú (S/ 150 000), entre otros. Sin este capital para comprar sus primeras máquinas y para pagar el alquiler de su local industrial hubiera sido muy difícil iniciar la operación. Hay otro factor importante que cumplen dentro de la teoría de los emprendimientos exponenciales (según los expertos de Singularity University) y está vinculado a tener propuestas con propósito transformativo masivo. Es decir, que este propósito sea una preocupación universal y que impacte a muchas personas al mismo tiempo, que busque el cambio del *status quo*. Y justamente ese es el hilo invisible que hizo nacer a Sinba y, como menciona Pipo, el reto es que no se pierda.

4. ¿Lima la fea y la sucia?

En el 2018 la ciudad de Lima pasó a superar los 9 000 000 de habitantes, por lo que se encuentra cerca de convertirse en una megaciudad. Para las Naciones Unidas, sin embargo, Lima, desde el 2018, ya es una megaciudad, debido a que ocupa el puesto 32 en el *ranking* de las ciudades más habitadas. Las megaciudades son áreas metropolitanas que cuentan con más de 10 000 000 de habitantes, y en el mundo hay más de 30 megaciudades de continua urbanización que enfrentan diversos retos sociales y ecológicos. La rápida urbanización ha puesto en problemas a los gobiernos, sobre todo en América Latina, en donde ha habido una clara ausencia de planificación urbana que provea a los ciudadanos de los principales

servicios, como los de transporte, vivienda, espacios públicos, agua, saneamiento, manejo de residuos, entre otros.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas compartidos en el 2015 incorporaron un objetivo exclusivo para las ciudades: Objetivo 11, Ciudades y comunidades sostenibles. Este objetivo busca que todas las ciudades del mundo sean inclusivas, resilientes y sostenibles a futuro para permitir que la calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas mejore. Está demostrado que las ciudades y áreas metropolitanas contribuyen al crecimiento económico, pero al hacerlo son las responsables del 70 % de emisiones de carbono mundiales y hacen uso del 60 % de los recursos de todo el mundo (Naciones Unidas, 2016). En lo que concierne a los residuos, las ciudades en el mundo se están convirtiendo en los tachos de basura del planeta, lo que representa un peligro para sus habitantes. Los vertederos al aire libre generan problemas ambientales por la emisión de gas metano, que es más peligroso que el CO₂ inclusive. Asimismo, la acumulación de residuos en los basurales genera un líquido que contamina los suelos y las aguas y que, además, termina siendo costoso para las ciudades de ingreso medio per cápita, pues el “costo derivado de un incorrecto manejo de residuos para la sociedad y la economía en su conjunto es de 5 a 10 veces lo que costaría implementar un adecuado manejo” (Global Water Management Outlook, 2015).

Lima no es ajena a esta realidad. Según el Plan Integral de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos (Pigars), en esta ciudad se producen 10 000 toneladas de residuos sólidos por día (Municipalidad de Lima, 2015). Una forma de imaginar lo que esto significa en volumen sería un grupo de camiones llenos de basura formados en una línea de 12 kilómetros. Los mismos ciudadanos, en una encuesta realizada por Ipsos en el 2019, mencionan que la contaminación ambiental y la falta de limpieza pública son el segundo mayor problema de la capital, incluso por encima del deficiente transporte público. Sobre la gestión ambiental, según la encuesta Lima Cómo Vamos (2019), el 31.3 % de los limeños declaró que la falta de un sistema de reciclaje era el problema ambiental más grande, y ocupaba el cuarto lugar detrás de la contaminación de vehículos, la falta de árboles y áreas verdes y el sistema municipal de recojo de basura. Un tema positivo es que el sistema de reciclaje ha tomado mayor fuerza en la percepción de los limeños, ya que, en el 2013, ocupaba el penúltimo lugar, lamentablemente, lo cual no se traduce en una disminución en la basura generada. Los ciudadanos siguen haciendo uso indiscriminado del plástico sin pensar en las consecuencias; por ejemplo, al comprar 10 botellas al mes, se deja una huella de plástico en el mundo de 4500 años por mes. Cifras como estas no son de conocimiento general.

De los residuos sólidos en la capital, es clave resaltar que el 53.16 % de los residuos sólidos son materia orgánica, el 18.64 % son residuos no reaprovechables, el 18.64 % pertenece a residuos reaprovechables y, finalmente, el 6.83 % está compuesto por residuos reciclables. Esta información es reportada por las municipalidades locales, por lo que son residuos que provienen de las viviendas y negocios. Los destinos de la basura en las ciudades del país son los botaderos, los rellenos sanitarios y los puntos críticos de basura, pero la mejor solución, la cual se usa muy poco, es el reaprovechamiento. Respecto de los botaderos, el gran problema

es que degradan las tierras. En el país, producto del uso intensivo de los botadores, 1973 hectáreas se encuentran degradadas, es decir, ya no pueden ser usadas para albergar vida. Por el lado de los rellenos sanitarios, la mayoría no son controlados, por lo cual no se da un tratamiento a los residuos antes de ser ingresados al relleno. Finalmente, en la opción del reaprovechamiento, el Ministerio del Ambiente (Minam, 2018) señala que un 54 % (4 000 000 de toneladas) puede ser reaprovechado, pues son residuos sólidos orgánicos, pero solo el 1 % es efectivamente aprovechado.

No obstante, este no es solo el caso de los ciudadanos, ya que las empresas, por su parte, son una fuente grande en la generación de residuos. Cada día generan entre 50 y 1000 kilogramos de desechos y, de acuerdo con un estudio realizado por Sinba, el 75 % es del tipo orgánico. La mayoría no recicla y, lo que es peor, el 98 % de las personas no sabe qué ocurre con los materiales que van a la basura y muchos de ellos pueden derivarse al sistema informal, como es la crianza de cerdos. En esta actividad de crianza informal, se hace uso de basura mezclada como alimento, lo cual puede provocar riesgos a la salud. Asimismo, esta mala práctica genera contaminación ambiental, pues las granjas suelen quemar los residuos y contaminar el aire y los suelos. Mientras que los residuos se encuentren disponibles para esta actividad, se seguirá promoviendo el mercado informal. Para saber la magnitud, según Sinba, solo en Lima hay de 6000 a 8000 granjas, la gran mayoría familiares y gestionadas por mujeres. En conjunto, estas producen el 40 % de la carne que consume la ciudad, carne que, en definitiva, no es apta para el consumo humano.

5. La 4.^{ta} revolución industria: la economía circular

El avance de las industrias y el crecimiento económico ha estado basado en lo que se conoce como la economía lineal, un sistema de producción que toma, hace y desecha los recursos naturales, además de hacer un uso poco eficiente de todas las materias primas.

Ante un crecimiento demográfico y una clase media global que se multiplicará para el 2030, el consumo irá en la misma línea. En este contexto, los riesgos y actuales pérdidas de la economía lineal son: (i) el incremento de los precios de los recursos naturales, (ii) riesgos de suministro, ya que muchos países dependen de las importaciones, (iii) deterioro de los sistemas naturales y (iv) pérdidas económicas (Porcelli y Martínez, 2018). Ante este posible colapso, las empresas, el Estado y la sociedad han comenzado la transición hacia una economía circular, en contraste con la lineal que es “restaurativa, regenerativa a propósito, y que trata de que los productos, componentes y materias mantengan su utilidad y valor máximos en todo momento, distinguiendo entre ciclos técnicos y biológicos” (Ellen MacArthur Foundation, 2015).

Figura 2. Diferencias entre economía lineal y economía circular



Fuente: Espaliat, M – Economía circular y sostenibilidad (2017)

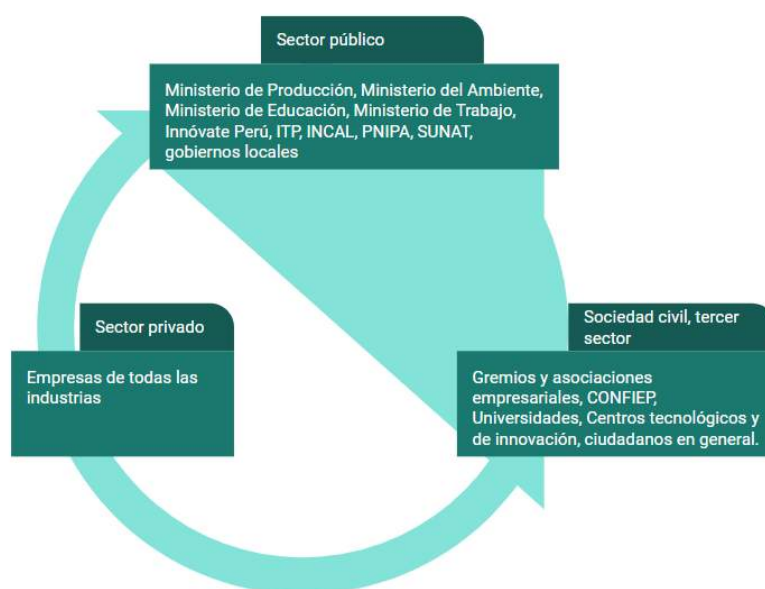
Como muestra la Figura 2, los cambios pueden producirse en todas las industrias e implica repensar el diseño, el proceso de producción, el producto final, el destino del producto y cómo puede regresar a la producción nuevamente. Los impactos positivos no apuntan al medioambiente, sino también a la misma economía de los hogares y las empresas. El cambio debe implicar un nuevo modelo económico, con nuevas tecnologías e innovación, y que se apalanque en un sistema educativo que promueva la concientización de consumidores y productores (ver Anexo 2). Para impulsar los cambios, los gobiernos deben asumir un rol más activo como en el caso de la Comisión Europea, que ha presentado un paquete de economía circular. Este incluye propuestas legislativas sobre residuos y hasta un plan de acción con medidas centradas en los residuos alimentarios, la construcción y la demolición, la biomasa y los bioproductos. Se calcula que estas medidas le generarán un ahorro neto a la Unión Europea de € 600 000, lo que corresponde al 8 % del volumen de negocios anual. Asimismo, esto permitiría una reducción de 2 % al 4 % de emisiones anuales de gases de efecto invernadero (Comisión Europea, 2018).

En el Perú, el gobierno, a través del Ministerio de la Producción (Produce), ha reconocido que la economía circular es un modelo de gestión para el país. A través del Programa Nacional Innóvate Perú, se cofinancian iniciativas que buscan tratar los efluentes, residuos, productos y servicios con industrias verdes y la ecoinnovación. A inicios del 2020, se aprobó la Hoja de Ruta hacia una Economía Circular en el Sector Industria, mediante el Decreto Supremo N.º 003-2020-Produce. Esta iniciativa, elaborada entre Produce y el Minam, impulsa el crecimiento económico a través de un desarrollo industrial inclusivo y sostenible. El gobierno afirma que la economía circular no es una moda, sino una nueva y correcta forma de hacer economía. Entre las primeras empresas que han suscrito el Acuerdo de Producción Limpia (APL), se encuentran Coca Cola y Arca Continental, Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S. A. A., Corporación Aceros Arequipa S. A., Koplast Industrial S. A. C, Peruana de Moldeados S. A. C. (Pamolsa) y Textil El Amazonas S. A.

Las empresas que suscriban el APL deben cumplir con diversas disposiciones, que pueden ser realizadas por ellas mismas o a través de alianzas. Entre las acciones, se encuentran incorporar el material reciclado en sus procesos productivos, como los hacen en el embotellado usando botellas recicladas; implementar el ecodiseño, como los productos que son elaborados con material bio o que busquen extender su vida útil, ya sean multifuncionales o reciclables; entre otros. También se pide que las empresas capaciten a su personal en temas de gestión de residuos sólidos y buenas prácticas de ecoeficiencia. Con ello, se reafirma la relevancia de que la concientización ambiental se dé en todos los niveles de las empresas para alcanzar un mayor impacto.

La Hoja de Ruta hacia una Economía Circular reconoce la necesidad de la participación de diversos actores del sector público y privado, así como la de los mismos ciudadanos a través de la consulta pública. Para ello, se está implementando la Plataforma Perú Circular, un espacio de articulación para gestionar el conocimiento y desarrollar capacidades en donde confluyan actores responsables y facilitadores, con el fin de apoyar el paso del país hacia la economía circular. El objetivo final es “incentivar la producción industrial bajo un enfoque de economía circular; y generar hábitos de consumo sostenible en el sector público, privado y la ciudadanía en general” (Salardi, 2020). En la Figura 3 se encuentran los principales actores involucrados.

Figura 3. Actores del nuevo sistema de economía circular, Perú



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de todo este sistema de actores, Sinba ha cumplido un rol clave al participar de las diversas mesas técnicas promovidas por los ministerios de Producción y de Ambiente. En primer lugar, su labor es la de concientizar a personas, empresas y gobierno acerca de que nada debería sobrar. Por otro lado, vienen impulsando la necesidad de contar con

infraestructura para el reciclaje, dado que, si se les va a pedir a las personas y empresas que hagan un cambio en sus vidas y formas de operar, respectivamente, hay un nivel de complejidad que se debe facilitar con recursos físicos y tecnológicos. Como cuenta Pipo:

Si realmente el sistema estuviese tan bien armado, que tú puedas sacarles tanto valor a los materiales, donde tu puedas pagarles a las personas por el reciclaje, incluso a la persona que de su casa va a la esquina y tenga una máquina que le permita recibir algo a cambio del material reciclado, en ese momento esto se vuelve mucho más fácil, porque hay un incentivo económico.

Ante esto, si bien ha habido algunos avances, aún son necesarios más incentivos para las empresas y ciudadanos.

Otro aporte valorado por los actores del sistema es su conocimiento sobre los vacíos y/o fallas de todos los reglamentos en torno a la gestión de residuos. Han participado en grupos de trabajo para la valorización de residuos orgánicos, en donde contribuyeron con los temas normativos y legislativos. Asimismo, Sinba es reconocido por su rol en el desarrollo de capacidades necesarias para realizar la gestión de residuos. Las capacitaciones realizadas a empresas y centros educativos han hecho que Sinba gane un rol de experto en temas de gestión ambiental y en economía circular. Para Sinba, como comparte Piero, tal vez esta labor sea la más “potente, gatilladora y dinamizadora”, pues “una vez que el personal es capacitado, toma consciencia y, si es tomador de decisiones, deseará hacer más por los temas ambientales”.

En estos años, la relación de Sinba con el ecosistema ha sido beneficiosa. Si bien es cierto que han aportado desde su experiencia para cumplir con su propósito social, también han sido beneficiados con diversos recursos disponibles de parte del Estado. Como se mencionó, han sido ganadores de diversos fondos estatales y privados, recursos financieros que les permitieron la compra de máquinas, pagos de alquiler de local industrial, entre otras actividades.

6. Los recicladores, ¿aliados clave?

El Minam, desde el año 2011, implementa un Programa de Segregación en la Fuente y Recolección Selectiva de Residuos Sólidos en viviendas urbanas a nivel nacional. Para ello, desde las municipalidades se vinculan a los recicladores con las viviendas, para que se puedan recoger los residuos segregados desde la fuente de origen. Todo ello con el fin de reducir la cantidad de los residuos dispuestos inadecuadamente, con lo que se impulsa una cadena formal de reciclaje, así como que se incremente la conciencia ambiental de los ciudadanos (Minam, s. f.).

En este contexto, Sinba ha firmado un convenio con una asociación de recicladores. Pipo comparte lo siguiente:

Ellos tenían un camión antiguo y nos empezaron a hacer el servicio. Ahí se nos ocurrió financiarles un camión nuevo a un interés muy bajo y garantizarles el repago del camión por el servicio que les contratamos. Luego de tres años, el camión es de ellos y desde ya lo usan para otras cosas. Eso sí, se comprometen con nosotros a darnos las rutas exclusivas.

Como cuenta Pipo, los materiales reciclables que se recogen son para la Asociación de Recicladores, de manera que se benefician ambos. El camión tiene dos niveles: el primero para material orgánico, que se organiza en contenedores de 180 litros (tiene una plataforma hidráulica que permite levantarlo); y el segundo, para el material reciclable, que debe permanecer seco, para lo cual se ideó poner unas rejillas para mantenerlo en una buena condición sobre los contenedores. Pese a los acuerdos y beneficios mencionados, la asociación aliada es inestable. “Al inicio, eran diez personas, luego quince, ocho personas, es un ambiente de cachuelo. Es un mecanismo de supervivencia en el Perú”. En conversaciones con ellos, manifestaron el deseo de ser una empresa. Sin embargo, hay un gran desconocimiento por parte de los recicladores sobre temas legales que impliquen formalizarse como tal. Por ahora, por ejemplo, no emiten comprobantes de pago. Cabe mencionar que existe una ley que regula la actividad de los recicladores, la Ley N.º 29419.

7. Nuevas leyes, nuevas ventanas de oportunidad

Para lograr el ansiado cambio a favor de la sostenibilidad ambiental, se requiere de un equilibrio entre el ámbito social, económico y ambiental y, para ello, la sinergia entre actores es uno de los principales caminos. Desde el Estado, el rol es crucial al ser un ente con capacidad de regular y ordenar a través de las leyes, normas y reglamentos en sus diferentes niveles de gobierno. Luego de varios reglamentos y ciertos avances, en el 2016 se publicó la Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos N.º 1278, la cual busca prioritariamente reducir residuos, la eficiencia en el uso de los materiales y que los residuos sean vistos como recursos y no como amenaza. A partir de esta ley, se crea el Fondo Nacional de Inversión en Residuos Sólidos, que usa los recursos del tesoro y los préstamos internacionales para invertir en infraestructura y en el desarrollo de capacidades.

Tres elementos claves de la ley ponen las bases para el desarrollo de una gran industria del reciclaje a nivel internacional. En primer lugar, se busca incorporar el uso de tecnologías de punta en el manejo de residuos sólidos para dar mayor valor a los residuos y consolidar emprendimientos. En segundo lugar, se fomenta una mayor vinculación entre actores, empresas de todo tamaño, ciudadanos y la sociedad civil. En tercer lugar, se le brinda prioridad a la inversión privada también en el servicio de residuos sólidos y a diversos mecanismos de financiamiento, como las obras por impuestos. En todas estas funciones, el Minam es quien asume el liderazgo y es importante resaltar que, en la ley, por primera vez se hace mención al concepto de economía circular, siendo una de las primeras leyes en América Latina en hacerlo.

A pesar de los beneficios de esta ley, aún es necesario dar mayores precisiones, y en mayo del 2020 se aprueba el Reglamento N.º 1501 que modifica la Ley N.º 1278. Entre las mejoras se encuentra el aprovechamiento de material de descarte proveniente de actividades productivas, extractivas y de servicios. Antes, para acceder a esto, se tenía que contratar a una empresa operadora de residuos sólidos, lo cual podría ser muy costoso. El reglamento permite que estos materiales, que pueden ser materia prima, sean recolectados por recicladores, por ejemplo. De esta manera, se promueve la economía circular a un bajo costo y articulando a más actores. Otro gran cambio es que la segregación de los residuos de gestión municipal debe ser realizada en la fuente. Esto quiere decir que los hogares están obligados a separar y entregar los residuos debidamente clasificados para facilitar su aprovechamiento. Si bien es cierto la ley ya se encuentra publicada, aún hacen falta esfuerzos para comunicar el mensaje principal a todos los hogares peruanos.

A nivel de gobiernos locales, la colaboración con Sinba ha sido mínima. Se aprecia que la gestión responsable de residuos sólidos no es una prioridad para la mayoría de los municipios. Por un lado, hay una falta de intención y, por otro lado, una falta de conocimiento sobre cómo hacerlo y los posibles impactos de la inacción. Se han visto ciertos recelos por parte de los municipios por trabajar con aliados, posiblemente porque sienten que perderían el protagonismo y ante ello, prefieren trabajar solos y el impacto es mínimo o invisible. Producto de la mala gestión, alrededor del 30 % de la basura queda en las calles y más del 50 % de la basura no llega a un relleno sanitario, espacio de disposición final segura (Minam, 2019). Los municipios al tener la principal responsabilidad de recolectar, transportar y disponer los residuos, cumplen un rol clave y existe una brecha amplia en el tema de sus capacidades de gestión.

A partir de la nueva Ley N.º 1278, el Minam hace un especial énfasis en la necesidad del fortalecimiento de los municipios en cuanto a su capacidad técnica para planificar, operar y supervisar los servicios; en su organización interna, fortaleciendo sus equipos y profesionalizándolos; y en su organización comercial, cobrando al vecino el precio justo por el servicio que prestan, pues todos tenemos una corresponsabilidad en cuanto a la sanidad y limpieza de la ciudad.

Un vacío en el Reglamento N.º 1501 es el tema de la formalidad en las organizaciones de los recicladores. De acuerdo con Pipo, el Reglamento debería establecer un estándar sobre la naturaleza jurídica y tributaria de las asociaciones de recicladores. Por un lado, cuentan con personería jurídica, pero no entregan comprobantes de pago al momento de realizar las transacciones. Incluso, es clave ir un paso atrás y definir si su propósito tiene fines de lucro para fomentar una mayor formalización.

La ley se encuentra vigente desde el año 2016, pero los avances han sido lentos y de bajo impacto. Los residuos, al ser vistos “solo como basura”, complejizan el actuar. Como comparte Pipo:

Es un mercado donde nadie quiere pagar por lo que haces. Esa es una realidad y creo que, si la normativa y el diseño de programas no es abordada, va a ser un fracaso, tal como lo ha sido, por ejemplo, la Ley de Recicladores, que existe desde el 2009. A ver, cuántos hogares reciclan 11 años después. Entonces, estos aún son retos, porque no basta una buena ley para que se arregle, sino que hay que entrar a la operación, a la gestión.

8. La hora de nuevos cambios

El modelo de Sinba ha demostrado resultados positivos para la sostenibilidad ambiental de la ciudad de Lima. La propuesta de economía circular cada día se está incorporando en más organizaciones de diversos sectores; no obstante, aún quedan varios desafíos por resolver para que Sinba pueda impactar en más espacios y lograr una Lima y un mundo sin basura. La llegada de Piero a la organización es un buen momento para reconocer qué estrategias y acciones son necesarias para escalar el modelo de Sinba hacia uno que permita un cambio sistémico. Con la creación de un área de innovación, Sinba tiene nuevas posibilidades para reforzar su modelo y responder la siguiente pregunta: ¿de qué manera la innovación puede ayudar a la organización a impulsar un cambio sistémico que involucre a más actores del ecosistema?

Referencias

- Comisión Europea. (2018). Informe de la Comisión al Parlamento Europeo y al Consejo, la UE y el Acuerdo de París sobre el cambio climático: balance del progreso logrado en la COP de Katowice. Recuperado de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/es/TXT/?uri=CELEX%3A52018DC0716>
- Ellen McArthur Foundation. (2015). *Hacia una economía circular: motivos económicos para una transición acelerada*. Recuperado de https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Executive_summary_SP.pdf
- Global Water Management Outlook. (2015). Informe de Perspectiva Mundial de la Gestión de Residuos, GWMO. Recuperado de <http://www.unep.org/newscentre/Default.aspx?DocumentID=26844&ArticleID=35410&l=en>
- Ley N.º 29419. Ley que regula la actividad de los recicladores. (6 de octubre de 2009). *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/Recicladores-29419.pdf>
- Lima Cómo Vamos. (2019). Encuesta Lima Como Vamos - Observatorio Ciudadano. Recuperado de <http://www.limacomovamos.org/informesurbanos/>
- Kunan. (2018). *Sinba*. Recuperado de <http://www.kunan.com.pe/sinba/>
- Martínez, A. y Porcelli, A. (2018). Estudio sobre la Economía Circular como una Alternativa Sustentable. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6760587>
- Ministerio del Ambiente (Minam). (2018). Sistema Nacional de Información Ambiental SINIA <https://sinia.minam.gob.pe/novedades/peru-solo-se-recicla-19-total-residuos-solidos-reaprovechables>
- Ministerio del Ambiente. (s. f.). Programa nacional de segregación en la fuente y recolección selectiva de residuos sólidos. Recuperado de <https://www.minam.gob.pe/gestion-de-residuos-solidos/programa-nacional-de-segregacion-en-la-fuente-y-recoleccion-selectiva-de-residuos-solidos/>
- Municipalidad de Lima. (2015). Plan Integral de Gestión Ambiental de residuos sólidos 2015-2025. Recuperado de <http://smia.munlima.gob.pe/documentos-publicacion/detalle/112>
- Produce. (2020). D. S. N.º 003-2020 Hoja de Ruta hacia una economía circular en el sector industrial, Lima-Perú. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-la-hoja-de-ruta-hacia-una-econom-decreto-supremo-n-003-2020-produce-1856966-1/>
- Salardi, J. (5 de junio de 2020). *La economía circular es una alternativa adecuada para impulsar la economía peruana*. Stakeholders. Recuperado de

<https://stakeholders.com.pe/industria/la-economia-circular-una-alternativa-adecuada-impulsar-la-economia-peruana/>

Sinba. (2020). *Ciclo Sinba*. Página web Sinba. Recuperado de <https://sinba.pe/empresas/>

Espaliat, M. (2017). Economía circular y sostenibilidad, nuevos enfoques para la creación de valor. Recuperado de https://wolfypablo.com/documentacion/documentos/2017-10/710%20Economia_circular_y_sostenibilidad.pdf

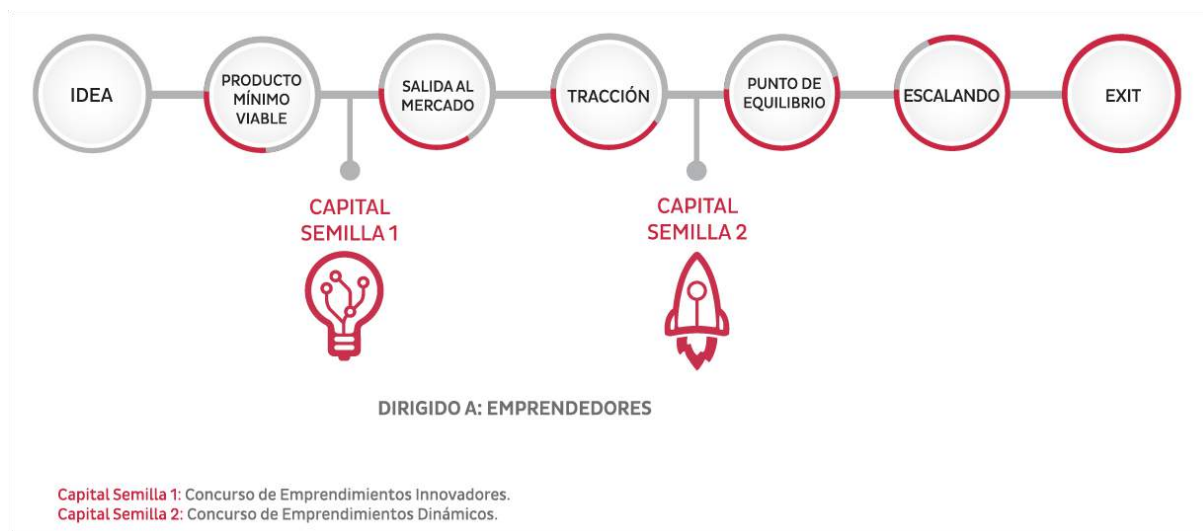
StartUP Perú. (s. f.). *Inicio*. Ministerio de la Producción. Recuperado de <https://www.start-up.pe>

Anexos

Anexo 1. StartUp Perú

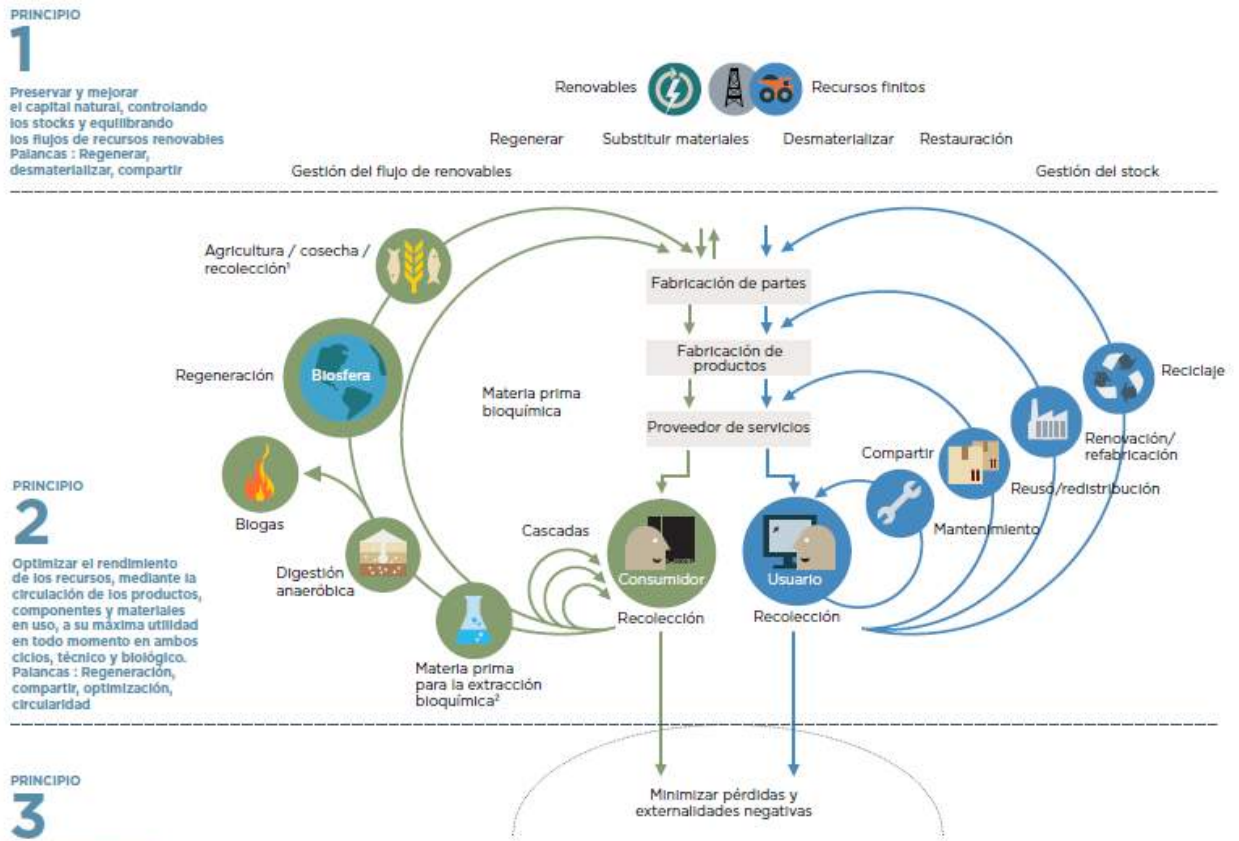
StartUp Perú es una iniciativa del Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad - Innóvate Perú, de Produce. Comprende concursos de capital semilla y escalamiento para emprendimientos innovadores, dinámicos y de alto impacto. Es una herramienta y, a la vez, una oportunidad para que los emprendedores innovadores tengan una vía y un medio para llevar adelante sus ideas de negocio de alto valor agregado que contribuyan al desarrollo del país (StartUp Perú, s. f.).

Esta iniciativa busca *startups* que cuenten con un producto mínimo viable (PMV), desarrollado y con tracción (usuarios, clientes, etc.), que demuestren la validación del producto/servicio. Además, es necesario que estas *startups* se diferencien claramente de lo que ya existe en el segmento de mercado al cual se dirige, como se puede ver en la siguiente figura:



Fuente: StartUp Perú (s. f.).

Anexo 2. Esquema de una economía circular



Fuente: Ellen MacArthur Foundation (2015).

El camino de Recidar para alcanzar la sostenibilidad

1. Introducción

La llegada de la pandemia provocada por la COVID-19 puso en graves problemas a empresas, gobiernos y naciones enteras. Para las empresas, esta crisis puso a prueba los modelos de negocios y sus bases y les permitió comprobar si la propuesta de valor era infalible. Este fue el caso de Recidar, una empresa social peruana fundada por Boris Gamarra en el 2013. La empresa busca contribuir con la reducción de la informalidad y la ilegalidad del comercio de objetos utilizados en Lima Metropolitana. Apuestan por un modelo de economía circular solidaria para prolongar el periodo de vida de bienes usados y brindar una experiencia de compra digna y legal a familias con escasos recursos económicos. De esa forma, brinda un espacio donde se garantiza la trazabilidad legal de todos los productos ofertados.

La empresa, que cuenta con certificación B, opera bajo un sistema de recojo de objetos usados denominado Movimiento Recidar, que busca concientizar a familias y empresas sobre hábitos de consumo y disposición responsable de objetos usados. Posteriormente, refaccionan las donaciones para revalorizarlas y darles una segunda oportunidad. Estos productos los ponen en venta en lo que llaman “el bazar social”, con precios muy accesibles para familias de bajos recursos. Con más de seis años operando, han logrado impactar en más de 200 000 clientes con más de 300 000 objetos reutilizados; no obstante, con la llegada de la pandemia, se plantea analizar si el modelo de negocio puede seguir siendo sostenible tanto a nivel financiero como organizacional.

A inicios del 2020, se unió al equipo Rodrigo, en un contexto en el que las oportunidades laborales que se le presentaban, según sus propias palabras, no satisfacían sus intereses personales. Sin embargo, desde que se enteró de la misión de Recidar a través de Boris, sintió una conexión inmediata con la empresa. La incorporación de Rodrigo en el equipo de Recidar podía ser una oportunidad para evaluar la solidez del modelo y buscar nuevas estrategias y acciones para consolidar la propuesta, pero como consecuencia de la pandemia se hace necesario tomar nuevas decisiones. ¿Se debe continuar con la misma ruta del crecimiento? ¿Es necesario cambiar el modelo operativo? Todas estas preguntas tenían que absolverse en la peor crisis de los últimos 30 años en la historia de la economía peruana. A pesar de ello, estaba claro que Recidar no podía parar, ya que de la empresa dependían no solo los trabajadores, sino los clientes, es decir, las comunidades de bajos recursos que en momentos de escasez necesitaban más aún del servicio de Recidar.

2. Los inicios de Recidar

En las últimas décadas, Lima ha concentrado una alta contaminación en suelos, aire y agua, debido a la mala gestión de residuos sólidos. Los residuos de la capital se destinan a rellenos sanitarios, muchos de los cuales son informales, o a lugares en donde no existe un tratamiento previo. En el peor de los casos, los residuos se quedan en la ciudad en vertederos y desmontes al aire libre, que se convierten en focos de enfermedades infecciosas. Según el Ministerio del Ambiente, en Lima se generan 8000 toneladas de residuos al día, cantidad que alcanzaría para llenar tres veces el Estadio Nacional de Perú (Minam, 2019). Del total de la basura, el 52.9 % es materia orgánica y solo un 25 % es reaprovechable o reciclable. Además, de este 25 %, solo el 1 % es reciclado. Los distritos más afectados son San Juan de Lurigancho, Comas y Villa El Salvador, los cuales, además de generar grandes cantidades de residuos, tienen una mala gestión municipal para los residuos sólidos.

Boris, fundador de Recidar, cercano a esta problemática social y consciente de los peligros para la calidad de vida de los ciudadanos, decidió emprender proponiendo como modelo de negocio un esquema de reciclaje en hogares, empresas y eventos masivos. La propuesta era recoger los residuos sólidos segregados y venderlos por kilo. No obstante, luego de hacer un análisis financiero, notó que el precio por kilo del material reciclable era muy variable, ya que dependía de otros factores externos y brindaba poca estabilidad al negocio. En esta redefinición de negocio, decidió atender la problemática que ocasionan los mercados informales, conocidos como “cachinas”, que venden objetos usados. A estos espacios, acuden personas de bajos recursos económicos para comprar ropa, muebles, electrodomésticos, entre otros objetos para su hogar.

El problema de las cachinas es que son mercados negros en donde existe inseguridad y falta de garantías, pues la mayoría de los objetos vendidos son producto del robo. Al permitir que estos mercados persistan, se sigue promoviendo la informalidad y la ilegalidad en la ciudad. A pesar de este contexto, la desigualdad económica que impera en la capital impulsa a que más de 3 000 000 de limeños cuyos ingresos no alcanzan el sueldo mínimo vean a las cachinas como la mejor opción para hacer sus compras. Así, Boris y su equipo decidieron sumergirse en esta realidad y convivir con ella para experimentar el proceso de compra. De la mano de consultoras y académicos, obtuvieron evidencia suficiente para saber qué compran las personas y qué beneficios o malas experiencias han tenido durante sus compras.

3. El despegue: el Movimiento Recidar

Con ese primer diagnóstico, el equipo armó el modelo de negocio de Recidar, el cual, hasta el día de hoy, se encuentra vigente, aunque, como consecuencia del paso del tiempo, se incorporaron nuevos servicios en función del contexto. Recidar tiene dos principales clientes para recolectar las donaciones: empresas y hogares. Asimismo, para llegar a estos públicos ha desarrollado dos espacios: el Movimiento Recidar y el Bazar Social. El Movimiento Recidar tiene el servicio principal de recolección gratuita de objetos usados y materiales reciclables, está dirigido a empresas y hogares y busca concientizarlos sobre el consumo y disposición

responsable de objetos usados. Las personas y empresas que han donado en algún momento forman parte del movimiento, con lo que se busca la creación de un sentido de comunidad. Los objetos donados son puestos en valor y se ofrecen en el bazar social de Lima Sur, espacios físicos en donde las personas acuden a realizar sus compras.



Figura 1: Del hogar al bazar, proceso de Recidar. Recidar (2020).

Los bazares sociales buscan ser un espacio para la compra digna y legal, puesto que cumplen con el orden y la limpieza, hecho que ayuda a los clientes a tener una buena experiencia, además de que se hace entrega de un recibo con cada compra. El objetivo del equipo de Recidar es brindar a las personas la capacidad de poder elegir sus objetos personales y para el hogar; por ello, hacen denodados esfuerzos en el taller con la finalidad de que los objetos se encuentren en óptimas condiciones. Ya son más de 250 000 personas las que han tenido este acceso digno. Entre los clientes que van al bazar, un alto porcentaje corresponde a personas que trabajan como revendedores, los cuales se convierten en clientes frecuentes que van al bazar de Recidar y negocian para obtener los mejores precios antes de salir a vender.

Por el lado de las empresas donantes, Recidar ofrece una solución sustentable para la gestión integral de residuos sólidos, con la cual pone en marcha su modelo de economía circular dado que los activos fijos como muebles, equipos de cómputo y otros enseres, en vez de ser desechados, tienen un nuevo uso. Asimismo, Recidar gestiona diversos tipos de residuos, como papel, cartón, plástico e incluso residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE), ofrece una periodicidad semanal, quincenal y mensual para el recojo, y brinda reportes trimestrales sobre los usos posrecojo. A la fecha, más de 60 personas forman parte del Movimiento Recidar. En los hogares, Recidar ha llegado a más de 8000 familias, quienes donan, principalmente, juguetes, libros, calzado, ropa y muebles.

De acuerdo con Boris, el cambio del modelo de negocio del reciclaje a la reutilización les dio posición mediática y fuerza para la venta, lo que les permitió acercarse a más empresas y

hogares. Pasaron de recoger 300 kilos mensuales a 15 toneladas en solo dos años y medio. Entre las empresas y hogares, Recidar ha logrado recoger más de 200 toneladas de residuos y recuperar más de 300 000 objetos que ahora tienen una segunda vida. En este camino, han ido desarrollando diversas estrategias y acciones, como la gestión del equipo, que es una en la que Boris confía bastante. Desde que los trabajadores ingresan a Recidar, se les comunica que los valores principales son la honradez en la gestión de los objetos y el servicio al cliente.

Para reclutar a nuevos integrantes, el equipo de Recidar prefiere guiarse por las recomendaciones de sus trabajadores. Así, por ejemplo, la jefa de almacén recomendó a sus hermanos y, por otro lado, parte del equipo del almacén está compuesto por recicladores con los que Recidar coordinaba. Antes de la pandemia, Recidar llegó a contar con 30 colaboradores, los cuales se organizaban tal como se aprecia en la Figura 2.

Para la elaboración del diseño organizacional, Recidar recibió asesoría en temas organizacionales por parte de un experto del grupo Intercorp mediante un Probono. Antes de esto, se dieron cuenta de que la organización era muy vertical, pues todas las decisiones pasaban por Boris, pero llegó un momento en el que Boris tenía que priorizar otras actividades y todos estaban conscientes de que la alta dependencia podría generar problemas. Por ejemplo, a pesar de que ya tenían los precios del bazar definidos, los clientes querían negociar con Boris en vez de hacerlo con la persona encargada. Si bien es cierto que han hecho avances, el equipo es consciente de que aún faltan ordenar los roles.

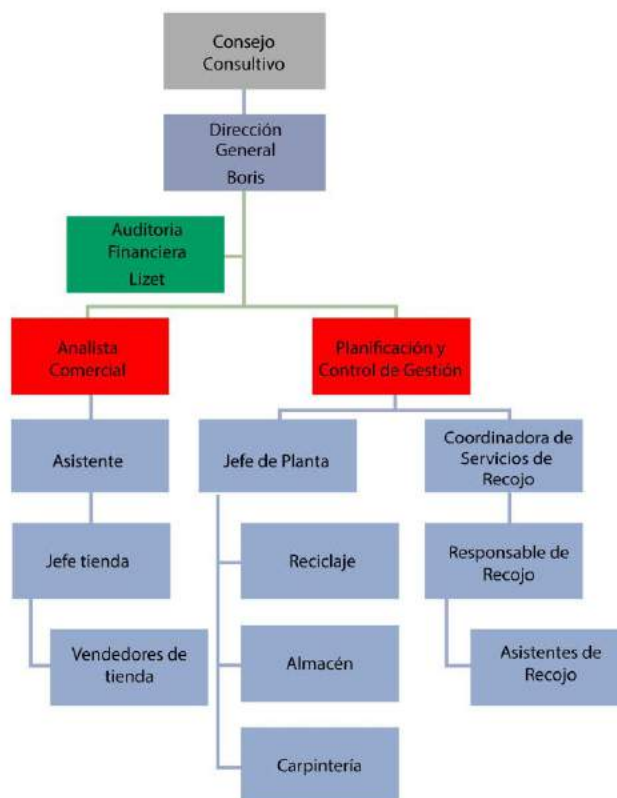


Figura 2: Organigrama de Recidar. Recidar (2020).

Los trabajadores consideran que persisten algunos problemas de comunicación, pues les resulta difícil comunicarse con los jefes, lo cual es resaltante por tratarse de una organización pequeña. Existe la sensación de que no son tomadas en cuenta las recomendaciones que comparten a sus superiores. Por otro lado, pese a que cuentan con un organigrama, en la práctica, los trabajadores no tienen en claro quién está a cargo, lo que dificulta la comunicación; esto, sin contar la falta de comprensión de la misión y visión organizacional. Al tratar de brindar más orden, las acciones de la alta dirección han sido percibidas como muy rígidas o no llegaron a adaptarse a las necesidades de los trabajadores. Para Recidar, el desarrollo de una cultura organizacional en la que todos se sientan parte de la familia es crítico, por lo que están viendo nuevas formas de organizarse.

Para la toma de decisiones, Boris y Rodrigo se encargan de la parte estratégica y comparten sus ideas con los líderes de los equipos. Esto también ocurre en los equipos, puesto que, en las reuniones semanales, Yeraldine, quien se desempeña como jefa del almacén, presenta sus propuestas y planificación y, entre todos, establecen las prioridades de la semana. Para Recidar, es clave que todo el equipo conozca cómo funciona la empresa, motivo por el cual se alienta la rotación entre las áreas. Yeraldine primero trabajó como asistente de almacén y luego pasó a ver el reciclaje y el bazar. Al final, regresó como jefa de almacén y ahora lo dirige con base en su experiencia.

Antes de que llegara la pandemia al país, la empresa tuvo acceso a información clave que le permitió realizar algunas acciones. Global Action Net en Asia es una red internacional a la que Recidar pertenece y, a inicios del 2020, les compartió información sobre las posibles consecuencias para las empresas y los países producto de la crisis sanitaria. Entre las acciones emprendidas, se encuentran el alentar a sus trabajadores para que ahorren en sus hogares ante una posible crisis económica. Asimismo, crearon una campaña con descuentos en su bazar y remataron la mayor parte de su inventario, con el objetivo de hacer caja y poder sobrevivir en tiempos de pandemia. Si bien Recidar tuvo que reducir su personal a 15 personas, afirman que fue vital el compromiso de los colaboradores en un contexto tan complejo para todos.

4. Adaptación a nuevos contextos: la llegada de Rodrigo

En febrero del 2020, se incorporó Rodrigo, el nuevo administrador de Recidar, con muchas expectativas de trabajar en una institución que busca contribuir en la reducción de desechos, en la disminución de la demanda sobre el mercado ilegal de objetos usados y en el aminoramiento de la extracción de recursos no renovables. Él sentía que compartía su propósito y se alineaba al estilo de vida que estaba buscando. Al iniciar sus labores, Boris le solicitó especial atención a la planificación y control de la empresa, ya que sabía que, desde que fundó Recidar, había asumido y centralizado la toma de decisiones, lo cual generaba una alta dependencia de la institución y mucha carga laboral. Esa situación ya no era sostenible y no le permitía incorporar cambios y mejoras duraderas que aseguren el crecimiento sostenido de Recidar.

Rodrigo revisó la documentación sistematizada y realizó un diagnóstico para identificar el punto de partida y los desafíos institucionales en los que se enfocaría. Luego de reunirse con Boris y los integrantes de Recidar, Rodrigo solicitó que se le brinde información sobre los principales indicadores de desempeño, porque no encontraba la información; sin embargo, estos no estaban planteados con claridad y no contaban con información actualizada de las mermas diarias. Además, requería de un mejor control de los inventarios para analizar cómo eso afectaba la sostenibilidad financiera de Recidar, pues Boris ya le había adelantado la importancia de diversificar los fondos y servicios para depender de una sola fuente de financiamiento.

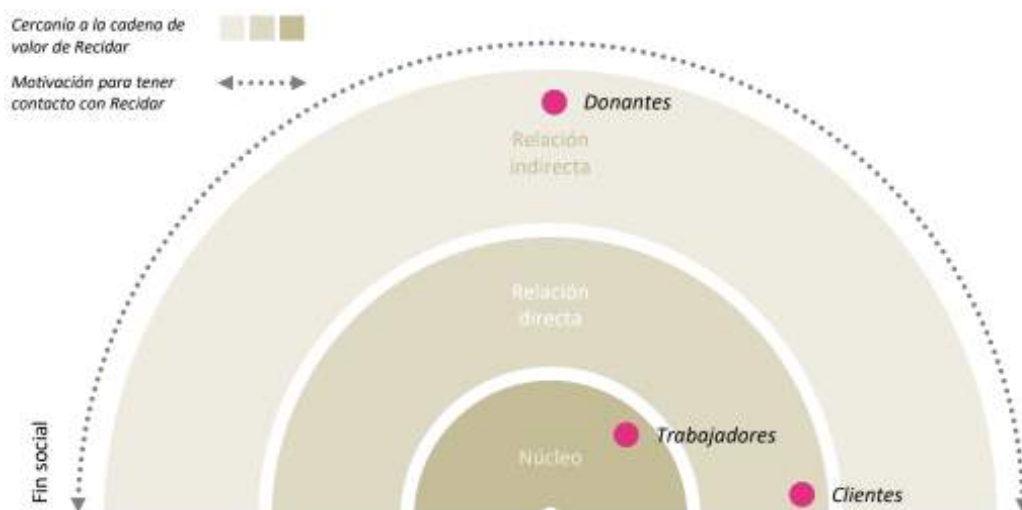


Figura 3: Mapeo de actores. Recidar (2018).

Así, Rodrigo decidió empezar conociendo a los principales actores, sus problemas y los retos que afrontaba cada uno.

4.1. Donantes

Las donaciones son realizadas por empresas y hogares, los cuales identifican a Recidar como una institución responsable y comprometida con la reducción de mercados informales. En el caso de los hogares, los distritos con mayor cantidad de donaciones son Miraflores (32 %) y Surco (30 %), mientras que los que dan menor cantidad de donaciones, pero representan una nueva oportunidad para mejorar las estrategias de donación, son Pueblo Libre (6 %), Magdalena (6 %) y Lince (5 %). Los productos que más reciben son ropa (54 %), muebles (39 %), aparatos electrodomésticos (39 %), juguetes, adornos y menaje (33 %), zapatos (16 %) y reciclaje (13 %). Asimismo, Rodrigo pudo acceder a información relevante de los donantes a nivel de distrito, lo que le permitió focalizar sus estrategias comunicacionales según los requerimientos de los clientes. Identificó, por ejemplo, que, si bien el distrito de Magdalena dona menor cantidad de productos, la mayor parte son aparatos electrodomésticos (ver Figura 4).

Rodrigo consideró necesario conocer, a nivel de distrito, el estado de los productos donados y la acogida que tenían, ya que identificó que uno de los principales problemas es que persiste una precaria cultura de donación y reutilización de bienes (menos del 10 % de los donantes están sensibilizados y aportan a la economía circular y de solidaridad). Es decir, la mayoría de los donantes tienen como principal motivación deshacerse de los bienes que ya no utiliza, muchos de los cuales se encuentran en mal estado y demandan mayor esfuerzo en la reparación.

Distrito	Reciclaje	Ropa	Juguetes / Adornos / Menaje	Zapatos	Muebles	Aparatos electrónicos	Total
Miraflores	7.3%	30.2%		16.7%	10.4%	14.6%	20.8%
Surco	8.2%	23.5%		16.4%	8.2%	24.0%	19.7%
La Molina	6.0%	27.0%		12.0%	8.0%	24.0%	23.0%
San Miguel	6.8%	32.9%		16.4%	8.2%	17.8%	17.8%
San Borja	4.2%	27.8%		15.3%	9.7%	27.8%	15.3%
San Isidro	9.5%	28.6%		15.9%	6.3%	27.0%	12.7%
Chorrillos	6.5%	25.8%		22.6%	4.8%	16.1%	24.2%
Cercado de Lima	6.7%	23.3%		18.3%	13.3%	15.0%	23.3%
Jesús María	12.5%	27.1%		10.4%	8.3%	16.7%	25.0%
Surquillo	2.2%	28.9%		24.4%	6.7%	26.7%	11.1%
Barranco	2.4%	41.5%		14.6%	9.8%	14.6%	17.1%
Pueblo Libre	2.6%	26.3%		23.7%	5.3%	21.1%	21.1%
Magdalena	10.5%	23.7%		15.8%	7.9%	15.8%	26.3%
Lince	6.3%	31.3%		28.1%	9.4%	6.3%	18.8%

Figura 4: Porcentaje de productos donados según distrito. Recidar (2018).

De otro lado, las empresas también tienen un rol importante para Recidar. A la fecha, se han logrado captar a más de 60 instituciones que reconocen a Recidar como un aliado en la economía circular, entre las que se encuentran Entel, Atento, PUCP, Adecco y la Universidad Continental.

4.2. Clientes

Recidar realizó un estudio para conocer los atributos principales de la experiencia de compra de los clientes de Mi Bazar. Los resultados señalaron que el orden, precios bajos, calidad del producto, infraestructura y la calidad en la atención es lo más valorado por los clientes.

Por su parte, Rodrigo conversó con los trabajadores del almacén para conocer sus apreciaciones según su experiencia con los clientes, y le comentaron que los compradores no perciben los beneficios de la trazabilidad legal. En algunos casos, los clientes comentaron que los precios son muy altos y poco competitivos, ya que creen que en las cachinas pueden encontrar los mismos productos a menor precio. Lo anterior evidencia una mala comunicación sobre la trazabilidad de los productos, porque desconocen y no valoran la importancia de formar parte del mercado formal. Muchas veces, esto ha generado que los clientes llamen a Boris directamente al no confiar en la información del personal del bazar.

A pesar del progreso y reconocimiento obtenido, Recidar requiere crear un plan de comunicaciones para publicitarse, así como emplear las redes sociales constantemente con

mensajes claros no solo para tener más donantes y compradores, sino con el fin de dar a conocer su propuesta de valor y generar el impacto esperado.

4.3. Trabajadores

Recidar cuenta con 25 trabajadores; sin embargo, no tiene un área de capital humano que les permita potencializar las capacidades del personal, evaluar su desempeño y velar por sus necesidades de crecimiento y desarrollo profesional. Asimismo, los trabajadores de almacén suelen duplicar labores y señalan que esa es la forma en la que siempre han trabajado y dividido sus funciones. Anteriormente, no se habían planificado ni establecido los roles de cada puesto, pero Rodrigo percibe que hay una buena disponibilidad para mejorar e incorporar cambios, pues reconoce que los trabajadores están comprometidos con la institución.

Después de este primer acercamiento sobre la situación actual de Recidar, Rodrigo considera necesario reunirse con Yeraldine para que le brinde más información y le ayude en la formulación de un plan de trabajo para su área. No obstante, todas las coordinaciones y prioridades establecidas en su primer mes de trabajo se han visto retrasadas por la llegada de la pandemia al Perú. Este hecho hizo que Rodrigo se plantee nuevas interrogantes: ¿cómo perjudicará este nuevo contexto la sostenibilidad de Recidar? ¿Qué cambios se deben implementar en el corto plazo para hacer frente a la nueva realidad? ¿Qué procesos deberán cambiar y cómo se verá afectado el clima y la cultura organizacional?

5. Operaciones, recursos y desafíos: la llegada de Yeraldine

Yeraldine se incorporó a Recidar en diciembre del 2019. Egresó de la carrera de Desarrollo Empresarial en Venezuela y empezó a trabajar como asistente de informática en una empresa del sector educativo. Lamentablemente, la crisis económica y política en la que se encuentra Venezuela hizo que Yeraldine tuviera que dejar su país en el 2016 para buscar nuevas oportunidades para ella y su familia. Empezó vendiendo golosinas para subsistir y ofreciendo servicios de limpieza y seguridad. Ella sabía que, a pesar de haber concluido su educación superior, sería difícil poder incorporarse a un mercado laboral que sea formal y que esté relacionado con su carrera.

La curiosidad y el aprendizaje continuo hicieron que Yeraldine rotara por todas las áreas de Recidar: trabajó en almacén, reciclaje, tienda y en Recor. Finalmente, terminó como jefa de almacén, donde ya lleva cuatro meses trabajando. Su trabajo comienza con el proceso de recojo de los bienes donados, para lo cual llega temprano al almacén ubicado en Villa El Salvador e imprime la hoja de ruta que el personal de Recor seguirá. El ayudante del chofer utiliza una guía con los códigos de cada domicilio para dejar constancia de lo donado por vivienda o empresa. Una vez culminado el recojo, llevan los productos al almacén, donde se certifica que todo haya llegado conforme y se inicia el proceso para catalogar los bienes donados. Si es ropa, electrodomésticos o menaje, entra al almacén; en cambio, si es algún

mueble o algo por reparar con madera o melamina, entra a carpintería. A esos productos se les dan una “ojeada” para ver si están en buen estado o en un estado reutilizable. Si lo están, se reparan para después salir a la venta en tienda. Es bueno mencionar que, tanto a la salida del almacén como de la tienda, se lleva un registro pautado en Drive (ver Anexos 1 y 2).

Durante la reunión con Rodrigo, Yeraldine le explica la situación actual del almacén y cómo la pandemia está empezando a afectar el trabajo que realizan. A continuación, se detalla el escenario planteado:

- Con la llegada de la COVID-19, el recojo de las donaciones se ha visto limitado por los altos índices de contagio en diversos distritos y por los horarios establecidos por el toque de queda. A la fecha, el área ha logrado organizar y establecer un protocolo de seguridad.
- La reducción del personal está generando alta carga laboral. Además, muchas veces los donantes no segregan los productos o el reciclaje, por lo que, una vez en el almacén, el personal demora en clasificarlo y limpiarlo. Cuando llega una donación imposible de reutilizar, como es el caso de los muebles apolillados, estos se venden como madera. Es importante que los donantes sepan identificar los bienes que pueden ser útiles de los que no.
- Si bien el almacén de Villa El Salvador es grande, el espacio es insuficiente para la cantidad de donaciones que reciben diariamente. Yeraldine considera que la mejor opción es construir un piso más en el almacén.
- Muchos clientes prefieren ir al almacén antes que dirigirse a la tienda, pues consideran que ahí hay más variedad, lo que hace que Yeraldine también se encargue de la atención al cliente.
- La ropa es el producto con mayor nivel de rotación, en tanto que los electrodomésticos o muebles demoran en ser reparados y vendidos, además de ocupar un espacio más grande en el almacén.
- El equipo de trabajo está muy comprometido con su labor, son ordenados y siempre están dispuestos a ayudar. Yeraldine percibe a Recidar como su familia y está comprometida con el apoyo al equipo para que sigan creciendo como profesionales. De igual forma, cree oportuno impulsar un programa de capacitaciones en el uso de programas informáticos para mejorar su desempeño.

6. Estrategias para el futuro

Con toda la información recolectada, Rodrigo tendrá que presentar un plan de trabajo en la reunión semanal donde plantee las estrategias a implementar de cara al futuro para que Recidar pueda alcanzar una sostenibilidad no solo financiera, sino también programática y organizacional. Con ese objetivo, tendrá que contestar las siguientes preguntas: ¿qué elementos de la operación del recojo de donaciones y venta a los clientes deben ser mejorados? ¿La propuesta de valor es atractiva y poderosa para movilizar los recursos suficientes? ¿La organización se encuentra en su máxima capacidad para conseguir el apoyo

de actores clave y el flujo de recursos constante? A partir de este análisis, el equipo de Recidar podrá evaluar sus estrategias actuales y construir nuevas para lograr la prosperidad de la organización y su propósito social.

Anexos

Anexo 1: Proceso de recolección de donaciones

N.º	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
VERIFICAR QUE EL PERSONAL SALGA A RECOLECTAR CON EL UNIFORME Y LOS IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD ADECUADOS		
1	Llamar, confirmar recojo y armar ruta.	Asistente de jefatura
2	Preparar los insumos necesarios para el recojo (EPP, celular cargado, cartones, precintos de seguridad).	Asistente de jefatura
3	Avisar al jefe de planta para que programe la hora de salida del camión y el número de personas necesarias para el recojo.	Asistente de jefatura
4	Informar a los encargados de planificación y control sobre las personas encargadas del recojo.	Jefe de planta
5	Antes de realizar la recolección, el jefe de planta deberá verificar que el personal salga con el uniforme y los implementos de seguridad adecuados.	Jefe de planta
REVISAR LA PROGRAMACIÓN DE RUTAS DEL DÍA Y LOS OBJETOS A RECOGER		
6	Recibir constancias de donación y verificar que el orden se haya establecido según la ruta.	Chofer
7	Verificar que el precinto de seguridad esté acorde con lo registrado en la hoja de ruta.	Jefe de operaciones
8	Firma de la hoja de ruta por el asistente de jefatura y el chofer.	Asistente de jefatura
REVISAR QUE SE CUENTE CON LOS DOCUMENTOS Y EQUIPOS NECESARIOS PARA LA RECOLECCIÓN		
9	Limpiar el camión.	Asistente de recolección
10	Verificar que en el camión haya herramientas, materiales y combustible.	
11	Solicitar en almacén los costales o bolsas y el film plástico de embalar para el cuidado de los muebles y artefactos. Guardar en la parte de atrás del camión.	
12	Revisar la hoja de ruta y el precinto de seguridad.	Jefe de planta
13	Verificar que el camión esté vacío.	
14	Tomar foto del camión con el precinto de seguridad del día y enviar al WhatsApp del asistente de jefatura.	
15	Enviar fotos de lo recibido al celular de la oficina.	Asistente de recolección
16	Llenar las constancias de recojo.	Asistente de recolección
17	Al llegar el camión, verificar que los precintos estén correctamente cerrados.	Jefe de planta

18	Al momento de la descarga, recibir el celular que se usó en la ruta, así como la tabla de ruta.	
19	Verificar que la constancia de recojo esté acorde con las fotos, número de bultos y códigos de donantes.	
20	Informar al jefe de operaciones sobre la conformidad de la descarga.	
21	Contactar a los donantes para verificar los objetos donados.	Jefe de operaciones
22	Realizar el informe final y que incluya los documentos de ruta engrapados, el precinto y la foto del camión vacío con precinto.	Jefe de operaciones
23	Archivar documentos. Hoja de ruta firmada por el jefe de planta, el chofer y el asistente de jefatura. <i>Check list</i> firmado por el jefe de planta. Constancias de donaciones y conformidad de descarga por el jefe de planta. Foto de camión vacío donde aparezca el número de precinto. Los precintos engrapados con la ruta del día.	Asistente jefatura
24	Revisar compendio final.	Jefe de operaciones
VERIFICAR EL ADECUADO FUNCIONAMIENTO DEL CAMIÓN		
25	Revisar semanalmente el nivel de aceite del motor e hidrolina.	Asistente de recolección
	Revisar a diario el nivel de aire de las llantas.	
	Revisar a diario el nivel del líquido de freno.	
	Revisar a diario el nivel del petróleo.	
	Programar anticipadamente el adecuado mantenimiento del camión.	
INDICADORES DE GESTIÓN		
26	Elaborar el análisis de la productividad donantes.	Administrador
27	Coordinar con los responsables de las áreas involucradas las acciones correctivas, preventivas o inmediatas frente a los incumplimientos de los Indicadores, en función de sus objetivos y metas planteadas.	
28	Realizar el seguimiento del cumplimiento de las acciones propuestas, así como evaluar la eficacia de dichas acciones y presentar a la gerencia general el Informe Mensual de Gestión de Indicadores.	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2: Proceso de venta en tienda

N.º	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Antes de abrir la tienda Muebles: limpiar por dentro y fuera. Almacén: sacar nuevos objetos. Ordenar y limpiar el local.	Encargado de tienda
2	Al iniciar el día, el encargado de la tienda identifica el número inicial de las boletas del día e informa a los vendedores y seguridad.	Encargado de tienda
3	Apuntar número inicial de boletas.	Encargado de puerta
4	Al realizar una compra, en caso de que trate de más de una boleta, se especificará en la parte superior el número total de boletas.	Encargado de tienda
5	Al realizar la venta, se le solicitará al cliente su número de WhatsApp, se le pedirá que agregue nuestro número a sus contactos y que nos siga en Facebook.	Encargado de tienda
6	Al salir el comprador, el encargado de la puerta le pedirá la boleta verde y verificará que el número esté dentro del rango. De no ser así, se le informará al encargado de tienda y se le retendrán los objetos comprados.	Encargado de puerta
7	Enviar una foto diaria con los números.	Encargado de tienda/ asistente de jefatura
8	Al finalizar el día, se verificará que las boletas de caja, vendedor y puerta coincidan. El encargado de la puerta archivará las boletas de muebles y bazar.	Encargado de tienda
9	Al momento de enviar las boletas, se llenará formato de envío en cada visita a tienda.	Encargado de tienda

El despegue de SFT: innovación en la comercialización de la pesca artesanal

1. Introducción

¿Sabías que el mar peruano alberga el 10 % de la biodiversidad marina existente a nivel mundial? Hoy en día, es el hábitat del 43 % de especies de cetáceos que existen en el mundo, y en su litoral alberga aves guaneras, pingüinos de Humboldt, tortugas, lobos y nutrias marinas, así como también más de mil especies de peces. Así, la riqueza del ecosistema marino en el Perú, gracias a la corriente de Humboldt, ofrece altos incentivos y condiciones favorables para la industria pesquera en nuestro país (Ministerio de la Producción, 2017).

Este mismo litoral no solo alberga fauna y flora marina altamente diversa, sino también miles de historias de pescadores artesanales de la costa del Perú, quienes día a día trabajan con arduo esfuerzo para ofrecer lo mejor del mar peruano a nuestros hogares. Sin embargo, su participación en el sector pesquero no ha sido suficientemente valorada. Entre otros factores, debido a la inexistencia de un modelo comercial equitativo que se traduzca en mayor rentabilidad para ellos y, por ende, en mejor calidad de vida para sus familias. Los pescadores artesanales requieren aprender a comercializar y llegar a mejores clientes sin depender exclusivamente de los intermediarios tradicionales, quienes, sin lugar a duda, obtienen los mayores márgenes de venta. Entonces, ¿qué solución les permitiría a los pescadores comercializar efectivamente a fin de repercutir en la mejora de sus capacidades, calidad del producto y sus ingresos?

2. El ingreso de SFT en la cadena de valor de la pesca artesanal

El enorme desafío que enfrenta el sector de la pesca artesanal conectó a cuatro jóvenes altamente motivados a brindar una solución eficaz: Omar Angulo, gestor social; Simone Pisu, biólogo marino; Priscilla Verástegui, ingeniera pesquera; y Beto Cheng, administrador. Los cuatro deciden fundar SFT y crearon un modelo disruptivo que podría significar un antes y un después en la situación de los pescadores artesanales.

SFT es la primera empresa social peruana, fundada en el año 2016, que ofrece productos marinos mediante un modelo de gestión y comercialización que promueve la pesca artesanal responsable, de alto impacto y sostenible en las dimensiones económica, social y ambiental. El objetivo de los fundadores es brindar mayores beneficios a los pescadores artesanales.

Como respuesta a la necesidad de potenciar y revalorizar su rol, diseñaron una cadena comercial que se caracteriza por ser trazable y justa para los actores involucrados.

La empresa ofrece soporte logístico-comercial y asistencia técnica a los pescadores artesanales, con la finalidad de fortalecer sus capacidades en pesca responsable. A partir de esto, han logrado incorporar innovaciones tecnológicas en el sector, así como incrementos significativos en sus ingresos y el de los pescadores artesanales (entre 30 % a 50 % adicional) con respecto de las cadenas de suministro tradicionales.

Perú es un país reconocido internacionalmente por su gastronomía, así SFT inició alianzas estratégicas con restaurantes *premium* de la capital de Perú, tales como Astrid y Gastón y La Mar, a quienes se les ofreció la cartera de productos. En la actualidad, SFT articula con 18 comunidades, 44 restaurantes y 400 pescadores de Perú y Chile para ofrecer productos marinos (pescados y mariscos) de alta calidad que son 100 % trazables a través de tecnologías de la información y comunicación (TIC).

Para llegar a esto tuvieron que enfrentar varios desafíos en los primeros años de la conformación de su modelo de negocio. A pesar de presentar un producto innovador para el mercado de los restaurantes, pues se garantiza la calidad y frescura del producto, así como la trazabilidad de estos, SFT no lograba aún generar los ingresos necesarios para alcanzar la tan ansiada sostenibilidad financiera. Además, al ser una empresa con dos años de funcionamiento, necesitaban de capital para invertir en su crecimiento, como la compra de equipamiento, y seguir desarrollando tecnologías en beneficio del sector de pesca artesanal.

En la última reunión de equipo que tuvieron los fundadores Omar, Beto y Priscilla, notaron que, por un lado, la rotación de los productos era escasa y, por otro lado, los precios no eran competitivos desde la perspectiva de los restaurantes. Los primeros restaurantes que se sumaron a la cartera de clientes de SFT contaban con un alto sentido de responsabilidad y conciencia ambiental, por lo que se unieron sin mayores problemas; sin embargo, hacía falta sumar un mayor número de clientes a esta comunidad.

Los restaurantes andan en la búsqueda de la triada precio, calidad y servicio. Por esta razón, necesitan no solo contar con productos que lleguen frescos y en las mejores condiciones, sino que también cuenten con precios que les permitan luego obtener márgenes de ganancias con sus clientes finales. SFT dirigió grandes esfuerzos por comunicar que los productos marinos cuentan con trazabilidad, esto quiere decir, que los chefs y dueños de restaurantes pueden saber qué técnica de pesca se usó, el nombre del pescador, de dónde proviene el pescado, y cómo fue transportado; no obstante, si bien es cierto que esta información añade valor, la decisión de compra de los restaurantes se ve fuertemente marcada por la variable precio. Ante esta situación, los fundadores tenían que analizar nuevas formas de penetrar el mercado sin descuidar el precio justo que habían logrado brindar a los pescadores artesanales. Mantener este equilibrio entre el propósito social y la generación de valor

económico es, tal vez, uno de los mayores retos de las empresas sociales, pero los fundadores estaban dispuestos a mantenerlo y ver qué estrategias seguir para lograr consolidar su modelo de negocio.

3. La conexión con el sector de pesca artesanal

Omar Angulo, socio fundador de SFT, desde muy pequeño estuvo conectado con el mar y todo lo que arrastra: sueños, progreso y también problemas. Él nació en Chimbote, ciudad portuaria en Áncash, muy conocida por sus fábricas de harina de pescado. De hecho, en el siglo XX el puerto de Chimbote fue reconocido como el puerto pesquero con mayor producción en el planeta. Lamentablemente, luego de una bonanza que inició en la década de los 50, la explotación masiva de la pesca para producir harina de pescado, destinada a ser alimento de ganado, condujo a una sobrepesca y una contaminación ambiental sin precedentes.

Omar tenía claro que ese no era el camino del desarrollo de su ciudad y esta conciencia social y ambiental lo llevó a estudiar Gestión Social, una carrera que le permitía desarrollar iniciativas y alcanzar resultados, pero, a la vez, cuidar de la sostenibilidad en las decisiones. Asimismo, en su trayectoria profesional, trabajó en el área de Responsabilidad Social de empresas siempre ligadas al sector pesca. Desde ahí conoció mucho más las carencias del sector y pudo trabajar de cerca en la pesca artesanal. Antes de fundar SFT, Omar condujo proyectos de desarrollo de capacidades en los pescadores artesanales.

En estas experiencias profesionales, Omar conoce a Beto Cheng, administrador de profesión quien también estuvo trabajando por varios años en el sector pesca. Beto conocía bien las cadenas productivas de este sector y los impactos que generaban en la pesca artesanal. Su trabajo en empresas y diversas ONG hizo que no solo conozca la realidad individual de los pescadores artesanales, sino que forme buenos amigos. Solía tener largas conversaciones con los pescadores en donde solo un 10 % que le compartían era sobre pesca y un 90 % era sobre su situación familiar. Beto cuenta cómo a los pescadores siempre les gustaba ser escuchados y, al hacerlo así, se generaba confianza y respeto mutuo. Él veía cómo, a pesar de que los pescadores trabajaban día y noche, se les pagaba por debajo del mercado.

Si bien es cierto que Omar y Beto conocían los desafíos de la pesca artesanal, era imprescindible contar en el equipo con un perfil que conozca bien el proceso de extracción, transformación y comercialización de la pesca. Así, llega Priscilla Verástegui, ingeniera pesquera de formación quien también tuvo la oportunidad de trabajar en proyectos que buscaban incrementar la competitividad de este sector. Ella estuvo muy motivada por la sostenibilidad y se encontraba sensibilizada con la pesca artesanal, debido a un curso que llevó en la universidad donde conoció de cerca las necesidades de los pescadores artesanales.

En su experiencia, una de las preocupaciones de Priscilla era dar a conocer que la disponibilidad de los productos marinos está sujeta a varios factores, como el clima, lo cual genera que el sector y el mercado de pescados y mariscos sea volátil y produzca una alta rotación de productos y precios inestables. Asimismo, identificó que los pescadores no cuentan con la tecnología e infraestructura adecuadas para conservar la cadena de frío y la calidad de los productos marinos. Todo eso genera preocupaciones en los pescadores artesanales, por lo que era clave tener alguna intervención que reconozca esta realidad.

4. El sector de pesca artesanal y su estrella: el pescador

En el Perú existen alrededor de 76 000 pescadores y aportan con el 22 % al PBI pesquero extractivo. El 51 % de estos pescadores se concentran en las regiones de Piura, Ica y Áncash. De acuerdo con el Ministerio de Producción del Perú, existen 31 006 embarcaciones artesanales, de las cuales 16 017 embarcaciones cuentan con los permisos para pescar. Esto significa que un gran porcentaje aún lo hace de manera informal. Es importante señalar que sacar los permisos genera costos importantes a los pescadores, y, además, en el camino hay varias trabas burocráticas, lo que hace más difícil lograr formalizar. Al respecto, SFT ha intercedido ante las autoridades locales para que los pescadores artesanales con los cuales trabajan puedan obtener sus permisos de forma más rápida.

A diferencia de la pesca industrial, la pesca artesanal tiene una baja capacidad de producción, pues usan embarcaciones pequeñas; asimismo, hay un nivel de inversión de tecnología bajo, así como el predominio de trabajo manual. Los pescadores usan herramientas como el espinel y el sardinel y aplican artes y técnicas pasadas de generación en generación. Cuentan con un área exclusiva para realizar la pesca que comprende la línea de la costa y las cinco millas. Lamentablemente, estas cinco millas no son respetadas por las grandes embarcaciones de la pesca industrial, quienes usan métodos de pesca que dañan las zonas donde se reproducen los principales recursos hidrobiológicos y ponen en peligro la pérdida de la diversidad biológica. La pesca artesanal contribuye con el 65 % del volumen extraído para el consumo humano directo (CHD). Esto quiere decir que gran parte de lo que llega a las mesas proviene del trabajo de los pescadores artesanales, por lo que es clave proteger estas áreas donde conviven la flora y fauna.

El perfil del pescador artesanal en el país se corresponde con personas con amplia experiencia en su sector, la gran mayoría posee más de diez años en la pesca. Es una actividad que se comparte de manera familiar, los hijos acompañan a sus padres desde pequeños; sin embargo, los padres de familia comparten que les gustaría que sus hijos se dediquen a otra actividad, pues la pesca es muy sacrificada y no les genera los ingresos suficientes. En Piura, una de las regiones donde SFT trabaja de manera intensa, el nivel educativo del 46 % de pescadores es solo educación primaria. Esto explica porque, en muchos casos, ven a la pesca artesanal como su única opción para obtener ingresos. Por otro lado, a nivel de necesidades básicas insatisfechas, la precariedad de sus viviendas y su capacidad económica son las condiciones sociales más problemáticas.

A fin de entender por qué la situación de los pescadores artesanales no ha podido mejorar, es importante conocer las fuentes de financiamiento que usan para su actividad económica. Para completar sus faenas de pesca que inician a las cuatro de la mañana, aproximadamente, los pescadores requieren comprar hielo, gasolina, tener sus materiales para la pesca, tener su embarcación en buen estado y alimentar y pagar a su tripulación. Con el objetivo de cubrir estos gastos, se financian de los comerciantes o intermediarios (ver detalles en Anexo 2). Esto provoca que la capacidad de negociación de los pescadores sea baja, ya que es el intermediario quien finalmente fija el precio y se lleva el mejor margen. Los pescadores cuentan cómo han sido estafados por los comerciantes, a quienes les entregaban sus productos que sumaban 500 kilos o a veces 1 tonelada y el pago nunca llegó. Además, los pescadores a veces pagan un sobrepago, pues ellos no tienen los medios para validar y corroborar que sean precios del mercado.

Para lograr tener un mayor margen, los pescadores deben vender una mayor cantidad de pescados, lo que los fuerza a realizar sobrepesca, una práctica que pone en riesgo la sostenibilidad de los recursos marinos. Asimismo, es fundamental respetar los tamaños en los cuales las especies marinas pueden ser pescadas. Por ejemplo, se espera que el atún pueda ser pescado cuando alcance un peso entre los 60 y 120 kilos, antes de eso es aún un pez joven y no ha alcanzado su máximo desarrollo. A pesar de eso, los pescadores, por necesidad de obtener ingresos, solían incumplir con estos estándares. Otro elemento clave es la calidad de los productos. Los pescadores no cuidaban de entregar un pescado en las mejores condiciones, pues, al momento de pescar, el uso y ciertas técnicas empleadas ocasionaban que el pescado se maltrata mucho y luego los potenciales compradores lo rechazaban.

Finalmente, la precaria infraestructura de las embarcaciones es otra barrera en la pesca artesanal. Para mantener la pesca en las mejores condiciones es necesario contar con un sistema de refrigeración dentro de las embarcaciones; no obstante, estos sistemas requieren un nivel de inversión considerable. Para el pescador es casi imposible acceder a fuentes de financiamiento, ya que no genera boletas o comprobantes que respalden sus transacciones; asimismo, no usa el sistema financiero para sus transacciones, dado que solo trabaja con dinero en efectivo. Como consecuencia, no cuenta con historial crediticio-financiero para acceder a financiamiento.

5. Instituciones sin presencia en la pesca artesanal

Los pescadores comparten que, por muchos años, el Estado peruano ha estado ausente de varias formas. Por un lado, la infraestructura en los embarcaderos, salvo pocas excepciones, se encuentran en malas condiciones. Asimismo, se encuentran aisladas y no existen empresas de transporte. Por ejemplo, los pescadores del Ñuro, ubicado en el distrito de Los Órganos, deben irse hasta Máncora o Talara para poder enviar su producto. Esta deficiencia en infraestructura logística hace que los productos se encarezcan. El atún que se pesca en el

Ñuro ya no es competitivo frente al atún de Máncora. Esta realidad está más presente en el norte del país, a diferencia del sur, como Arequipa y Tacna, en donde sí ha habido una mayor inversión del Estado.

El Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (Fondepes, 2020), organización estatal adscrita al Ministerio de Producción, tiene la misión de potenciar y asegurar la productividad sostenible y responsable de los pescadores artesanales, pero no ha logrado tener mucho impacto en los pescadores. Las demoras en implementar los apoyos desmotivan a los pescadores. En algunos casos, les hacen falsas promesas, por lo que han perdido cierta credibilidad. Por otro lado, el énfasis ha sido en capacitarlos con la finalidad de mejorar la productividad de los pescadores, pero repiten las mismas capacitaciones de hace años y no agregan valor al trabajo de los pescadores. Otro elemento de tensión entre pescadores y Estado es que el sector público los ha culpado de la sobreexplotación; no obstante, ellos afirman que la pesca industrial es la única responsable, pues cuentan con mayor capacidad y herramientas para pescar grandes toneladas.

6. Afinando el modelo de negocio

En el primer año de operaciones de SFT, el modelo de negocio consistió en una caja de tecnopor con el logo de la empresa y un código QR, la cual contenía productos marinos dirigidos a los restaurantes más *premium* de Lima y *top* en América Latina. Este producto permitía la trazabilidad de los productos marinos al contar con toda la información que permita a sus clientes conocer la información del pescador, el origen del producto ofrecido, el tipo de transporte y las técnicas de pesca utilizadas, entre otros datos relevantes. Es importante precisar que la propuesta que SFT ofrecía a sus clientes se basaba no solamente en un producto fresco, de calidad, trazable y a precio competitivo, sino, principalmente, en su valor diferencial. Es decir, ofrecer una experiencia de productos marinos obtenidos directamente de la pesca responsable a cargo de pescadores artesanales peruanos que promueven la sostenibilidad y obtienen un precio justo en retribución a su esfuerzo.

SFT llegó a su primer cliente, La Mar, por contacto directo. Establecer un lazo de confianza fue primordial, ya que gracias a ello y por recomendaciones personales fueron llegando más restaurantes de prestigio, como Astrid y Gastón, por ejemplo. En adición, realizaban visitas personales para exponer el modelo de negocio, el equipo fundador buscaba vincularse directamente con los restaurantes. Los ingresos durante el primer año de operaciones provinieron directamente de la venta de productos marinos a sus principales clientes: Osaka, Central, Pescados Capales, Cao, Symposium, La Mar, y Astrid y Gastón, restaurantes ubicados en Lima y considerados como los mejores en América Latina.

Para llevar a cabo su modelo de negocio, en un inicio, trabajaron directamente de forma *multitasker* los cuatro socios fundadores adecuándose a los retos que se enfrentaban al emprender. El equipo se encargaba en simultáneo del recojo, procesamiento, logística de entrada y salida del producto, así como de la comercialización del producto. En el primer año,

la cochera de uno de los socios se acondicionó para convertirse en el área de recepción de productos marinos y su empaquetado, desde luego con los protocolos de bioseguridad necesarios para los procesos.

Figura 1. Modelo de negocio SFT



Fuente: Elaboración propia.

Fue duro porque comprendieron que no solo se trataba de entregar los productos frescos, los clientes presentaban exigencias particulares y el equipo debió adecuarse a sus requisitos y expectativas. A nivel de recursos, el contar con una sola congeladora no les permitía incrementar su capacidad logística y manejar volúmenes de producto, ya que limitaba el nivel de abastecimiento que podrían ofrecer a sus clientes, quienes demandaban un ritmo mayor de productos marinos. Así, tuvieron que incorporar nuevas tecnologías de conservación y cadena de friaje para mantener sus productos congelados y mejorar la rotación de sus productos, evitando así mermas de producción.

Para seguir creciendo como empresa social, generaron múltiples alianzas estratégicas. Por ejemplo, con la Fundación NESsT, la cual invierte en empresas sociales que empoderan a las comunidades a salir del ciclo de pobreza en mercados emergentes, a través de estos obtuvieron contactos, visibilización, financiamiento, soporte y asesoramiento. Asimismo, sus propios clientes, los restaurantes, fueron grandes aliados gracias a la recomendación directa que ellos brindaron a otros potenciales clientes de SFT.

Figura 2. Facturación Anual



Fuente: Elaboración propia.

Los clientes de SFT fueron, inicialmente, restaurantes. Debido al boom gastronómico en el Perú, los fundadores de SFT se percataron de que a los restaurantes les motivaba promover la sostenibilidad y vender una experiencia, no solamente se trataba del plato de comida a ofrecer a sus comensales. Entonces, como mencionamos anteriormente, la empresa decidió ofrecer un producto a precio competitivo, trazable, que sigue un modelo de pesca responsable y obtenido directamente de pescadores artesanales.

El valor agregado que buscaban ofrecer en su modelo de gestión era la sostenibilidad y para eso, SFT realizó alianzas estratégicas con restaurantes *premium* y *top* de América Latina, ubicados en la capital (Lima): La Mar, Astrid y Gastón, Osaka, Central, Pescados Capitales, Cao, Symposium, La Mar, Siete, entre otros. Para el primer año, su expectativa fue abastecer la cartera de productos total de todos sus clientes a través de pesca artesanal.

Sin embargo, en el sector existía un gran desafío para el equipo: alta competitividad, así debieron priorizar con cuáles productos trabajar y con cuáles no (pescados como el bonito, jurel o la caballa) en función a algunos criterios. Por ejemplo, los pescados que se manejaban por “volumen” implicaba gastos adicionales en logística y sus precios eran bastante bajos por el alto nivel de accesibilidad al producto. Así, el equipo de SFT optó por elegir tres productos diferenciados principalmente, el erizo, la navaja y el pulpo, ya que no eran tan comunes en el mercado. Otros productos variables eran el atún, la corvina, la pintadilla y las lapas.

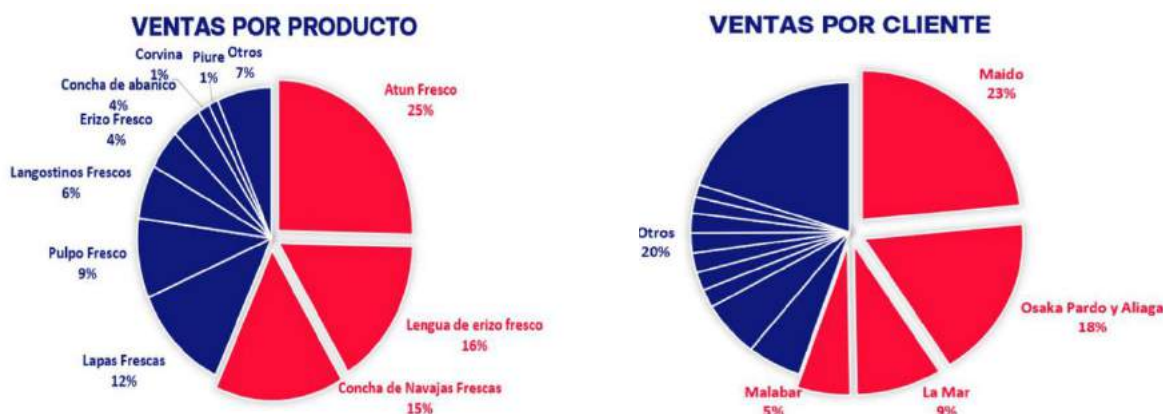
Asimismo, descubrieron durante su primer año que para sus clientes no solamente era valorado el contar con un producto trazable, sino también tener principalmente un precio competitivo. Otros factores relevantes eran la frescura del producto, la calidad, el cumplimiento en fechas y el valor agregado a través de la historia de sostenibilidad detrás de cada producto: un viaje a las zonas geográficas del Perú.

Algunos restaurantes tenían vínculos con el Ministerio de la Producción (Produce) y al respecto, consultaban a SFT como asesores en aspectos técnicos de la materia pesquera. Les solicitaban inclusive capacitar a sus otros proveedores de productos marinos sobre las técnicas y prácticas que utilizaban en SFT, dado que la empresa social no podía abastecer toda la cartera de productos que sus clientes requerían. Sin embargo, este no era el *core* del negocio.

Para evaluar la satisfacción de sus clientes, realizaban encuestas vía formularios de Google canalizadas a través de WhatsApp. A través de ello, medían la satisfacción del cliente con relación a los tiempos de entrega, la frescura del producto, la forma de entrega, el valor que le ofrece, el modelo de sostenibilidad percibido y la opinión general sobre el producto recibido. También, al efectuar la entrega directa con los cocineros, se tomaba este espacio para recibir retroalimentación y mejorar sus procesos.

Las métricas más representativas con las que contaban eran a nivel de ventas de producto y ventas por cliente (ver Figura 3). Además, consideraban la cantidad de nuevos productos incorporados en la carta de cada cliente, el nivel de cartera en cada cliente según productos, la cantidad de productos comercializados por mes, y la cantidad de pescadores.

Figura 3. Ventas por producto



Fuente: SFT (2018a).

7. Midiendo el impacto social y ambiental

El componente de sostenibilidad social y ambiental es vital para el modelo de negocio de SFT. Por ello, de forma trimestral, SFT mide su impacto social con los pescadores artesanales a través de una herramienta de gestión del desempeño (Performance Management Tool, PMT).

En sus métricas incluyen tres variables principales según se precisa a continuación: (a) sobre los proveedores individuales: cantidad de pescadores locales en pequeña escala que forman parte del modelo de negocio, (b) pagos a pescadores: valor total de los pagos realizados por SFT a los pescadores y (c) prima del precio del productor: porcentaje que los pescadores obtienen de las ventas a SFT.

Así, algunos de los resultados obtenidos son el trabajo continuo con 400 pescadores, en 18 comunidades del Perú, a través de la comercialización de 10 recursos marinos principales (erizos de mar, navajas de afeitar, vieiras, pulpo, algas marinas, y otros recursos bentónicos) con 44 restaurantes que forman parte de la comunidad de clientes sensibilizados con la pesca sostenible y responsable. Asimismo, los pescadores reciben entre 30 a 50 % adicional a sus ingresos en comparación con el sistema de intermediación comercial tradicional.

De acuerdo con el último reporte anual 2018-2019 de la organización NESsT, los pescadores artesanales con quienes trabaja la empresa presentan características particulares: el 73 % de ellos vive en comunidades rurales, de los cuales el 60 % tiene más de cincuenta años de edad; el 40 % de pescadores artesanales presenta como nivel de escolaridad más elevado el nivel

primario; el 80 % continúa trabajando con SFT por más de un año y el 95 % de los pescadores tiene un contrato de trabajo y expectativas de ingresar al mercado laboral en el periodo de un año.

De forma complementaria, el impacto ambiental también es un pilar muy importante para SFT. Así, gracias a los salarios justos que perciben los pescadores artesanales, estos reducen la captura de especies marinas promoviendo de esta forma la minimización de la sobrepesca.

De igual manera que miden su impacto social en el entorno, también utilizan las métricas de medición ambiental:

- a) Pescadores artesanales capacitados (asistencia técnica): cantidad de pescadores que reciben capacitación personalizada en prácticas pesqueras responsables.
- b) Respeto del tamaño de la pesca y la temporada: los productos marinos a la venta consideran y respetan el tamaño mínimo del desembarque y se extraen durante el periodo de temporada legal. Esta información es verificada a través del sistema de trazabilidad.
- c) Sistema de trazabilidad: la empresa diseñó un aplicativo móvil que facilita el rastreo de la ubicación, el método y el pescador que capturó los recursos marinos.

Los clientes conocen la información registrada en la aplicación a través de un código QR, así tienen la certeza de saber que los productos marinos adquiridos son extraídos de manera responsable y bajo las condiciones legales establecidas. Los principales impactos socioambientales de SFT se sintetizan en la siguiente figura:

Figura 4. Impactos socioambientales de la empresa social SFT

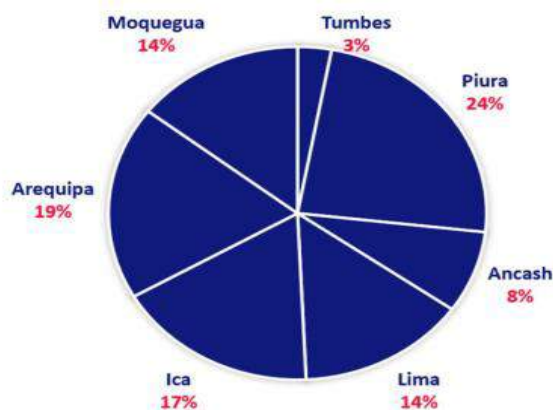


Fuente: Adaptado de NESsT (2020) y SFT (2020).

8. Más brechas por cerrar

Para SFT, el pescador artesanal es el corazón de la empresa y esto es evidente cuando se muestra que el 40 % de todo lo facturado por SFT en su primer año de operaciones fue directo a los trabajadores. Para lograr mayores ventas de la pesca artesanal, SFT se centró en capacitar a los pescadores y así elevar la calidad de los productos. Solo entre el 2017 y 2018 lograron capacitar a 400 pescadores artesanales de las regiones de Tumbes, Piura, Áncash, Lima, Ica, Arequipa y Moquegua. Entre los principales temas de capacitación se encuentran: mejoramiento de las condiciones sanitarias de recursos desde la extracción, desembarque y transporte, buenas prácticas de manipuleo a bordo de la embarcación, mejoramiento de la calidad y mantenimiento de la cadena de frío, adecuación de empaquetamiento y control de calidad de recursos marinos frescos, implementación de correcta estiba de recursos marinos frescos y uso adecuado de hielo en escamas, entre otros.

Figura 5. Región de procedencia de pescadores artesanales beneficiarios



Fuente: SFT (2018a).

Sin embargo, a pesar de esos esfuerzos, en los primeros meses de comercialización, varios pescadores enviaban los productos en un estado que no era el solicitado por algunos clientes de Lima. El equipo de SFT, al darse cuenta de esto, les explicaba a los pescadores por qué el producto no iba a ser recibido y, posteriormente, se los devolvía. En algunos casos, lograban venderlo a otros restaurantes que sí podían usar el pescado con estas características, pues lo utilizaban para otros preparados. Por otro lado, elevar la conciencia ambiental fue otro objetivo que SFT se trazó y para esto tuvo que ser muy firme sobre qué especies y pesos podían recibir de acuerdo con las temporadas.

Para llegar a un mayor número de pescadores, SFT optó por la estrategia de crear un equipo de promotores. Estos pescadores son reconocidos como líderes por sus propios pares en las

caletas y tienen un buen nivel de confianza con ellos. Aprovechando eso, SFT les dio la función de atraer a más pescadores a la cadena de valor de SFT y sensibilizarlos sobre las ventajas de pertenecer a esta red. Asimismo, los promotores coordinan las ventas entre SFT y los pescadores y realizan seguimiento sobre la calidad en la pesca.

Un factor muy ausente en los pescadores artesanales es la tecnología. La falta de equipos para conservar la pesca los pone en desventaja frente a otros pescadores. Por un lado, no pueden permanecer mucho tiempo en altamar, por lo que el tiempo para la pesca es muy limitado. Además, deben coordinar con los transportistas para que puedan llevar sus productos a Lima lo más pronto posible, por lo que presentan una alta dependencia. Si bien es cierto que los pescadores de la mano de SFT han incrementado sus ingresos, hay aún más brechas por cerrar.

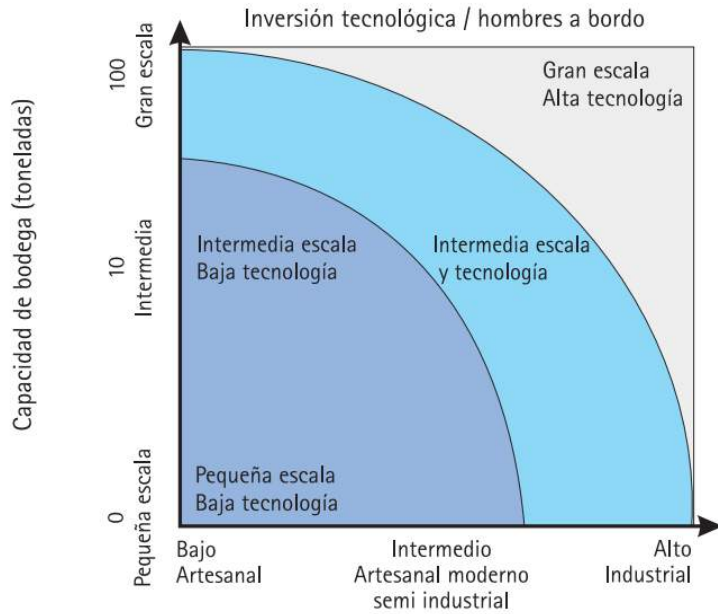
El equipo de SFT se encuentra próximo a iniciar su tercer año de operaciones y era momento de analizar qué elementos del modelo de negocio debían ser repotenciados. Su primer producto mínimo viable generaba ingresos, pero no era suficiente para alcanzar un crecimiento más sostenible y, sobre todo, el propósito social de llegar a más pescadores artesanales con más ingresos. Ante esto, ¿qué podrían proponer para tener una mayor rotación de productos y precios más competitivos en el mercado? ¿Cómo lograr que los restaurantes incorporen en su menú únicamente productos de temporada? ¿Qué espacio hay para que SFT pueda seguir innovando en su modelo de negocio?

Referencias

- Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (Fondepes). (2020). *Portal web institucional*. Recuperado de <https://www.fondepes.gob.pe/Portal2018/>
- Galarza, E. y Kamiche, J. (2015). *Pesca artesanal: oportunidades para el desarrollo regional*. (1.^a ed.) Lima: Universidad del Pacífico. Recuperado de <https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1013/DI3.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Ministerio de la Producción. (2017). *Material informativo del día Internacional de los Mares y la riqueza pesquera peruana*. Recuperado de <https://www.produce.gob.pe/documentos/pesca/dgsp/notas-informativas/dia-internacional-de-los-mares.pdf>
- NESsT. (2020). *Reporte Anual 2018-2019*. Recuperado de <https://www.nesst.org/annual-report-2018-2019-presenting-dignified-employment-metrics>
- Sustainable Fishery Trade (SFT). (2020). *Portal web de la empresa Sustainable Fishery Trade*. Recuperado de <https://sftlatam.com/>

Anexos

Anexo 1. Clasificación de pesca industrial y artesanal



Fuente: Galarza y Kamiche (2015) a partir del Oregon Institute of Marine Biology.

Anexo 2. Porcentaje de embarcaciones que se financian según agente



Fuente: Galarza y Kamiche (2015) a partir de INEI-Produce (2013).

Agradecimientos

El presente número de Apuntes de Clase fue posible gracias a la organización Kunan la cual se encuentra comprometida con el desarrollo de los emprendimientos sociales del Perú. Agradecemos a Cinthia Varela, la directora ejecutiva por el contacto con las empresas sociales y la revisión de los estudios de caso. Asimismo, agradecemos de manera especial a las y los fundadores y gestores de los emprendimientos sociales quienes nos abrieron las puertas de su organización para conocer de cerca cómo se gestiona una organización con propósito social y ambiental en el Perú: Carlos Sánchez (Empanacombi), Juan Carlos Sznak (Höseg), Gabriel de la Cruz (Presente ONG), Priscilla Verástegui, Omar Angulo y Victor Cheng (SFT LATAM), Isabel Medem, Arturo Llaxacondor, Raúl Briceño, Natalia Benavides y Madelina Anampa (X-Runner, ahora SANIMA), Javier Carrasco y Alejandra Carrasco (Wawa Laptop), Thomas Jacob (Pietá), Pipo Reiser, Andrea Rivera y Piero Pérriggo (Sinba), Boris Gamarra, Yeraldine García y Rodrigo Nores (Recidar) y Juanjo Ladines (Inka Moss).
