



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Ecotrash; un estudio de caso exploratorio acerca de
empresas regenerativas en el Perú**

Tesis para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

**Luis Franco Monjarás Jiménez
Augusto André Da Silva Malaver**

**Asesor:
Dr. Remy Michael Balarezo Núñez**

Piura, marzo de 2024



Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Luis Franco Monjarás Jiménez, egresado del Programa Académico de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI N° 72633712.

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo final titulado:
"Ecotrash; un estudio de caso exploratorio acerca de empresas regenerativas en el Perú"
El mismo que presento bajo la modalidad de Tesis para optar el Título profesional de Licenciado en Administración de empresas.
2. Que el trabajo se realizó en coautoría con los siguientes alumnos de la Universidad de Piura.
 - Augusto André Da Silva Malaver, identificado con DNI N° 71936630.
3. La asesoría del trabajo estuvo a cargo de:
 - Dr. Remy Michael Balarezo Núñez, identificado con DNI N° 41004358
4. El texto de mi trabajo final respeta y no vulnera los derechos de terceros o de ser el caso derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para la cual he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas.
5. El texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico.
6. La investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.
7. Declaro que mi trabajo final cumple con todas las normas de la Universidad de Piura.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Fecha: 26/03/2024.

.....
Firma del autor optante³

¹ Indicar si es tesis, trabajo de investigación, trabajo académico o trabajo de suficiencia profesional.

² Grado de Bachiller, Título profesional, Grado de Maestro o Grado de Doctor.

³ Idéntica al DNI; no se admite digital, salvo certificado.



Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

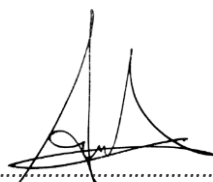
Yo, Augusto André Da Silva Malaver, egresado del Programa Académico/ Programa de Posgrado de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI N° 71936630.

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo final titulado:
"Ecotrash; un estudio de caso exploratorio acerca de empresas regenerativas en el Perú"
El mismo que presento bajo la modalidad de **Tesis**¹ para optar el Título Profesional ² de Licenciado en Administración de empresas.
2. Que el trabajo se realizó en coautoría con los siguientes alumnos de la Universidad de Piura.
 - Luis Franco Monjarás Jiménez, identificado con DNI N° 72633712
3. La asesoría del trabajo estuvo a cargo de:
 - Dr. Remy Michael Balarezo Núñez, identificado con DNI N° 41004358
4. El texto de mi trabajo final respeta y no vulnera los derechos de terceros o de ser el caso derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para la cual he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas.
5. El texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico.
6. La investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.
7. Declaro que mi trabajo final cumple con todas las normas de la Universidad de Piura.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Fecha: 26/03/2024.



.....
Firma del autor optante³

¹ Indicar si es tesis, trabajo de investigación, trabajo académico o trabajo de suficiencia profesional.

² Grado de Bachiller, Título profesional, Grado de Maestro o Grado de Doctor.

³ Idéntica al DNI; no se admite digital, salvo certificado.

Queremos agradecer a mi asesor de tesis PhD Remy Balarezo, por su valiosa orientación y apoyo constante durante el desarrollo de esta investigación. Agradezco a nuestras familia y amigos por su apoyo incondicional. También agradecemos a Sandra y su equipo por permitirnos acceder a su empresa. Sin su ayuda, esta tesis no habría sido posible.

Los autores



Resumen

La empresa regenerativa es una nueva tendencia empresarial que busca generar impacto positivo en la sociedad y en el medioambiente, mientras se obtiene rentabilidad económica. En el contexto peruano, existe una creciente necesidad de promover este tipo de empresas debido a los desafíos sociales y ambientales que enfrenta el país. Sin embargo, aún hay poca claridad sobre las dimensiones específicas que definen a una empresa regenerativa en este contexto.

Esta tesis tiene como objetivo principal detectar las dimensiones que definen a una empresa regenerativa en el contexto peruano a través de un caso de estudio. Se lleva a cabo un análisis exhaustivo de una empresa específica: Ecotrash, con el fin de identificar las prácticas, estrategias y procesos que caracterizan a una empresa regenerativa en el Perú. El estudio de caso permitirá una comprensión profunda de las dinámicas y desafíos que enfrenta una empresa regenerativa en el contexto peruano.

Este estudio tiene un gran valor práctico ya que ayudará a las empresas a comprender mejor las dimensiones esenciales de una empresa regenerativa y a desarrollar estrategias para alcanzar este estado. Asimismo, esta investigación contribuirá al desarrollo de políticas públicas que promuevan el desarrollo de empresas regenerativas en el Perú.

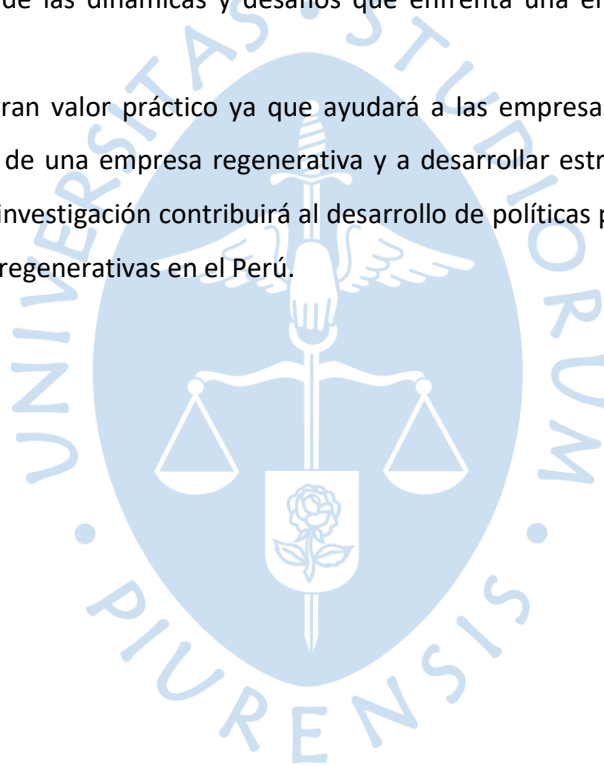


Tabla de contenido

Introducción	10
Capítulo 1. Fundamentación	11
1.1 Planteamiento del problema	11
1.2 Objetivos de la investigación	12
1.2.1 Pregunta de investigación	12
1.2.2 Objetivo general	12
1.2.3 Objetivos específicos	12
1.2.4 Justificación de la investigación.....	12
Capítulo 2. Marco teórico.....	14
2.1 Antecedentes de la investigación	14
2.2 Bases teóricas	17
2.2.1 Empresas Híbridas	17
2.2.2 Empresas Regenerativas.....	27
2.3 Ecotrash	30
2.3.1 Propuesta de Valor	30
2.3.2 Relaciones con los Clientes.....	30
2.3.3 Segmento de Clientes	31
2.3.4 Socios Clave	31
2.3.5 Actividades Clave.....	31
2.3.6 Recursos Clave.....	31
2.3.7 Canales.....	31
2.3.8 Estructura de Costos.....	31
2.3.9 Ingresos.....	31
Capítulo 3. Metodología de la investigación.....	33
3.1 Tipo de investigación	33
3.2 Diseño de la investigación	34
3.3 Población.....	34
3.4 Estudio de caso	35
3.5 Instrumento	37
3.5.1 Entrevista a profundidad	37
3.6 Análisis de datos	38
Capítulo 4. Análisis y Conclusiones.....	40
4.1 Descubrimientos	41
4.1.1 Actividad Organizacional	41

4.1.2	Diseño organizacional.....	45
4.1.3	Relaciones interorganizacionales	49
4.2	Discusión	50
4.3	Limitaciones y futuras direcciones de la investigación.....	54
	Conclusiones.....	55
	Referencias	56
	Apéndices	58
	Apéndice 1. Transcripciones	59
	Transcripción de entrevista a Sandra Justo (cofundadora de Ecotrash).....	59
	Transcripción de entrevista a Antonella Romero (cofundadora de Ecotrash).....	62
	Transcripción de entrevista a César Montes (jefe de área de Ecotrash)	71
	Transcripción de entrevista a Elizabeth Ranilla (cliente de Ecotrash)	81
	Transcripción de entrevista a Wendy Palomino (cliente de Ecotrash)	87
	Transcripción de entrevista a Diego Vidal (cliente de Ecotrash)	90



Lista de tablas

Tabla 1 Cuadro comparativo de las dimensiones entre Organizaciones tradicionales y Organizaciones Híbridas	20
Tabla 2 Dimensiones y subdimensiones.....	28
Tabla 3 Entrevistados	37
Tabla 4 Dimensiones	39
Tabla 5 Dimensiones y subdimensiones.....	40
Tabla 6 Relación entre las tres dimensiones y los artículos base	52



Lista de figuras

Figura 1. Dimensiones de la organización híbrida.....	16
Figura 2. Dimensiones que emplean los diferentes autores.....	19



Introducción

Las empresas regenerativas son empresas que adoptan prácticas comerciales que tienen como objetivo regenerar los sistemas naturales y sociales, en lugar de simplemente minimizar los impactos negativos. Estas empresas a menudo priorizan el pensamiento a largo plazo sobre las ganancias a corto plazo, y utilizan un enfoque holístico para considerar las interconexiones entre diferentes sistemas. Esto puede incluir la adopción de prácticas comerciales sostenibles y responsables, como la reducción de su huella ambiental, el apoyo a prácticas laborales justas y la promoción de la inclusión social y económica. Sin embargo, también implica trabajar activamente para mejorar la salud de las comunidades y los ecosistemas en los que operan.

Las empresas regenerativas se están volviendo más comunes en los últimos años, ya que las empresas se dan cuenta de que los modelos comerciales tradicionales no son sostenibles a largo plazo y que las prácticas regenerativas son una oportunidad para crear valor a largo plazo para el negocio y los stakeholders.

Esta tesis pretende contribuir a la comprensión del concepto de empresa regenerativa en el contexto peruano. Utilizará un enfoque de estudio de caso exploratorio y cualitativo para identificar las dimensiones clave que definen un negocio regenerativo, mediante el análisis en profundidad de una empresa específica. Esto incluye una evaluación de las prácticas, estrategias y procesos de la empresa que contribuyen a su impacto regenerativo.

El caso de estudio escogido para esta investigación será la empresa Ecotrash, que opera en el mercado peruano y que ha sido identificada como ejemplo de prácticas empresariales regenerativas. El estudio incluye una revisión de la literatura, así como entrevistas con los principales stakeholders, incluidos la gerencia, los empleados y los clientes.

Los resultados de esta investigación serán valiosos para las empresas que buscan comprender las dimensiones clave de los negocios regenerativos, y para los legisladores y académicos interesados en promover prácticas comerciales regenerativas en el contexto peruano. Además, esta investigación contribuirá al creciente cuerpo de literatura sobre negocios regenerativos, específicamente en la región de América Latina, que aún es escaso.

En general, el objetivo de esta tesis es proporcionar una comprensión integral de lo que define un negocio regenerativo en el contexto peruano, mediante el examen de un estudio de caso específico. Los hallazgos de esta investigación serán beneficiosos para empresas, legisladores y académicos en el esfuerzo por promover prácticas comerciales más sostenibles y responsables en Perú.

Capítulo 1. Fundamentación

1.1 Planteamiento del problema

Durante la mayor parte del siglo XX, las empresas comerciales, públicas y benéficas mantuvieron límites y sectores separados, sin embargo, en las últimas décadas estos se han ido uniendo (Battilana y Lee 2014), estos fueron los primeros indicios de la creación de las empresas híbridas, siendo el primer escalón de la presente investigación, definiendo a las empresas híbridas una palabra importante es “sostenibilidad”, para la RAE significa “que puede mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos o causar grave daño al medioambiente”, este término estaba bien al inicio cuando las empresas eran menos y la conciencia de medioambiente se iba creando, sin embargo, en estos tiempos ya no es suficiente, las empresas regenerativas basan su ideología tal cual lo dice la palabra “regeneración”, esta implica el trabajo del hombre junto a la naturaleza creando valor mientras ayuda a restablecer ecosistemas debilitados, donde una de sus características inherentes es regenerarse en armonía con las personas.

“Regenerar cobra importancia hoy más que nunca, cuando nuestros desafíos son iguales a nuestras oportunidades: devolver la salud a la tierra, a los pastizales, a los frutos y animales. Y así, devolver la salud a toda la humanidad en los aspectos físicos, económicos, psicológicos y emocionales” (Muñoz y Hargreaves, 2020)

En Latinoamérica tenemos en 1994 a Asoamaime (Colombia) como primeros vestigios de empresa regenerativa, cuyo objetivo es preservar la biodiversidad en el Valle del Cauca de Colombia afectado por ciertas prácticas abusivas, cabe destacar que en ese entonces no se tenía una definición de empresas regenerativas como tal, estas se fueron adaptando hasta llegar a tomar la idea de empresa regenerativa que se conoce. En Perú solo se tiene registro de dos empresas regenerativas como lo indica el estudio de Muñoz y Hargreaves (2020), “Inka Moss” fundada en el año 2010 dedicada a la producción sostenible y ambientalmente limpia del Sphagnum Moss con fines de exportación y “Camino verde” una organización sin fines de lucro fundada en el año 2007 dedicada a proteger y comprender la biodiversidad de la Amazonía Peruana.

Por un lado, la forma en que se organiza la vida humana moderna es ecológicamente dañina. Con el progreso humano, nuestros ecosistemas han sufrido cambios radicales. Se ha perdido la biodiversidad y las temperaturas continúan aumentando, amenazando la existencia de sistemas ecológicos completos. Estas son una de las tantas razones por la cual es importante difundir las buenas prácticas ambientales hoy en día, por ello en esta investigación estudiaremos a las empresas regenerativas, ya que este tipo de organizaciones apuestan a crear valor y ayudar a restablecer vida en ecosistemas debilitados, ahora como mencionamos anteriormente el registro de estas empresas es muy escaso, no hay mucha literatura que lleve un registro detallado de la evolución y números de

empresas regenerativas en el mundo y sobre todo en Latinoamérica, hemos seleccionado a la empresa "Ecotrash" como sujeto de estudio en nuestra investigación, dado que su enfoque y actividades parecen alinearse con los principios y objetivos de las empresas regenerativas, y buscamos validar su contribución a la restauración de ecosistemas en nuestro análisis.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 *Pregunta de investigación*

¿Cuáles son las dimensiones que determinan a una empresa regenerativa en el Perú?

1.2.2 *Objetivo general*

Identificar las dimensiones que definen a una empresa regenerativa en el contexto peruano a través de un caso de estudio.

1.2.3 *Objetivos específicos*

Describir el modelo de negocio con el cual Ecotrash genera valor económico, social y ambiental
Definir los retos a los que se enfrenta una empresa regenerativa en la realidad peruana.

1.2.4 *Justificación de la investigación*

Perú es considerado un país emergente y en vías de desarrollo donde persisten problemáticas constantes, como la pobreza, la desigualdad, la vulnerabilidad, entre otros; actualmente según el coordinador de Entidades Extranjeras de Cooperación Internacional (COEECI, 2020) las condiciones sanitarias, ecológicas, sociales y también económicas, que venían enfrentando serias dificultades, se han agravado debido a la pandemia del SARS CoV-2, añadiendo incertidumbre a los escenarios del futuro más cercano y dejando en evidencia las debilidades estructurales serias en los países llamados de renta media como el Perú; se estima una caída de la economía de 12 % del PBI y un incremento de la pobreza de aproximadamente 7 %.

El Sector Social en el Perú no es favorable para la proliferación de nuevas organizaciones que no dispongan de ingresos propios para mantener sus operaciones. Las organizaciones de soporte cumplen un rol fundamental en el desarrollo de un emprendimiento social, en el caso de Perú según el diario El Peruano 27 de septiembre del 2020; aún existe una falta de apoyo por parte del gobierno y una falta de información, capacitación y promoción de oportunidades de encuentros en personas para crear una red de contactos entre emprendedores sociales, la formación de los emprendedores debe enfocarse en la empatía y el liderazgo colaborativo, tanto para los emprendedores y el ecosistema (universidades, incubadoras, etc.)

La percepción del emprendedor social frente a las diferentes organizaciones de soporte es que esto va creciendo cada vez más, pero aún es un gran sector no atendido ya que los emprendimientos híbridos le son muy complicados salir a flote debido: al poco acceso a capital para etapa temprana, medición de impacto y el impacto para crecer y ser escalable. Respecto al rol de gobierno, este tiene

opiniones divididas por un lado no se realiza la diferenciación con emprendimientos de alto impacto y por otro se piensa lo contrario y los apoyan, debido a que atienden problemáticas que ni el estado atiende. (Kunan y Universidad Científica del Sur, 2019)

Siguiendo con Kunan y UCSUR (2019) en su estudio que se realizó a más de 400 emprendedores en el Perú demuestra que el emprendimiento social y ambiental en general si busca incidir de manera universal en una producción, consumo y trabajo más responsable. En esa misma línea, se puede observar que cerca de un 50 % de los encuestados respondió que su principal grupo beneficiario son sus clientes y como un segundo grupo, el ambiente.

Según *Global Enterneuship Monitor* (como se citó en Kunan y UCSUR, 2019) en su estudio realizado en el año 2015 en función de emprendimientos híbridos en 58 países, en promedio del total de empresas que existe en un país el 3.2 % son emprendimientos híbridos en etapa naciente (empresas en proceso de validación o *startup phase*) sorpresivamente Perú lidera este ranking con un 10.1 %, sin embargo, este porcentaje se reduce cuando nos enfocamos en empresas híbridas que se encuentran en etapa de crecimiento o escalabilidad, estas características son propias de economías emergentes como la de nuestro país, donde el ratio de conversión no solo es bajo sino que cuando llega a tener una operación estable no crecen a nivel de negocio y por lo tanto tampoco de impacto.

Acorde a la base de datos de la organización Kunan sabemos que existen 160 emprendimientos híbridos en el Perú y si a esto le sumamos el estudio realizado por Muñoz y Hargreaves (2020) de ese grupo solo se registran dos emprendimientos regenerativos de los cuales solo uno es con fines de lucro.

Nuestro trabajo de investigación busca realizar un aporte teórico, porque a través de la metodología del estudio de caso aplicado a la empresa Ecotrash, se detectará las dimensiones que definen a una empresa regenerativa en el contexto peruano. Consideramos que no existe literatura respecto a la gestión de empresas regenerativas, por lo tanto, para que este ecosistema se consolide y crezca, es necesario empezar a generar información que permita conocer y entender el rol y el impacto del emprendimiento regenerativo, pero sobre todo las necesidades o condiciones apropiadas para que se desarrolle y cada vez más actores se sumen a emprender en este tipo de organizaciones.

Los autores mencionados anteriormente usan técnicas e instrumentos aceptados en la investigación científica con validez y confiabilidad para desarrollar una metodología que permita lograr el objetivo de nuestra investigación.

Capítulo 2. Marco teórico

2.1 Antecedentes de la investigación

Comenzando con los antecedentes, se encuentra la investigación realizada por Battilana y Lee (2014) “*Advancing Research on Hybrid Organizing –Insights from the Study of Social Enterprises*” cuyo objetivo es dar a conocer que es una empresa híbrida y desarrollan cinco dimensiones de este tipo de organización, atendiendo postulados de Albert & Adams (2002), Zilber, T. (2002), entre otros.

La investigación fue de tipo documental en la que se trabajaron con 216 artículos cuyo instrumento fue la búsqueda de fuentes secundarias.

Entre los principales aportes de los autores están; una breve historia de la evolución de las empresas y como con el tiempo todas han desarrollado una tendencia a ser híbridas y el concepto de organización híbrida, que según Battilana y Lee (2014) se define como las actividades, estructuras, procesos y significados por los cuales las organizaciones tienen sentido y combinan múltiples formas organizacionales; concluyendo de esta forma con las dimensiones de las organizaciones (figura 1).

El presente trabajo nos ayudará a poder contrastar la definición de empresa híbrida desde un punto general con la de empresa regenerativa a nivel nacional, realizando un análisis de las dimensiones propuestas por los autores y demostrar si estas se cumplen en el caso regenerativo.

Continuando con los antecedentes, nos encontramos con un estudio referente a las empresas regenerativas a nivel mundial, “*Strategies for regenerative business*” de Hanh y Tamper (2020) que tiene como objetivo ahondar sobre el origen de estas organizaciones a raíz de la degeneración ambiental, su definición, principios y desafíos sociales. A la vez logra establecer que estas empresas surgen bajo la interacción de las actividades empresariales y sociales bajo un sistema socio-ecológico.

La investigación fue de tipo documental mediante el instrumento de búsquedas de fuentes secundarias donde sus principales aportes se extrajeron del *Academy of Management Journal*, *Strategic Management Journal* y *Journal Business Venturing Insights* teniendo como principales autores: Bowen, Bansal y Slawinski (2018), Muñoz y Cohen (2017), Kambo, Drogemuller y Yarlagadda (2016), entre otros.

Este estudio aporta a la tesis debido a que plantea la estrategia principal de las empresas regenerativas denominada “restaurar-preservar-mejorar” y de esa forma logra conceptualizar la sostenibilidad empresarial en términos de negocios regenerativos, es decir, negocios que mejoran y prosperan a través de la salud de los sistemas socio-ecológicos en un proceso coevolutivo.

Continuando con los antecedentes, se encuentra la investigación realizada por Muñoz y Hargreaves (2020) “Historias de regeneración, una nueva frontera para el emprendimiento sustentable” cuyo objetivo es recopilar información de empresas regenerativas de Latinoamérica y

cómo estas han ido formándose, determinando cuales fueron los factores más importantes en su desarrollo.

La investigación es de tipo cualitativo, donde el instrumento utilizado fue la entrevista a profundidad. Se realizaron investigaciones en 11 empresas regenerativas latinoamericanas, las cuales fueron seleccionadas de manera no aleatoria a través de contactos, como Sebastián Tramón, Gerente de Sustentabilidad de la Viña Orgánica y Biodinámica líder a nivel mundial, con el apoyo del *International Development Research Center*.

Entre los principales aportes que tenemos definen a las empresas regenerativas como aquellas que trabajan en conjunto con la naturaleza creando valor y ayudando a restablecer ecosistemas debilitados, donde una de sus principales características es la capacidad inherente de volver a regenerar los ecosistemas. Además, el estudio analiza las empresas regenerativas de Latinoamérica y cómo están emergiendo y revolucionando distintas compañías con el modelo regenerativo según Muñoz y Hargreaves (2020).

La investigación de Muñoz y Hargreaves (2020) nos ayudará a construir el marco teórico con la definición de la empresa regenerativa con relación en Latinoamérica, donde se incluye el estudio empresas en el Perú, además de darnos una visión general de la situación actual de las empresas regenerativas en Latinoamérica.

Finalmente, se encuentra la investigación realizada por Kunan y Universidad Científica del Sur (2019), quienes con su estudio "Reporte sobre el estado del emprendimiento social y ambiental en el Perú, tiene como objetivo generar el primer diagnóstico del estado del emprendimiento social en el país, conceptualizando el tipo de emprendimiento, mapeando a los actores en el ecosistema e identificando brechas a cubrir para potenciarlo, por lo tanto desarrollaron un estudio de caso recopilando datos de las principales empresas híbridas peruanas y realizando entrevistas con el apoyo de diferentes organismos del estado y universidades, atendiendo postulados de Abu-Saifan, S. (2012), Acumen (2015), entre otros.

La investigación fue de tipo cualitativa, se mandaron más 500 encuestas a emprendimientos peruanos a través de *SurveyMonkey* gracias a la base de datos de organizaciones como *Start Up Perú*, ASEP, NESsT, Protagonistas del Cambio, Kunan, entre otras. De estas encuestas respondieron 249 emprendimientos de los cuales 161 pasaron los requisitos de emprendimiento social descritos en el reporte. Luego se realizaron 29 entrevistas semi-estructuradas a emprendedores sociales y representantes de diferentes actores, desde organizaciones intermediarias, empresas y direcciones de distintos ministerios. Para los análisis de casos, se definieron criterios para la selección de casos representativos, como antigüedad mayor a un año, representantes de diferentes modelos de negocio

de emprendimientos sociales descritos en el reporte, en esta selección se apoyaron de la Universidad Científica del Sur y la Universidad SISE para luego proceder con su descripción y análisis.

Entre sus principales conclusiones de este estudio es que estos emprendimientos híbridos carecen de una identidad debido a que es un ecosistema en pleno crecimiento y no hay mucha difusión, obstaculizando el apoyo a ella y su crecimiento, esto se debe a que aún no hay apoyo suficiente por parte de organizaciones de soporte (nacionales e internacionales) enfocados en emprendimientos híbridos en el país; y estamos frente a organizaciones que responde a una problemática de su entorno pero que están bajo las mismas reglas del mercado con las que rigen los demás

Este estudio ayudará a esta tesis a identificar las definición y características de las empresas híbridas en el Perú, para tener un primer acercamiento del panorama del ecosistema social en el país. A la vez podemos visualizar los criterios que se utilizan y cómo se abordan las entrevistas a los emprendimientos, y también especifica las limitaciones y oportunidades actuales de las organizaciones sociales en el Perú.

Figura 1

Dimensiones de la organización híbrida



Nota. Extraído de Battilana y Lee (2014, p.426)

2.2 Bases teóricas

2.2.1 *Empresas Híbridas*

2.2.1.1 Historia y Definición. Durante la mayor parte del siglo XX, las empresas comerciales, las organizaciones públicas y las organizaciones benéficas privadas comprendieron formas distintas con los sectores privado, público y sin fines de lucro, respectivamente. Sin embargo, en las últimas tres décadas, sus límites y sectores correspondientes se han vuelto cada vez más borrosos, este cambio ocurrió por distintos factores, como tecnología de producción a pequeña escala que permitió la aparición de fabricaciones locales rentables, siendo este el primer paso del nacimiento de las empresas híbridas Davis (2016).

El término de empresa social surgió a través de un proceso descentralizado de construcción social. Durante muchas décadas antes del reciente crecimiento del interés en la empresa social, se han creado empresas en la intersección de los sectores de caridad y negocios, como cooperativas y asociaciones mutuas, iniciando *Bangladesh, Grameen Bank*, una organización de microfinanzas, la cual fue de las primeras empresas híbridas, en el caso de Latinoamérica está también la microfinanciera boliviana BancoSol y Los Andes según Battilana y Lee (2014).

Luego de ver cómo el concepto de una organización híbrida se ha ido formando a través del tiempo se ha concluido con los siguientes autores como Battilana y Lee (2014), Haigh y Hoffman (2012) y Doherty, Haigh y Lyon (2014) para poder establecer la definición de organización híbrida y cuáles son sus principales características.

Como hemos visto anteriormente, una organización híbrida surge como respuesta a las necesidades de su entorno. o también porque atender problemáticas sociales y/o ambientales le da un valor agregado a la organización, incluso se ha dado casos en que organizaciones tradicionales se han convertido en híbridas, y así Battilana y Lee (2014) la definen como organizaciones que tienen actividades, estructuras y procesos por los cuales las organizaciones tienen sentido y combinan múltiples formas organizacionales, en este sentido tiene como punto de despegue las organizaciones sociales que adoptan las formas organizativas de los negocios y la caridad en sus núcleos con un fin económico, creando un entorno atractivo para el desarrollo de la misma, logrando ser sostenibles en el tiempo.

Una definición similar nos la proporciona Haigh y Hoffman (2012), quienes denominan a las organizaciones híbridas como aquellas impulsadas por la sostenibilidad, ya que buscan crear mejoras sociales y medioambientales a través de sus prácticas y productos.

Doherty, Haigh y Lyon (2014) señalan como característica principal de estas organizaciones su doble enfoque: sostenibilidad financiera con un fin social, es decir, persiguen una misión social mientras realizan actividades comerciales que sostienen sus operaciones. Por lo tanto, su

sostenibilidad como híbridos depende tanto del avance de su misión social como de su desempeño comercial.

Profundizando más en la expresión de Doherty, Haigh y Lyon (2014), entendemos por empresa sostenible aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso en su entorno general.

Los tres autores tienen en común que las empresas híbridas tienden al bienestar social, para Doherty, Haigh y Lyon (2014) y Battilana y Lee (2014), en lugar de centrarse únicamente en reducir los impactos sociales y ambientales negativos de la actividad empresarial, los híbridos buscan generar mejoras sociales y ambientales a través de sus prácticas y productos, teniendo una retribución económica, la definición propuesta por Haigh y Hoffman (2012) abarca un fin social, mientras que la de Battilana y Lee (2014) propone es un fin económico, esto debido a que tener un fin social hace que la empresa no tenga un sostenibilidad a lo largo del tiempo, pues pueden terminar perdiendo el rumbo de la empresa, para el presente trabajo tendremos como definición aquella empresa cuyo fin es económico y logra impactar en el medio ambiente y sociedad de manera positiva.

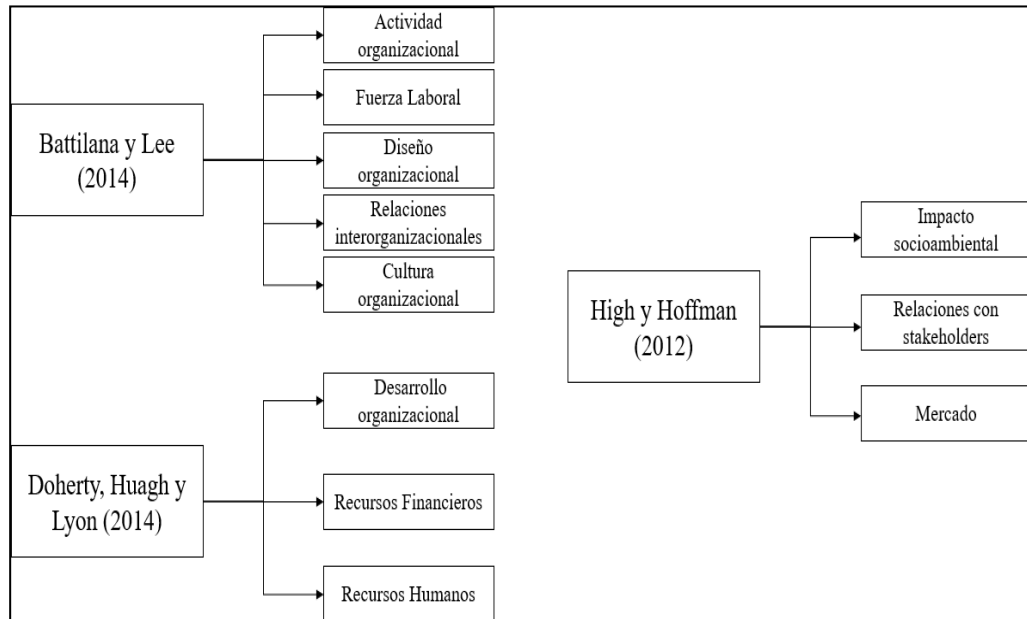
Las empresas híbridas descartan las viejas nociones de compensaciones entre los sistemas económicos, ambientales y sociales. Estas organizaciones son desviaciones positivas que demuestran conexiones generativas y mutuamente enriquecedoras entre las empresas, las comunidades y entornos naturales que conforman su entorno, su papel es importante porque está innovando y demostrando al mercado formas de competir no solo en la calidad de los servicios y bienes sino también en la capacidad de efectuar cambios positivos sociales y medioambientales.

2.2.1.2 Dimensiones de las Empresas Híbridas. En este subcapítulo vamos a explicar las dimensiones que vamos a utilizar en nuestro estudio planteadas por los siguientes autores elegidos para esta investigación: Battilana y Lee (2014), Doherty, Haigh y Lyon (2014) y High y Hoffman (2012). Estas dimensiones nos permitirán describir lo que es una empresa regenerativa y su estructura. (Ver figura 2).

La importancia de estas dimensiones es que reflejan los puntos importantes de la estructura de una empresa haciendo énfasis en el modelo híbrido combinando el aspecto social y económico, al tener una escasa literatura referente a las empresas regenerativas es por eso por lo que estamos tomando como referencia las empresas híbridas. Hemos escogido las siguientes dimensiones.

Figura 2

Dimensiones que emplean los diferentes autores



Nota. Adaptado de: Battilana y Lee (2014); Doherty, Haugh y Lyon (2014); Haigh y Hoffman (2012)

Empezando con High y Hoffman (2012) podemos decir que las organizaciones híbridas están enfocadas en tres relaciones principales que las que se distinguen de las tradicionales: 1) impulsar cambios sociales y ambientales como objetivo organizacional, 2) crear relaciones mutuamente beneficiosas con las partes interesadas e 3) interactuar con el mercado, competidores e instituciones del entorno de manera progresiva. Actualmente, en el Perú existen diversas organizaciones que impulsan y premian los emprendimientos híbridos (Kunan, *Start UPC*, Protagonistas del Cambio, entre otros) los beneficios de pertenecer en estos ecosistemas es que brindan *networking* y mentorías para que estos proyectos sean escalables y sostenibles en el largo plazo. Al estar evaluando una empresa regenerativa son muy importantes estas dimensiones ya que, nos muestra de una manera más clara la diferencia que existe entre una empresa tradicional y una híbrida.

La principal diferencia que hay entre una empresa tradicional e híbrida es el núcleo de la interacción que tiene con el medio ambiente y social, más adelante en nuestra entrevista con Ecotrash explicaremos la interacción entre la comunidad y el ecosistema donde se desarrolla la empresa. En la siguiente tabla podemos ver una comparación bajo estas dimensiones entre empresas tradicionales e híbridas. (Ver tabla 1).

Tabla 1

Cuadro comparativo de las dimensiones entre Organizaciones tradicionales y Organizaciones Híbridas

	Relación: Impulsar cambios sociales / ambientales	Relación: Crear lazos entre los stakeholders	Relación: Interacción con el mercado, competidores e instituciones
Organizaciones tradicionales	Los problemas sociales y ambientales son abordados sólo si la organización tiene la holgura organizacional (por ejemplo, recursos, ganancias, etc.) y un sólido caso de negocios.	Su relación es principalmente de naturaleza funcional y transaccional. Los factores de costo son los más relevantes.	Su actividad se basa en la creación de mercados para bienes y servicios tradicionales, apropiarse y proteger los beneficios competitivos, y alterar los estándares de la industria para beneficio propio.
Organizaciones híbridas	El modelo de negocio está configurado para abordar problemas sociales y ambientales explícitos; la holgura organizacional y los casos de negocio son secundarios.	Su relación se basa en el beneficio mutuo y los resultados de sostenibilidad. Los costos se consideran, pero solo después de que se cumplan los resultados sociales y ambientales.	Su actividad se basa en la creación de mercados para bienes y servicios híbridos, compitiendo con éxito con empresas tradicionales, y alterar los estándares de la industria para servir tanto a la empresa como a los desafíos del entorno social y ambiental en los que operan.

Nota. Extraído de High y Hoffman (2012, p.127)

Como conclusión la diferencia entre una empresa tradicional y una empresa híbrida es que en el caso de la primera su misión principal es generar riquezas y solo atiende asuntos de su entorno social y ambiental si es que tiene la holgura en sus recursos para hacerlo, en cambio en una empresa híbrida y en especial en una regenerativa su principal objetivo está en base a un problema social y ambiental. Desde ese mismo lado, tenemos que las relaciones en una empresa híbrida sus relaciones con stakeholders y su interacción con el entorno es en base al beneficio mutuo y siempre apuntando a lograr una sostenibilidad, esto genera una disruptiva en el entorno frente a las empresas tradicionales ya que la tendencia hace que estos últimos tengan que adaptarse a los desafíos que plantean las empresas híbridas.

Un ejemplo de la interacción del estado peruano con las empresas regenerativas es la Ley BIC, en el año 2020 el estado peruano aprobó la Ley n°31072 o la ley de Sociedades de beneficio o interés colectivo (Ley BIC), dicha disposición establece un marco jurídico conforme a la Ley 26887 o Ley General de Sociedades. Esta ley reconoce a las empresas privadas que están obligadas por su propia voluntad a generar impactos positivos. Para ello, unen su actividad económica con el alcance de propósitos de beneficio social y ambiental, permitiendo modelos de negocios con triple impacto. (Diario "El Peruano", 24 de noviembre 2020)

La Ley BIC no establece algún beneficio de índole tributario, pero se espera que los beneficios se generen desde el lado del Estado. Por ejemplo, se esperaría que las municipalidades, a través de sus contrataciones, valoren el beneficio de impacto que generan en el entorno. Según Sistema B (2021), organización que promueve empresas que buscan un equilibrio entre beneficios económicos, sociales y ambientales, fomentando un enfoque de negocios más sostenible y responsable; se debe tener en cuenta que hoy en día es el mismo mercado el que reconoce y valora a este tipo de empresas híbridas con su triple impacto (económico, social y ambiental). Los consumidores consideran sus valores, acciones y soluciones al momento de elegir un producto o servicio, de manera que allí también se generaría un beneficio económico.

Continuando con las dimensiones tenemos a Battilana y Lee (2014) que divide las dimensiones de las empresas híbridas en:

a) Actividad organizacional: Definida como las tensiones que encuentra una empresa híbrida al combinar los negocios con la caridad en su núcleo. Estas traen como beneficio desarrollar y mantener la legitimidad de la empresa a ojos del sector empresarial y social.

b) Composición de la fuerza laboral: Dado que las empresas híbridas combinan el sector social y comercial es complicado encontrar empleados con capacidades híbridas, la principal meta se da en organizarse para que los trabajadores de ambos sectores puedan relacionarse de la mejor manera o formar trabajadores nuevos con estas características necesarias.

c) Diseño organizacional: Es la forma en que los líderes de la organización traducen la estrategia en acción, para el caso híbrido la estructura afecta la tensión entre los objetivos sociales y comerciales, de estar perfectamente integradas no es necesaria una separación estructural. Entre los sistemas de gobierno más relevantes están los incentivos y sistemas de control usados para enseñar y reforzar los comportamientos y valores deseados.

d) Relaciones interorganizacionales: Son las relaciones externas que establecen con otras organizaciones e internas que establecen con las mismas. Una de las ventajas es que al ser una empresa híbrida pueden recurrir a fuentes de financiamiento de sectores de negocio o de caridad

e) Cultura organizacional: Da forma a cómo los miembros de la organización tienen sentido de sí mismos y de su organización, los líderes forman un factor clave, dado que son los encargados de generar integración entre la parte social y económica.

Como se ven en las dimensiones propuestas por Battilana y Lee (2014) propone los principales puntos a tratar al momento de realizar un proceso de hibridación y en qué puntos se debe puntualizar más.

Por último, mencionaremos tres dimensiones desarrolladas por Doherty, Haugh y Lyon (2014) para describir a una empresa híbrida, la cual han sido elegidos ya que nos brinda una evaluación desde

los tres pilares fundamentales de una empresa: financiera, respecto a su evolución en las fuentes de ingreso y nuevos caminos en financiamiento, en el diseño organizacional sobre el dilema que tienen muchas empresas híbridas y por lo tanto también lo tienen las empresas regenerativas de su misión dual (económico y social) y el pilar de Recursos humanos evalúa el impacto de la hibridación en los grupos de interés de las empresas.

El desarrollo organizacional en una organización híbrida

El impacto de la doble misión se manifiesta claramente en el manejo de las tensiones entre la explotación de oportunidades comerciales y la búsqueda de la misión social, aunque es legítimo que las empresas sociales generen beneficios, no los están maximizando (Wilson y Post 2013). Las empresas sociales se han conceptualizado como aquellas centradas en la creación de valor en beneficio de la sociedad o el medio ambiente, en lugar de la captura de valor típica de las empresas comerciales (Santos 2012). Por lo tanto, la misión dual da forma a los procesos de reconocimiento y explotación de oportunidades en el sentido de que la captura de valor está vinculada, directa o indirectamente, a la creación de valor social, pero también existe el riesgo de que la misión puede oscurecerse o perderse a través de la hibridación y no lograr con éxito los objetivos económicos y metas sociales. Y, por último, se hablará sobre el aspecto de recursos humanos, ya que muchas organizaciones híbridas al tener un respaldo financiero sólido tienen un gran desafío en la gestión del talento humano.

Por lo tanto, vemos que a diferencia de una empresa tradicional donde su fin es maximizar sus ingresos económicos la empresa híbrida persigue el objetivo de dar una solución ambiental o social a una problemática concreta, por tanto, es capaz de dar respuestas tangibles del impacto generado y como consecuencia obtener una remuneración económica.

Como ejemplo, tenemos a La Cristina una empresa que se dedica a la ganadería regenerativa fundada en Uruguay la cual posee una doble misión: por el lado económico la venta de ganado vacuno y por el lado social el cuidado del ecosistema y evitar el desgaste del suelo, respetando los tiempos de recuperación de los suelos al tener una alta carga de ganado en periodos cortos de tiempo, resultando ser más rentable que el pastoreo tradicional, al mismo tiempo el suelo está constantemente cubierto y retiene la humedad, lo que desarrolla una estructura más esponjosa, que absorbe y retiene mejor el agua, minimizando sequías e inundaciones. Por otro lado, la misión única de la ganadería y agricultura industrial está en la búsqueda de productividad sin medir los costos monetarios y ecológicos de dicho sistema, este planteamiento tradicional es lo que generó la problemática que los fundadores de La Cristina se plantearon combatir.

La adquisición de recursos financieros en las empresas híbridas

El flujo de entrada de recursos financieros es esencial para sostener una organización y puede derivarse de ingresos comerciales, reservas internas, subvenciones, donaciones o formas de

financiación mediante préstamos. Las empresas sociales recurren a diferentes aspectos de su identidad híbrida para atraer ingresos comerciales, subvenciones, donaciones privadas y otras formas de filantropía.

Las empresas sociales emplean su misión dual en una forma de gestión de impresiones organizacionales, a través de la cual buscan y logran legitimidad mediante la construcción de diferentes narrativas de comunicación de marketing para satisfacer las expectativas de diferentes grupos de partes interesadas (Teasdale 2010). La doble misión de la organización híbrida de generar valor económico y social también crea oportunidades para generar ingresos comerciales a partir de consumidores éticos (Santos,2012) y contratos para brindar servicios públicos. Sin embargo, surgen desafíos en términos de medir el valor social, ya que los mercados en los que operan las organizaciones pueden poner más énfasis en el valor económico que en el impacto social, y, por lo tanto, el desempeño financiero deficiente se castiga más fácilmente que el desempeño social deficiente (Austin et al 2012).

Para aclarar el párrafo anterior, dos factores limitan el acceso a la financiación. Primero, el requisito de internalizar los costos sociales significa que las organizaciones híbridas generan menos ganancias de las que podrían crearse si adoptaran el costo económico total (Van Zandt et al. 2009). Esto es apoyado por Liu y Ko (2012), quienes proponen que, en algunas organizaciones, se pueden renunciar a los beneficios económicos para cumplir con la misión social, por ejemplo, las organizaciones con certificación *Fairtrade* se comprometen a pagar el precio mínimo estipulado por esta certificación a los productores de materias primas, incluso cuando este se encuentra por encima del precio de mercado.

En conclusión, la hibridación puede ayudar y dificultar el acceso a los recursos financieros. Aunque se ha observado que la hibridación brinda acceso a una gama más amplia de recursos (McCarthy 2012). Al combinar diferentes lógicas institucionales (Battilana y Dorado 2010; Pache y Santos 2010), las organizaciones híbridas son, por definición, lugares de contradicción, contestación y conflicto. Las empresas que son difíciles de categorizar sufren desventajas en términos de pérdida de legitimidad (Brandsen y Karré 2011; Minkoff 2002), lo que, a su vez, reduce el acceso a los recursos (D'Aunno et al. 1991) y ponen en riesgo la continuidad de la empresa. Las organizaciones manejan estas tensiones esforzándose por equilibrar los impactos positivos y negativos de la hibridación en la adquisición de recursos financieros.

El desarrollo de los recursos humanos en las empresas híbridas

La mayoría de las empresas híbridas son pequeñas, tienen recursos limitados y no tienen suficientes recursos financieros para pagar la tarifa del mercado a los empleados; por lo tanto, dependen de incentivos no financieros para motivar al personal (Austin et al. 2012). Estudios más

recientes que exploran el empleo y el voluntariado han encontrado que el componente social de la misión dual es fundamental para permitir que los líderes de empresas sociales recluten y movilicen el esfuerzo de los empleados, voluntarios y simpatizantes (Pache y Santos, 2013).

Esto tiene el potencial de impactar en el liderazgo, relaciones con los empleados, reclutamiento, cultura y la gestión de las relaciones entre empleados y voluntarios (Royce 2007; Young 2001). Además, debido al tamaño relativamente pequeño de las empresas, algunos grandes clientes, como las organizaciones del sector público, utilizan su mayor poder para influir excesivamente, incluso dictar, la cultura y las prácticas de recursos humanos de las empresas híbridas (Cornelius et al. 2008). Los voluntarios son un recurso importante, especialmente cuando enfrentan escasez de habilidades (Salamon et al. 2003).

Para crear un entorno armonioso en el que los empleados y los voluntarios trabajen juntos, las organizaciones híbridas deben encontrar estrategias eficaces para gestionar las necesidades de estos diferentes grupos de partes interesadas (Borzaga y Solari 2001). Más críticamente, a diferencia de los empleados remunerados, de quienes se podría esperar que cumplan con las demandas de la gerencia, los voluntarios son libres de retirar su trabajo si desaprueban la dirección estratégica que está siguiendo la organización (Royce 2007).

Como conclusión, al igual que con la revisión de la literatura sobre la misión dual y los recursos financieros, este tema ha explicado cómo la hibridación impacta en los procesos de gestión de las relaciones que se desarrollan con una variedad de grupos de partes interesadas. Es de importancia el impacto de los respectivos valores y enfoques de los diferentes grupos de interés, ya sean empleados, voluntarios o directivos. Las diferentes partes interesadas o stakeholders tienen sus propios puntos de vista sobre el equilibrio adecuado entre la misión comercial y social. La gestión de las tensiones de gobernanza internas y externas y la garantía de la rendición de cuentas a las partes interesadas es, por tanto, un desafío de gestión clave que enfrentan los directores de organizaciones híbridas.

2.2.1.3 Organizaciones Híbridas y sus desafíos. Tanto en forma como en función, las organizaciones híbridas han creado un modelo de negocio que desafía tanto los supuestos económicos tradicionales sobre la naturaleza de la empresa como las nociones existentes de lo que significa ser sostenible. A continuación, mostraremos los desafíos a los que se enfrentan las empresas híbridas.

Tensiones Externas

Empezando por Battilana y Lee (2014) nos plantea el primer desafío que consiste en que las empresas sociales que combinan negocios y caridad en su núcleo enfrentan desafíos en relación con sus entornos externos en el papel de las formas institucionalizadas en la transferencia de legitimidad y recursos. La legitimidad se otorga a las organizaciones que se ajustan a las expectativas institucionalizadas, los recursos se otorgan con frecuencia sobre esta base (Battilana y Lee 2014, como

se citó en Kraatz & Block, 2008). Las empresas híbridas no encajan en una sola forma establecida, por lo tanto, enfrentan el desafío de establecer su legitimidad. Además de los desafíos que enfrentan todos los nuevos tipos de organizaciones para atraer la atención y la aprobación de los proveedores de recursos las empresas híbridas enfrentan nuevos desafíos debido a su violación de los límites de las categorías sociales establecidas de negocios y caridad (Ruef & Patterson, 2009; Zuckerman 1999, como se citó en Battilana y Lee 2014).

Internalizar contextos sociales y naturales

Siguiendo con los desafíos High y Hoffman (2012) plantean que las empresas suelen enmarcar los contextos naturales y sociales como dominios que se operan de forma autónoma y separada. De hecho, la mayoría de las empresas externalizan tantas consideraciones sociales y medioambientales como sea posible, obligándose sobre la sociedad como una forma de maximizar sus intereses y beneficios.

Muchas empresas buscan mantener a distancia las preocupaciones de la comunidad y del medio ambiente natural bajo el supuesto de que tales relaciones traerán costos que deberían permanecer externalizados. Los híbridos invierten en relaciones personales profundas con las comunidades de proveedores y desarrollan una comprensión íntima de sus contextos ambientales y sociales para hacer lo necesario para que la relación sea mutuamente beneficiosa. Los híbridos comprenden los problemas laborales y comunitarios que rodean sus instalaciones, los problemas ambientales tanto a nivel local como global, y la conexión que estos problemas tienen con su modelo de negocio. Por lo tanto, deben encontrar un equilibrio en sus costos para garantizar su sostenibilidad en el largo plazo.

La transparencia como estrategia competitiva

Las formas en que operan las organizaciones híbridas también desafían las estrategias tradicionales de competitividad. Los estrategas asumen la necesidad de mantener el control sobre los recursos que son valiosos, raros, inimitables y no sustituibles y de asegurar la ambigüedad causal en las competencias de la empresa y la creación de valor de esta forma evitan el plagio de sus procesos, productos y toda propiedad intelectual en general y así obtener una ventaja competitiva (Hansen, McDonald y Mitchell, 2013).

Por otro lado, High y Hoffman (2014) mencionan que las organizaciones híbridas mantienen niveles relativamente altos de transparencia e incluso han buscado difundir sus prácticas a otros en su industria. Esta transparencia va más allá de informar sobre las prácticas de sostenibilidad a través de informes anuales y foros como la *Global Reporting Initiative*, que son comunes entre las empresas que practican la sostenibilidad corporativa, y se extiende al intercambio de información que las empresas normalmente consideran propiedad intelectual.

Un ejemplo que menciona el autor es la Fundación Mozilla (2013), una organización sin fines de lucro con subsidiarias con fines de lucro que tiene el objetivo de garantizar que Internet "siga siendo un recurso público compartido". Uno de sus productos más populares es el navegador Firefox, que es gratuito y tiene el 24% del mercado de navegadores (Wong, 2010). Mozilla tiene un enfoque de código abierto, lo que significa que cualquier persona (incluidos los competidores) puede ejecutar, estudiar y distribuir copias del programa Firefox, y su código fuente es mejorado continuamente por una comunidad global de colaboradores voluntarios que acceden a él y comparten su trabajo (*Mozilla Foundation*, 2013). Mozilla desafía la idea de control sobre los recursos y la ambigüedad causal y respalda el hallazgo de Lumpkin et al. (2013) de que la misión social impulsa la asignación de recursos y la dinámica competitiva dentro de los híbridos.

En consecuencia, el enfoque de transparencia en lugar de competir controlando los recursos y ocultando el proceso de creación de valor en secreto, híbridos como Mozilla compiten en base a sus valores (Mamao, 2011) y su impacto en su medio (Miller et al., 2009). Al hacerlo, las empresas híbridas desarrollan "nuevas estrategias de juego para construir y establecer ellos mismos en nuevos segmentos de mercado" (Boyd et al., 2009, p. 3). A pesar de su divergencia de las prácticas competitivas convencionales, los híbridos como Mozilla pueden seguir siendo económicamente autosuficientes y algunos mantienen ventajas competitivas saludables en sus respectivas industrias al ser más transparentes. Por lo tanto, Haigh y Hoffman (2014) plantean que es menos probable que las organizaciones híbridas se enfoquen en controlar los recursos y mantener acciones en secreto, todo lo contrario, buscan difundir sus prácticas a otros de la industria.

Múltiples identidades

Finalmente, Battilana y Lee (2014) nos indican que el principal problema está en tener múltiples identidades las cuales pueden resultar insostenibles. La investigación sobre empresas híbridas ha encontrado que crear un sentido común de identidad híbrida entre los miembros de la organización, es particularmente desafiante cuando la organización combina aspectos de caridad y negocios en su núcleo. Cuando los miembros individuales de la organización tienen identidades que se alinean desproporcionadamente con la forma comercial o caritativa, el aumento de las demandas del otro puede activar la amenaza de identidad y generar diferencias latentes en un conflicto interpersonal directo.

La combinación de formas comerciales y de caridad también se manifiesta a la hora de asignar recursos limitados para satisfacer objetivos comerciales y de bienestar social (Moizer & Tracey, 2010, como se citó en Battilana y Lee 2014).

Así como también, los desacuerdos sobre cómo manejar los recursos pueden conducir a un conflicto intratable y una parálisis en la toma de decisiones entre los miembros de la organización que defienden lógicas diferentes (Pache y Santos, 2010, como se citó en Battilana y Lee 2014).

Como conclusión, se da a destacar que a pesar de que las empresas híbridas son una tendencia actual y un modelo de negocio rentable, en caso ésta no tenga una buena organización, basada en los pilares que propone, el fin económico y la creación de valor social, se pueden terminar corrompiendo, esto va de la mano con la lucha que existe en las organizaciones híbridas para transmitir su misión social de manera interna (a su organización) y externa (mercado, stakeholders, entre otros).

2.2.2 Empresas Regenerativas

2.2.2.1 Historia y definición. Las empresas regenerativas según Muñoz y Hargreaves (2020) son aquellas que trabajan en conjunto con la naturaleza creando valor y ayudando a restablecer ecosistemas debilitados, donde una de sus principales características es la capacidad inherente de regenerarse en armonía con las personas.

Del mismo modo Hahn y Tampe (2020) definen la sostenibilidad regenerativa como “una asociación co-creativa con la naturaleza que restaura y regenera el sistema socio-ecológico global”, así mismo estipulan que los objetivos de las actividades comerciales deben derivarse de la perspectiva del sistema socio ecológico en el que se integra la actividad comercial. Esto refleja desde una perspectiva de sistemas, la finalidad de la sostenibilidad empresarial no es la sostenibilidad de una sola organización empresarial, sino la sostenibilidad del entorno socio ambiental en general que permiten y restringen la actividad económica humana.

Como se aprecia, los autores se asemejan a la misma definición de las empresas regenerativas, principalmente en que se basa en una asociación entre ecosistemas y las personas, en el cual se busca la interdependencia sin dañar ninguna de las dos partes con un fin económico.

Las empresas regenerativas tienen como objetivo según Hahn y Tampe (2020) lograr calidad de vida a las comunidades de manera económica y saludable, así como también rechazan que estas solo se basan en sostenibilidad como limitación de daño causado en el momento de laborar, por consiguiente exhortan a los académicos y profesionales a plantearse los fundamentos ecológicos y sistémicos de la sostenibilidad, (Winn y Pogutz 2013, como se citó en Hahn y Tampe 2020) argumenta que estos deben tender un puente entre los dominios del conocimiento entre las teorías organizacionales y las ciencias naturales para explicar el arraigo de las organizaciones en la sostenibilidad regenerativa y para asegurarse de que la actividad económica no destruye los cimientos que sustentan la naturaleza.

La sostenibilidad regenerativa se ha aplicado, por ejemplo, en Vermont en los Estados Unidos, donde una cooperativa comenzó con un edificio con certificación de oro de Liderazgo en Energía y

Diseño Ambiental (LEED), pero luego se expandió para catalizar las prácticas de regeneración del suelo con los productores agrícolas locales y para apoyar a la comunidad con iniciativas, como educación para agricultores, microcréditos y clases de nutrición (Benne y Mang, 2015; du Plessis y Brandon, 2015, como se citó en Hahn y Tampe 2020).

En Latinoamérica tenemos en 1994 a Asoamaime (Colombia) como primeros vestigios de empresa regenerativa, cuyo objetivo es preservar la biodiversidad en el Valle del Cauca de Colombia afectado por ciertas prácticas abusivas, delimitando una zona para que el exceso de ganadería y plantación no lo afecte, cabe destacar que en ese entonces no se tenía un modelo regenerativo como tal, estas se fueron moldeando hasta acercarse al modelo regenerativo.

2.2.2.2 Estrategias para negocios regenerativos. A continuación, veremos tres estrategias planteadas por Hanh y Tempe (2020) dirigidos a las empresas regenerativas. A la vez podemos ver la relación que tienen estas estrategias con los principios planteados anteriormente (Ver Tabla 2).

Tabla 2

Dimensiones y subdimensiones

	Concepto
1. Dimensión: Actividad organizacional [3]	Definida como las tensiones que encuentra una empresa híbrida al combinar los negocios con el aspecto social/ambiental en su núcleo. Estas traen como beneficio desarrollar y mantener la legitimidad de la empresa a ojos del sector empresarial y social. <i>Battlina y Lee (2014)</i>
1.1 Propósito	La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos Thompson, I. (2006).
1.2 Estrategia	Es la necesidad de una empresa de tener una ventaja competitiva, que la distinga de las demás. Maldonado, J. Á. (2016).
1.3 Financiero	Las fuentes de financiamiento de la empresa y/o medio de solvencia de la empresa. Una de las ventajas es que al ser una empresa híbrida pueden recurrir a fuentes de financiamiento de sectores de negocio o de caridad <i>Battlina y Lee (2014)</i>
2. Dimensión: Diseño organizacional [4]	Es la forma en que los líderes de la organización traducen la estrategia en acción, para el caso híbrido la estructura afecta la tensión entre los objetivos sociales y comerciales, de estar perfectamente integradas no es necesaria una separación estructural. <i>Battlina y Lee (2014)</i>
2.1 Cultura	Es el papel que desempeña el entorno en el que se desenvuelve la organización, los valores de la misma, la histórica de su constitución y finalmente el cuarto elemento se centra en las funciones que cumple la cultura para una organización. Belalcázar (2012)

2.2 Objetivo	Los objetivos organizacionales propiamente formulados son compatibles con la misión organizacional. Cualquier objetivo que sea incompatible con un informe exacto de misión organizacional significa que no ha sido adecuadamente formulado y debe ser abandonado o revisado. Rivera (1991)
2.3 Tendencia	Son las tendencias por parte de los stakeholders enfocado al activismo ambiental y social en las empresas. Haigh & Hoffman [2012]. Ej.: <i>“la tendencia de desarrollar estas nuevas estrategias sostenibles va por exigencias de mercado y algunos gerentes que tiene cierta afinidad por estos”</i>
2.4 Desafíos	Las empresas híbridas desafían las ideas tradicionales del rol y el propósito de la empresa, así como lo que significa ser un negocio sostenible. Haigh & Hoffman [2012]. Ej.: <i>Muchas veces nos confunden con ONG’S y creen que el reciclaje es filantropía.</i>
3. Relaciones interorganizacionales [2]	Son las relaciones externas que establecen con otras organizaciones e internas que establecen con las misma. Una de las ventajas es que al ser una empresa híbrida pueden recurrir a fuentes de financiamiento de sectores de negocio o de caridad. Battilana y Lee (2014)
3.1 Fuerza Laboral	Son las personas que conforman a la empresa. Para el contexto regenerativo, esta sección se toma como los retos que se enfrenta la empresa para contar con colaboradores que tengan capacidades híbridas. Ejemplo: <i>“La empresa X se cuestiona que es mejor: si contratar trabajadores con cualidades híbridas o contratar trabajadores y formarlos para que transformen sus cualidades en híbridas”</i> Battlina y Lee (2014)
3.2 Relaciones externas	Son las relaciones que tiene la empresa con su entorno, para las empresas híbridas que combinan negocios y caridad en su núcleo enfrentan desafíos en relación con sus entornos externos Battlina y Lee (2014)

Nota: Elaboración Propia.

Restaurar

La restauración se ha definido como el retorno a un estado anterior u original (Mang y Reed, 2012; Morseletto, 2020). La razón fundamental de la restauración es maximizar el rendimiento de los ecosistemas donde, por ejemplo, se explotan los bosques, la pesca o los minerales. Por lo tanto, la racionalidad económica está en primer plano y la interacción con los ecosistemas sigue un enfoque instrumental y centrado en el negocio (Banerjee, 2003). Los ejemplos típicos de restauración incluyen proyectos de rehabilitación de tierras después de la minería a cielo abierto o la creación de áreas de compensación ecológica para proyectos de infraestructura. Por lo tanto, las estrategias de restauración incorporan algunos elementos regenerativos.

Preservar

La preservación se define como mantener el status quo de un área para prevenir la extinción de especies o la reducción de la biodiversidad (Mang y Reed, 2012). Tradicionalmente, la preservación se ha logrado protegiendo las reservas naturales. Las estrategias de preservación están más arraigadas en la noción de regeneración en comparación con las estrategias restauradoras, ya que buscan proteger el funcionamiento del ecosistema desde el principio.

En consecuencia, la aspiración de las estrategias de preservación es tener un impacto neto cero. A través del respeto a los límites ecológicos, idealmente, buscan asegurar un status quo viable entre un ecosistema funcional y las actividades comerciales. La preservación es, por tanto, más integradora, ya que concibe una coexistencia mutua dependiente en lugar de una restauración del daño. El enfoque de gestión de las estrategias de conservación se desvía claramente de las prácticas habituales.

Mejorar

La regeneración busca mejorar las condiciones de vida en el ecosistema (du Plessis y Brandon, 2015). La aspiración de mejorar las estrategias abarca plenamente un enfoque de sistemas con el objetivo de lograr un impacto neto positivo en el ecosistema (Mang y Reed, 2015). Las estrategias de mejora entienden la relación entre las actividades comerciales y los ecosistemas como integradas simbióticamente (Marcus et al., 2010). Esta comprensión va más allá de asegurar las funciones de soporte vital de los sistemas (como con la preservación), pero apunta a mejorar la capacidad de adaptación y mejora de la vida del entorno (du Plessis y Brandon, 2015). Las estrategias de mejora no apuntan a la regeneración de la organización; se tratan de las formas en que un negocio "puede ser un catalizador para un cambio positivo en el interior y agregar valor al 'lugar' único en el que se encuentra" (Robinson y Cole, 2015: 135).

2.3 Ecotrash

Para obtener una comprensión más precisa de la empresa Ecotrash, utilizaremos la herramienta *Business Model Canvas*, que, según Osterwalder y Pigneur (2010), es una herramienta de gestión estratégica que sirve para organizar y definir el modelo de negocio de una empresa.¹

2.3.1 Propuesta de Valor

La propuesta de valor de Ecotrash se centra en ser una empresa social inclusiva que busca optimizar el proceso de reciclaje mediante la tecnología. A través de su plataforma web, la empresa promueve, incentiva y dignifica el trabajo de recolección de diversos residuos, brindando la posibilidad de generar ingresos a personas de bajos recursos. Además, permite a los usuarios intercambiar los materiales reciclables por premios o donarlos a causas sociales de gran impacto. Ecotrash es una empresa social de reciclaje que conecta a usuarios con recolectores, optimizando el proceso de recolección y creando empleo digno e inclusivo.

2.3.2 Relaciones con los Clientes

La empresa establecerá relaciones con sus clientes de diversas maneras, incluyendo interacciones personales (cara a cara, telefónicas, etc.), comunicaciones automatizadas (mediante formularios de contacto o correos electrónicos), colaboraciones con terceros (a través de alianzas con empresas de gestión privada) y participación en comunidades de usuarios, como Instagram. Los

destinatarios de la propuesta recibirán una compensación económica y descuentos en comercios y empresas asociados a la plataforma.

2.3.3 Segmento de Clientes

El segmento de clientes de Ecotrash incluye empresas, edificios y condominios familiares que deseen adoptar programas de reciclaje. También se dirige a cualquier tipo de edificio, colegio, universidad o empresa dispuesta a participar en iniciativas de reciclaje.

2.3.4 Socios Clave

Los socios clave en la operación de Ecotrash son empresas y comercios de capital privado que forman parte de sus Eco Alianzas. Estos socios incluyen, entre otros, a Perú Runners, Sodimac, Maestro, Inter Seguro, Prima, Rímac, ISIL, BCP, PWC, Schneider Electric, Entel, Novartis, Votorantim, Telvicom, Konecya y el Programa Mundial de Alimentos.

2.3.5 Actividades Clave

Las actividades clave de Ecotrash incluyen el diseño y la ejecución de estrategias para promover e incentivar el reciclaje, la oferta de diversos tipos de talleres y capacitaciones a colegios, empresas e instituciones públicas, y la implementación de contenedores y puntos limpios.

2.3.6 Recursos Clave

Para llevar a cabo el proyecto, Ecotrash requiere recursos clave que incluyen personal para la separación, recolección y transporte de residuos, personal administrativo y diseñadores de plataformas, vehículos para la recolección de material reciclable desde empresas, centros educativos y condominios familiares hasta los centros de acopio.

2.3.7 Canales

La empresa utiliza varios canales para llegar a su audiencia, incluyendo redes sociales como Facebook, Instagram y LinkedIn, así como su plataforma web para agilizar la recolección domiciliaria según el alcance geográfico. Además, participa en eventos para promover sus servicios e iniciativas, como maratones y eventos de sostenibilidad. También cuenta con personal para llevar a cabo talleres presenciales y transmisiones en vivo a través de redes sociales para una mayor difusión.

2.3.8 Estructura de Costos

Los costos asociados al proyecto de Ecotrash incluyen impuestos y servicios, salarios y gastos de traslado del personal, colocación de contenedores y puntos limpios (EcoPuntos), gastos legales y de habilitación, eventos de concientización, mantenimiento de vehículos utilizados en la recolección y elaboración de material de divulgación como folletos y afiches.

2.3.9 Ingresos

Los ingresos de Ecotrash provienen de las membresías adquiridas por los usuarios, las ventas de los productos reciclables a plantas recicladoras, así como de la instalación de puntos de reciclaje en

los edificios de los clientes y el servicio de recolección. Además, la empresa genera ingresos mediante acuerdos de auspicio con marcas que compran residuos específicos (como combustible y aceite usado) a precios diferenciados



Capítulo 3. Metodología de la investigación

3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es cualitativo, ya que, en el contexto peruano, conforme a Muñoz y Hargreaves (2020), solo se tiene registro de dos empresas regenerativas, una de ellas con fines de lucro. Dada la alineación de "Ecotrash" con los principios de empresas regenerativas, hemos seleccionado esta empresa como objeto de estudio. Nuestro enfoque metodológico será un estudio de caso aplicado a "Ecotrash", y para recopilar datos utilizaremos entrevistas en profundidad, siguiendo la metodología propuesta por Aguinis y Solarino (2019), dirigidas al equipo directivo y a algunos clientes de la empresa. Por último, complementaremos la investigación con la búsqueda de fuentes secundarias. La relevancia del estudio de caso es su habilidad para manejar una gran variedad de evidencia como documentos, artefactos, entrevistas y observaciones (Yin, 2018).

Eisenhardt (1989) determina que cuando se sabe poco de algún fenómeno, eventos contemporáneos, cuando los puntos de vista actuales parecen insuficientes porque tienen poco contenido empírico, o a veces los hallazgos sugieren la necesidad del desarrollo de una nueva perspectiva; en estas situaciones, la construcción de conceptos a través del estudio de caso es particularmente apropiada porque ésta no se basa en literatura o evidencia empírica previas. Yin (2018) nos dice que los estudios de caso explicativos tienen la intención de investigar y explicar las características del fenómeno con mayor profundidad, por ejemplo, sus interrelaciones.

En conclusión, por lo expuesto anteriormente el objetivo principal de la investigación es diagnosticar las dimensiones que definen a una empresa regenerativa en el contexto peruano, por lo tanto, se aplicará la metodología del estudio de caso siguiendo los postulados de Eisenhardt (1989) y Yin (2018).

La empresa elegida es Ecotrash Perú, empresa peruana que se dedica a la gestión de residuos y al reciclaje de materiales. La elección de esta empresa como caso de estudio se debe a varias razones:

- a) Enfoque en la sostenibilidad: Ecotrash Perú se ha destacado por su enfoque en la sostenibilidad y su compromiso con el medio ambiente, lo que lo convierte en un modelo a seguir en la gestión de residuos en el país.
- b) Innovación en la gestión de residuos: Ecotrash Perú ha implementado estrategias innovadoras para la gestión de residuos, lo que le permite optimizar sus procesos y mejorar su impacto ambiental.
- c) Participación comunitaria: La empresa ha trabajado de manera colaborativa con las comunidades locales para involucrarse en sus proyectos y fomentar la cultura del reciclaje.

- d) Liderazgo en la gestión de residuos: Ecotrash Perú se ha posicionado como un líder en las nuevas prácticas de gestión de residuos y el reciclaje en el país, lo que la convierte en un caso ideal para ser estudiado en términos de su impacto y desempeño.

Estas características hacen de Ecotrash un caso de estudio interesante y relevante para el diagnóstico de las dimensiones que definen a una empresa regenerativa en el contexto peruano. Al estudiar a Ecotrash Perú, se podrá obtener una comprensión más profunda de cómo las empresas pueden adoptar prácticas sostenibles y tener un impacto positivo en el medio ambiente y la sociedad.

3.2 Diseño de la investigación

De acuerdo con la investigación realizada, esta es de diseño no experimental transversal. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), es no experimental porque se desarrolla sin manipular las variables, además se basa en la observación de fenómenos tal como se presentan en su ambiente natural para luego analizarlos, y es transversal porque se analizan las variables en un momento dado o se analiza la relación de un conjunto de variables en un punto específico del tiempo.

Siguiendo a Palella y Martins (2006), el tipo de diseño no experimental tiene las siguientes características: no hay una asignación aleatoria entre grupo experimental y grupo control, el investigador no manipula las variables, por lo tanto, tampoco hay control sobre estas y, por último, dichas variables se analizan en su contexto natural.

En la investigación se describen y analizan factores que afectan al crecimiento de la pequeña empresa según las siguientes dimensiones: diseño organizacional, actividad organizacional y relaciones interorganizacionales. Se utiliza el diseño no experimental porque se evalúa en su ambiente natural, es decir, en la empresa misma, además del diseño transversal ya que se analizaron las variables en un momento determinado del tiempo.

3.3 Población

En cuanto a la población, autores como Arias (2006, p. 81), la definen como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”.

Según Tamayo, (1997, p. 114), “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”.

En la presente investigación se entrevista a las cofundadoras de Ecotrash, un jefe de área y clientes, ya que, por tratarse de un proyecto factible, las variables del objeto de estudio se diagnosticaron a través de entrevistas para analizar a la empresa y el contexto en que se encuentra una empresa regenerativa.

De este modo, no se establece una muestra representativa o aleatoria. Es decir, se emplea un muestreo no probabilístico. El muestreo no probabilístico es adecuado para este estudio porque permite al investigador seleccionar a los participantes basados en su conocimiento y experiencia específica, lo que les permite obtener una comprensión más profunda y detallada de la empresa y su entorno. Además, la naturaleza del proyecto factible de la investigación requiere una evaluación más detallada de las variables y factores relevantes, lo que es posible a través de entrevistas.

Se eligió a Ecotrash como caso de estudio para investigar las dimensiones que definen una empresa regenerativa en el contexto peruano debido a su enfoque en la sostenibilidad y su compromiso con la gestión eficiente de los residuos, lo que la convierte en un modelo a seguir en la industria. Además, su innovación en la recolección y el tratamiento de residuos, así como su impacto positivo en la comunidad, hacen que sea un buen ejemplo para analizar las prácticas empresariales regenerativas.

Las empresas regenerativas, como Ecotrash, son importantes para el cumplimiento de algunos Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS) porque promueven un enfoque sostenible y circular en la gestión de los residuos y los recursos. Al adoptar prácticas regenerativas, estas empresas contribuyen a la reducción de la huella de carbono, a la conservación de los recursos naturales y a la creación de comunidades más saludables y resilientes. Al elegir a Ecotrash Perú como caso de estudio, se puede examinar cómo esta empresa aplica las dimensiones de una empresa regenerativa y cómo estas prácticas contribuyen a la realización de los ODS, como el ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles) y el ODS 12 (Producción y consumo responsables).

3.4 Estudio de caso

Según Yin (2018), el estudio de caso es cuando el investigador tiene poco control sobre los eventos. El estudio de caso comienza con una pregunta empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de vida real, sobre todo cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes. La pregunta de estudio de caso se enfrenta a la distinta situación en la cual habrá muchas más variables de interés que apuntes de datos, y como resultado confía en las fuentes múltiples de evidencia.

Otra definición de estudio de caso la mencionan Hernández-Sampieri y Mendoza (2008); nos dicen que son estudios que, al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta, analizan profundamente una unidad holística para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría. Esta definición los sitúa más allá de un tipo de diseño o muestra, pero ciertamente es la más cercana a la evolución que han tenido los estudios de caso en los últimos años.

En este caso se utiliza el estudio de caso ya que las fuentes documentales sobre empresas regenerativas en Perú y en general son escasas. Sobre todo, al querer conocer la realidad peruana de una empresa regenerativa, es por eso por lo que nos vamos a apoyar en la empresa Ecotrash y hacer todo un diagnóstico sobre las principales dimensiones que definen a una empresa regenerativa; para ello, usaremos el instrumento de la entrevista a profundidad.

Ecotrash es una empresa que busca optimizar el proceso de reciclaje y crear oportunidades de empleo para los recicladores. Fue fundada en 2018 por Sandra Justo y Antonella Romero y opera en la región de Lima, Perú. Conecta a los recolectores de residuos con personas que tienen productos reciclables como papel, cartón y botellas. Ecotrash busca promover el trabajo digno para los recolectores, brindándoles un pago justo y evitando que se expongan a situaciones peligrosas. La empresa también ofrece servicios como la instalación de contenedores de reciclaje. Tiene una plataforma digital que es accesible a través de una aplicación web y permite a los usuarios reciclar desde su hogar o centro laboral. La plataforma además permite a los usuarios ver el impacto que están generando gracias al reciclaje. Además, Ecotrash ofrece servicios como "Ecorporativos" para empresas que quieran integrar puntos de reciclaje en sus instalaciones, recibir programas educativos o realizar capacitaciones para sus colaboradores.

La empresa también ha logrado alianzas con empresas dispuestas a hacerse cargo de sus residuos y contribuir con el ambiente. La organización además se dedica a concientizar a la población sobre la importancia del reciclaje y de la gestión de residuos. Ecotrash aplica la economía circular, en la que los productos recolectados se transforman y tienen una segunda vida. La organización ha logrado reciclar una gran cantidad de materiales, incluyendo 452,000 botellas de plástico, 23,200 kilos de papel y 9,430 kilos de cartón. Ecotrash ha recibido varios reconocimientos. En 2021, Ecotrash ganó la primera edición del *Planet Love Challenge*, un concurso organizado por National Geographic y PepsiCo. Además, en el mismo año, las creadoras de Ecotrash fueron reconocidas como parte de los 10 ganadores del Protagonistas del Cambio UPC. Además, la empresa ha sido reconocida por Koica aceleradora y otras instituciones.

Se ha seleccionado a Ecotrash como objeto de estudio para examinar las características que definen una empresa regenerativa en Perú debido a su enfoque en la sostenibilidad y su dedicación a la gestión eficiente de los residuos, lo que la convierte en un ejemplo a seguir en la industria. Además, su innovación en la recolección y reciclaje de residuos y su impacto positivo en la comunidad lo hacen un caso ideal para evaluar prácticas empresariales regenerativas.

3.5 Instrumento

3.5.1 Entrevista a profundidad

Según Yin (2018) el estudio de caso se sostiene en el estudio de los eventos contemporáneos, pero cuando estos se dificultan en obtenerlos o porque simplemente no existen, este confía en técnicas como fuente de evidencia normalmente no incluidas en el repertorio de los historiadores, la observación y la entrevista no sistemática y no estructuradaⁱⁱ.

Respecto a la entrevista a profundidad, Hernández et al. (2014) define a la entrevista como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados), es una herramienta para recolectar datos cualitativos que se emplea cuando el problema de estudio es complicado de observar.

Hernández et al. (2014) propone la siguiente división en la entrevista; estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas. En las entrevistas estructuradas el entrevistador sigue una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a esta. Las entrevistas semi estructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información. Las entrevistas no estructuradas o abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla.

Para el presente trabajo se utilizó la entrevista, dado que no se tienen suficientes fuentes históricas, así como menciona Yin (2018), en las que se recolectarán los datos necesarios para el estudio, se realizó una entrevista semi estructurada para tener la capacidad de introducir preguntas adicionales en el caso estas se den como propone Hernández et al. (2014).

La entrevista fue hecha a las co -fundadoras, jefe de área y algunos clientes, y consta de 19 preguntas; este instrumento se aplicó en 6 reuniones.

Tabla 3

Entrevistados

Número de entrevistado	Minutos grabados	Cargo	Quotes
Entrevistado 1	51.07	CEO	19
Entrevistado 2	35.45	Cliente	14
Entrevistado 3	47.37	Empleador	13
Entrevistado 4	41.56	Cliente	13
Entrevistado 5	36.55	CEO	12
Entrevistado 6	16.56	Cliente	13
Total	230.16		84

Nota. Elaboración propia.

Recolectamos la información mediante entrevistas entre el mes de agosto y octubre del año 2022, estas entrevistas fueron realizadas mediante videollamada a través de la plataforma “Zoom” ya

que nuestros entrevistados se encontraban en Lima y los autores en Piura. La entrevista al ser semi estructurada iba modificándose de manera progresiva con el informante, esta técnica nos facilitó corregir y afinar mejor las dimensiones y subdimensiones de las empresas regenerativas principalmente planteadas. Las entrevistas fueron grabadas con consentimiento y posteriormente transcritas, se entrevistaron 06 personas de 03 empresas diferentes, las entrevistas las aplicamos hasta que fueron redundantes la información que buscamos para la investigación. En total se recopiló 230 minutos de grabación entre las 06 entrevistas, y se definieron 84 quotes.

3.6 Análisis de datos

Las *quotes* fueron analizadas a medida que se iban recolectando más datos, la información que se recopilaba de las entrevistas se cruzaba con la literatura y nuestras conceptualizaciones emergentes. Ambos autores escucharon las entrevistas de manera separada y crearon hojas de resumen, en base a estas hojas las identificamos para sacar las dimensiones iniciales, luego se comprobó la información de cada uno que surgieron del análisis e identificamos qué dimensiones y subdimensiones eran relevantes para la pregunta de investigación. Posteriormente, se construyó un esquema de codificación inicial y cada uno codificó un subconjunto de dimensiones.

La codificación se centró en las dimensiones principales que plantean los autores Battilana y Lee (2014); Doherty, Haugh y Lyon (2014); Haigh y Hoffman (2012), los cuales se basan en el análisis general de una empresa híbrida. Se empleó la codificación descriptiva - abierta (Pratt et al, 2019) de esta forma mientras se avanzaba con las entrevistas, se iban adaptando para que los informantes tengan una mejor idea y puedan darnos información más relevante, cabe resaltar que luego de realizar la entrevista principal a los directivos, retomamos nuevamente una segunda entrevista vía correo electrónico o mensajes, debido a que era muy complicado concretar una reunión. Definimos algunas dimensiones y unificamos otras, de ese modo de las 05 dimensiones que se plantearon al principio se redujo a 03 dimensiones. Este proceso involucró eliminar algunos códigos, agrupar códigos similares e identificar variaciones más complejas en otros.

Las primeras 05 dimensiones fueron: Actividad organizacional, Fuerza laboral, Diseño organizacional, Relaciones Interorganizacionales y Cultura organizacional, estas dimensiones se basan en el estudio de empresas híbridas y cómo estas responden a algunas tendencias del mercado, a través de un análisis posterior y por los datos y las quotes encontradas se concluyó que ciertas dimensiones se podían agrupar a las principales variables que comprenden la descripción de una empresa regenerativa. Al comparar los datos nos dimos cuenta de que las declaraciones de fuerza laboral estaba incluida en relaciones interorganizacionales y la dimensión de cultura organizacional se incluyó como subdimensión de diseño organizacional. De esa forma, nos quedamos con 03 dimensiones: actividad

organizacional, diseño organizacional y relaciones interorganizacionales; y cada una tiene sus respectivos subdimensiones.

Tabla 4

Dimensiones

Dimensión	Número de entrevistas	Número de quotes
1. Actividad Organizacional	6	20
1.1 Propósito	5	9
1.2 Estrategia	4	7
1.3 Financiero	2	4
2. Diseño Organizacional	6	37
2.1 Cultura	6	11
2.2 Objetivo	4	9
2.3 Tendencia	5	7
2.4 Desafíos	5	10
3. Relaciones Interorganizacionales	6	27
3.1 Fuerza Laboral	6	13
3.2 Relaciones Externas	6	14

Nota. Elaboración propia.

Por último, después de analizar y considerar diferentes perspectivas, llegamos a un consenso y alcanzamos un punto en el cual las respuestas ya no aportan información adicional, ya que las últimas entrevistas proporcionaban datos similares a los que ya habíamos recopilado (Guest et al., 2006). Una vez que llegamos a un acuerdo en las dimensiones teóricas, procedimos a validarlas con la aprobación de nuestro asesor, lo que nos permitirá avanzar hacia la presentación de los resultados y las conclusiones.

Capítulo 4. Análisis y Conclusiones

Se organizaron los hallazgos en nueve subdimensiones correspondientes a las tres distintas dimensiones teóricas que identificamos derivadas de nuestra codificación de datos. Primero, tenemos la dimensión de actividad organizacional donde vemos que el propósito de las empresas regenerativas debe estar alineadas con tener un triple impacto en su entorno [financiero, ambiental y social] y para ello deben tener una estrategia sostenible para poder durar en el mercado. En segundo lugar, encontramos que en la dimensión organizacional vamos a explorar cómo está enfocada la cultura de la empresa regenerativa, así como los desafíos y tendencias que encuentran en su entorno. Tercero, reconocemos en las relaciones interorganizacionales, donde la fuerza laboral y relaciones externas son dos aristas que deben tener una afinidad por el impacto social y ambiental que pueda tener la empresa. El Anexo 01 presenta un cuadro con los conceptos de las dimensiones y subdimensiones que surgieron de la codificación de nuestros datos.

Tabla 5

Dimensiones y subdimensiones

	Concepto
1. Dimensión: Actividad organizacional [3]	Definida como las tensiones que encuentra una empresa híbrida al combinar los negocios con el aspecto social/ambiental en su núcleo. Estas traen como beneficio desarrollar y mantener la legitimidad de la empresa a ojos del sector empresarial y social. <i>Battlina y Lee (2014)</i>
1.1 Propósito	La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos Thompson, I. (2006).
1.2 Estrategia	Es la necesidad de una empresa de tener una ventaja competitiva, que la distinga de las demás. Maldonado, J. Á. (2016).
1.3 Financiero	Las fuentes de financiamiento de la empresa y/o medio de solvencia de la empresa. Una de las ventajas es que al ser una empresa híbrida pueden recurrir a fuentes de financiamiento de sectores de negocio o de caridad <i>Battlina y Lee (2014)</i>
2. Dimensión: Diseño organizacional [4]	Es la forma en que los líderes de la organización traducen la estrategia en acción, para el caso híbrido la estructura afecta la tensión entre los objetivos sociales y comerciales, de estar perfectamente integradas no es necesaria una separación estructural. <i>Battlina y Lee (2014)</i>
2.1 Cultura	Es el papel que desempeña el entorno en el que se desenvuelve la organización, los valores de la misma, la histórica de su constitución y finalmente el cuarto elemento se centra en las funciones que cumple la cultura para una organización. Belalcázar (2012)
2.2 Objetivo	Los objetivos organizacionales propiamente formulados son compatibles con la misión organizacional. Cualquier objetivo que sea incompatible con un informe

	exacto de misión organizacional significa que no ha sido adecuadamente formulado y debe ser abandonado o revisado. Rivera (1991)
2.3 Tendencia	Son las tendencias por parte de los stakeholders enfocado al activismo ambiental y social en las empresas. Haigh & Hoffman [2012]. Ejm: <i>“la tendencia de desarrollar estas nuevas estrategias sostenibles va por exigencias de mercado y algunos gerentes que tiene cierta afinidad por estas”</i>
2.4 Desafíos	Las empresas híbridas desafían las ideas tradicionales del rol y el propósito de la empresa, así como lo que significa ser un negocio sostenible. Haigh & Hoffman [2012]. Ejm: Muchas veces nos confunden con ONG 'S y creen que el reciclaje es filantropía.
3. Relaciones interorganizacionales [2]	Son las relaciones externas que establecen con otras organizaciones e internas que establecen con las misma. Una de las ventajas es que al ser una empresa híbrida pueden recurrir a fuentes de financiamiento de sectores de negocio o de caridad Battilana y Lee (2014)
3.1 Fuerza Laboral	Son las relaciones externas que establecen con otras organizaciones e internas que establecen con las misma. Una de las ventajas es que al ser una empresa híbrida pueden recurrir a fuentes de financiamiento de sectores de negocio o de caridad Battilana y Lee (2014)
3.2 Relaciones externas	Son las relaciones que tiene la empresa con su entorno, para las empresas híbridas que combinan negocios y caridad en su núcleo enfrentan desafíos en relación con sus entornos externos Battilana y Lee (2014)

Nota: Elaboración Propia

4.1 Descubrimientos

4.1.1 Actividad Organizacional

4.1.1.1 Propósito. Según *Boston Consulting Group* (2022), el propósito organizacional descansa en la intersección de quién es usted y qué necesidad satisface en el mundo. Es la razón subyacente por la que existe su organización. Lo pensamos de esta manera: si bien la misión y la visión pueden cambiar con el tiempo, el propósito de su empresa no lo hará. Su propósito organizacional es atemporal. El propósito es la razón de ser de una empresa, más allá de lo que hace, fabrica o vende. Responde a la pregunta: ¿Por qué existimos?

“Ecotrash es un emprendimiento social que busca fomentar y crear trabajo digno para los recolectores en general a través de la tecnología conectando a personas que tengan material reciclable con ellos.” (#1, Cofundadora, Ecotrash), “está alineado a que se cumplan tres ejes principales. Que se pueda generar impacto ambiental, social y económico.” (#2, Cofundadora, Ecotrash). “Apoya tanto en la operación, el recojo y traslado de los residuos, en la parte de valorización, que es justamente estimar cuánto de esto realmente es aprovechable y luego dar los indicadores y también asegurar la trazabilidad” (#3 Colaborador de Ecotrash - INTERCORP). “Tienen una trazabilidad en cuanto a quién recoge los residuos, dónde los dispone y qué hacen finalmente con los residuos. Y eso les da ese diferencial frente a otras empresas que no tienen ello.” (# 6 cliente, analista de sostenibilidad Rímac).

Con esto se intuye que tienen como propósito un bien social de mejoría para la sociedad. Esto lo demuestran por medio de sus clientes. Por ejemplo un cliente entrevistado, el cual es analista de sostenibilidad de Rímac, señala: “considero que tienen implementadas algunas iniciativas enfocadas a temas de sostenibilidad porque ellos realizan economía circular al recoger los residuos, apoyan muchísimo a mujeres jóvenes que eran recicladoras formales, entonces allí dan trabajo a mujeres en situación de vulnerabilidad y los residuos también los transforman en *merchandising*, generando una economía circular (# 6 cliente, Analista de sostenibilidad Rímac)” o también “Hacia el lado de Ecotrash.

En la perspectiva de High y Hoffman (2012), el propósito de Ecotrash podría relacionarse con la dimensión "servicio a una causa más grande". Al trabajar en un bien social y en una causa ambiental y económica, el propósito de la organización es servir a un propósito más grande que su propia rentabilidad económica.

Por su parte, Battilana y Lee (2014) enfatizan en la importancia de la dimensión "contribución a la sociedad" y es claro que el propósito de Ecotrash está enfocado en hacer una contribución positiva a la sociedad y al medio ambiente. Además, también puede relacionarse con la dimensión "empleo digno", ya que la empresa está trabajando en la creación de empleos dignos para los recolectores.

Por último, Doherty, Haugh y Lyon (2014) enfatizan en la dimensión "impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente", la cual es un enfoque clave para Ecotrash al trabajar en la economía circular y en la transformación de residuos en *merchandising*, lo que contribuye a un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

En resumen, el propósito de Ecotrash se relaciona con las dimensiones propuestas por High y Hoffman (2012), Battilana y Lee (2014) y Doherty, Haugh y Lyon (2014) y está enfocado en hacer una contribución positiva a la sociedad y al medio ambiente, así como en la creación de empleos dignos y en el servicio a una causa más grande.

4.1.1.2 Estrategia. Es la necesidad de una empresa de tener una ventaja competitiva, que la distinga de las demás, Maldonado, J.A (2016), para el caso de las empresas regenerativas su principal diferenciación sea tener impacto positivo en el entorno la CEO de Ecotrash nos comenta que “Hoy en día se exige que las empresas se planteen estrategias sostenibles, por dos lados, uno por el implemento normativo que vela por la parte ambiental y lo otro es por la parte social, [...], de esa forma tener un diferencial frente a tu competencia. (#1, CEO de Ecotrash) pero sin perder de vista los objetivos que se quieren lograr. Alineando los valores y objetivos a estas iniciativas.” (#1, CEO de Ecotrash), este concepto puede no estar completo ya que se olvidan de la parte económica “Algunas empresas, han sabido integrar estos conceptos considerando no únicamente el cumplir con una responsabilidad social sino también conseguir un desarrollo sostenible en el tiempo.

Es decir, alinean sus objetivos al desarrollo sostenible.” (#2 Cofundadora, Ecotrash) como un ejemplo de estrategia sostenible Inter seguros realiza “Entre las dos estrategias principales tenemos un plan anual que lo hemos reactivado por el tema de pandemia que va vinculado a cuánto es el ahorro ambiental que nosotros queremos generar con todo el proceso de reciclaje que hacemos. Eso como meta anual, porque nos permite tener dos aristas, uno el impacto ambiental que vamos a tener, eso cómo se traduce en ingresos económicos que a la larga van a llevar a generar mayores ingresos a nuestros recolectores como uno de nuestros puntos principales y otra estrategia que nosotros también utilizamos como parte de la sostenibilidad y es que Ecotrash hace un recorrido físico para ir a recolectar, y es así que la geo ubicación, de hecho hemos ganado un fondo de startup Perú para poder mejorar la recolección a la geo ubicación de los puntos de reciclaje para poder usar menos combustible en esta ruta o poder ayudar a optimizar el proceso es nuestra segunda estrategia”(#2 Cofundadora, Ecotrash), en este ejemplo se demuestra cómo puede ser una estrategia para una empresa híbrida, en la cual se va a la par los dos pilares, tanto sostenibles como económicos viendo el impacto económico que me brinda ser sostenible.

La estrategia de Ecotrash es similar, ya que ellos tienen “una web donde las personas pueden registrarse y realizar las operaciones de reciclaje con la empresa, por ejemplo, a condominios intercambiamos un kg de reciclaje por un kg de fruta, intentamos insistir en que se registren para poder saber cuánto y el impacto que tiene cada zona.” (#4, coordinador operaciones, ECOTRASH) es decir, Ecotrash tiene una red de reciclaje donde a través de una aplicación se conecta con sus clientes y puede llevar un registro de datos importantes, como datos sostenibles (impacto ambiental), financieros (ingresos/egresos), entre otros. Con esto podemos inferir que el propósito de Ecotrash está encaminado a un bien social uniendo familias, corporaciones y emprendedores a la iniciativa del reciclaje.

Por ejemplo, High y Hoffman (2012) proponen que las empresas híbridas deben tener un enfoque en el impacto social y ambiental, además de tener una preocupación por el rendimiento financiero. Esto se ve reflejado en la estrategia de Ecotrash, que busca tener un impacto positivo en el entorno y en la sociedad, pero al mismo tiempo, tiene en cuenta el desarrollo sostenible y el impacto económico.

Battilana y Lee (2014) sugieren que las empresas híbridas deben poseer una flexibilidad para adaptarse eficazmente a cambios en su entorno, lo que, a su vez, fortalece su capacidad de resistencia ante situaciones cambiantes. Un ejemplo palpable de esta flexibilidad se encuentra en Ecotrash, que durante la pandemia demostró su habilidad para adaptarse ágilmente, lanzando talleres virtuales de concientización ambiental dirigido a los colaboradores de sus principales clientes.

Doherty, Hugh y Lyon (2014) sostienen que las empresas híbridas deben ser capaces de crear valor a través de la innovación. La estrategia de Ecotrash, al conectarse con sus clientes a través de una aplicación y tener un registro de datos importantes, demuestra su capacidad de crear valor a través de la innovación. En general, se puede concluir que la estrategia de Ecotrash cumpliría con las dimensiones propuestas por los autores, lo que demuestra su capacidad de ser una empresa híbrida exitosa.

4.1.1.3 Financiero. Son Las fuentes de financiamiento de la empresa y/o medios de solvencia de la empresa, Una de las ventajas es que al ser una empresa híbrida pueden recurrir a fuentes de financiamiento de sectores de negocio o de caridad Battilana y Lee (2014), uno de los principales retos que se espera en ser una empresa regenerativa en el financiamiento, por 2 razones principales, la primera es si es rentable ser una empresa regenerativa en el Perú, y la segunda es si el estado brinda apoyo a las empresas así como se da en el extranjero que da apoyo en los impuestos o realizando concursos incentivando este tipo de empresas.

Una de las cofundadoras nos explica que “Si lo enmarcamos en la nueva ley Bic, que es este nuevo tipo societario, considero que si en los próximos dos años por parte del gobierno no implementa más incentivos tributarios o incentivos de concurso que permitan que las empresas migren hacia este nuevo modelo va a ser un proceso largo” (#2, Cofundadora, Ecotrash), con esto se nota una despreocupación por parte del estado peruano por apoyar este tipo de empresas, estas buscan otras formas de financiarse por medio de empresas privadas como explica a continuación: “Hemos ganado una publicidad gratis que nos va a hacer el Banco de Crédito del Perú y esto ha venido por el trabajo que hemos realizado en alianza con empresas que son parte del mismo holding de Credicorp.

Entonces, eso sí nos ha abierto puertas. Sandra participó de una pasantía con Coica. La universidad UNHEVAL estuvo buscando proyectos vinculados a temas sostenibles, temas de reciclaje, con el fin de acceder a un financiamiento” (#2, Cofundadora, Ecotrash), de igual manera un crecimiento por parte de premios sea del estado o de empresas privadas no es rentable a largo plazo, si lo que quieres es ser rentable se necesita tener beneficios económicos en giro de negocio, así lo confirma la cofundadora que explica que “no consideramos que los premios sean una forma de sostenibilidad financiera saludable para ninguna organización.” (#2, Cofundadora, Ecotrash) en un futuro el enfoque que se le va a dar al desarrollo sostenible es más estratégico en lugar de algo filántropo (#3 Colaborador de Ecotrash - INTERCORP).

En relación con las dimensiones de empresa híbrida propuestas por High y Hoffman (2012), Battilana y Lee (2014) y Doherty, Haugh y Lyon (2014), las fuentes de financiamiento y solvencia de la empresa son un aspecto clave en la configuración de la empresa híbrida. La empresa Ecotrash está buscando diversificar sus fuentes de financiamiento y solvencia, incluyendo la colaboración con

empresas privadas y la participación en concursos y programas de financiamiento vinculados a temas sostenibles.

Sin embargo, según la cofundadora de Ecotrash, los premios y la publicidad gratuita no son una forma de sostenibilidad financiera saludable a largo plazo para la organización. Por lo tanto, se nota una preocupación por la falta de apoyo por parte del estado peruano en cuanto a incentivos tributarios y de concurso para empresas híbridas.

En cuanto a las dimensiones propuestas por los autores mencionados, la fuente de financiamiento y solvencia es un aspecto importante en la formación de la empresa híbrida, ya que se requiere un equilibrio entre los objetivos sociales y ambientales con los objetivos económicos y financieros. De acuerdo con Battilana y Lee (2014), la combinación de fuentes de financiamiento y solvencia permite a la empresa híbrida acceder a recursos y estrategias adecuadas para alcanzar sus objetivos múltiples.

En resumen, la empresa Ecotrash está buscando diversificar sus fuentes de financiamiento y solvencia para ser una empresa sostenible a largo plazo, pero enfrenta desafíos debido a la falta de apoyo por parte del estado y la necesidad de equilibrar sus objetivos sociales y ambientales con los objetivos económicos y financieros.

4.1.2 Diseño organizacional

4.1.2.1 Cultura. Se refiere al rol que juega el contexto en el que opera la organización, incluyendo sus valores, antecedentes y las tareas que lleva a cabo, como lo menciona Belalcázar (2012). En el caso de una empresa regenerativa se espera que su cultura refleje los valores que aporta en su giro de negocio que en este caso es reciclar estos afirman que “La sostenibilidad está alineada a que se cumplan tres ejes principales. Que se pueda generar impacto ambiental, social y económico. Estos tres ejes deben estar presentes en cada desarrollo.” (#1, Cofundadora, Ecotrash), así como también Ecotrash “Está alineado a que los recursos que tenemos se vayan regenerando.

Para producir plástico ¿qué pasa si seguimos utilizando los recursos naturales y generamos residuos? No vamos a poder hacer que este ciclo se vaya regenerando. Se trata de dar uso al recurso natural mientras que la parte natural se vaya manteniendo o lo vayamos haciendo extensivo en el tiempo. Si yo utilizo algo lo tengo que compensar.” (#1, Cofundadora, Ecotrash), estos dos puntos mencionados anteriormente tratan la parte exterior, su influencia al ecosistema, mientras que en el interior se puede destacar por el tipo de liderazgo que tienen como lo define la cofundadora a continuación: “Utilizó el estilo de liderazgo transformacional, liderazgo basado en el ejemplo, recomiendo este tipo de liderazgo para las empresas relacionadas con la sostenibilidad porque así no pierden talento porque no logras comprometer a tus colaboradores, haciendo que a la larga el proyecto fracase el salario emocional es algo que se valora mucho actualmente”. (#2, Cofundadora,

Ecotrash) demostrando que se cumple la definición dada por Belalcázar (2012) ya que se cumplen la influencia a su entorno interno y externo.

La sostenibilidad es satisfacer las necesidades del presente sin comprometer las del futuro, en la parte técnica siempre me ha gustado verlo como más interna de gestión de riesgos para asegurarnos que el negocio se mantenga competente en el mercado a largo plazo es como cerciorarnos que existe un mercado en el cual podemos desempeñarlo como negocio como empresa privada (#3 Colaborador de Ecotrash - INTERCORP).

El modelo híbrido escuchado en un contexto de ser aplicado en un sector privado, al menos por lo que he podido ver tiene mucho que ver en ya no tener que hablar tanto como en tener un enfoque de gestión sostenible que contamine menos o que afecte menos sino que hacer que ese enfoque en realidad genere bienestar y que ayude a las personas prospere no significa sólo compensar lo malo que hacemos sino que realmente el entorno el ambiente sea un mejor un lugar porque tu empresa (#3 Colaborador de Ecotrash - INTERCORP). Además, el colaborador de INTERCORP tiene una opinión similar con respecto a “la cultura de la organización solo se puede realizar o mejorar si toda la empresa está alineada, no solo el área de recursos humanos o la de comunicación interna, si el gerente general está verdaderamente comprometido es mucho más fácil que todos se sumen a la misión.” (#3 Colaborador de Ecotrash - INTERCORP)

De esta manera sus principales clientes corroboran la actuación de Ecotrash a continuación. “Uno de los principales motivos por los cuales Interseguros trabaja con Ecotrash confianza y facilidad para el trabajo” (#3 Colaborador de Ecotrash - INTERCORP).

Otra manera es verla por su colaborador; “Por el lado ambiental cada vez que voy a las empresas a recoger o he dictado charlas de cómo se debe reciclar yo digo lo que tiene que ver es no simplemente cómo reciclar, si no, tiene que ver cuánto he reciclado y qué impacto ha tenido su reciclaje en el ambiente.” (#4, coordinador operaciones, ECOTRASH).

High y Hoffman (2012) proponen que la empresa híbrida es una organización que combina la lógica de negocio con la lógica social, y este enfoque se ve reflejado en el enfoque de Ecotrash en la sostenibilidad que abarca tanto un impacto ambiental, social y económico.

Battilana y Lee (2014) argumentan que la empresa híbrida debe tener un enfoque en su contexto externo, y esto se ve reflejado en la preocupación de Ecotrash por el impacto ambiental que genera su actividad, y su objetivo de utilizar los recursos de manera regenerativa.

Doherty, Haugh y Lyon (2014) destacan la importancia de la cultura organizacional en la empresa híbrida, y esto se ve reflejado en la valoración por parte de la cofundadora de Ecotrash del liderazgo transformacional y la importancia de tener una empresa alineada en su misión de sostenibilidad.

En resumen, la empresa Ecotrash refleja muchos de los aspectos que los autores mencionados consideran importantes en una empresa híbrida, como la sostenibilidad, la preocupación por el contexto externo, la cultura organizacional y el liderazgo.

4.1.2.2 Objetivo. Los objetivos organizacionales propiamente formulados son compatibles con la misión organizacional. Cualquier objetivo que sea incompatible con un informe exacto de misión organizacional significa que no ha sido adecuadamente formulado y debe ser abandonado o revisado. Rivera (1991) en pocas palabras podemos decir que el objetivo de la organización va con la misión de la misma organización, para el caso de Ecotrash “busca es crear conciencia social a través de economía circular, reinsertar todo el material recolectado, ya sea papel, plástico, botellas, cartón, Tetrapak. Todos los tipos de material que reciclamos son transformados en industrias que procesan cada tipo de estos materiales. Así se cumple la economía circular como tal.” (#1, Cofundadora, Ecotrash),

“A veces cuando vamos a recoger encontramos basura en el contenedor del reciclaje, realizamos capacitaciones constantes para lograr cambiar ese chip, aunque a veces se tiene que recurrir a llamadas de atención para que sea más efectivo” (#4, coordinador operaciones, ECOTRASH) este objetivo se ve remarcado en las actividades que realizan y que transmiten a las otras empresas “La mayoría de empresas están adoptando los nuevos conceptos no porque nacen de ellos sino porque persiguen obtener una certificación” (#1, Cofundadora, Ecotrash) esta perspectiva es gratificante para el futuro de las empresas peruanas, ya que se afirma una tendencia a lo social por parte de las empresas.

Los objetivos organizacionales de Ecotrash están alineados con la misión organizacional, lo que demuestra una dimensión social-orientada. Además, su enfoque en la economía circular y en la creación de conciencia social se encuentra en línea con la perspectiva de High y Hoffman (2012) de que las empresas híbridas buscan generar un impacto social positivo mientras alcanzan sus objetivos económicos.

Asimismo, las acciones de Ecotrash para fomentar el reciclaje y mejorar la separación adecuada de los materiales se ajustan a la perspectiva de Battilana y Lee (2014) de que las empresas híbridas buscan resolver problemas sociales a través de su modelo de negocio. Por último, la perspectiva de la cofundadora de Ecotrash de que las empresas están adoptando nuevos conceptos para obtener una certificación y que esta tendencia es positiva para el futuro de las empresas peruanas se encuentra en línea con la dimensión de certificación y responsabilidad social propuesta por Doherty, Haugh y Lyon (2014).

En resumen, los objetivos y acciones de Ecotrash se relacionan con las dimensiones de empresa híbrida propuestas por los autores High y Hoffman, Battilana y Lee, y Doherty, Haugh y Lyon,

demostrando que esta empresa es un ejemplo de una empresa híbrida que busca generar un impacto positivo tanto social como económico.

4.1.2.3 Tendencia. Actualmente el contexto social y ambiental son variables que cada vez se están alineando al plan de acción de las empresas, los consumidores de ahora son más meticoloso a la hora de adquirir sus productos o servicios ya que se fijan qué impacto social y ambiental tiene cierta empresa frente a su competidor, cada día muestran más preocupación por el medio ambiente y por ejemplo prefieren comprar un cepillo de bambú que es biodegradable en vez de uno de plástico (#1, Cofundadora, Ecotrash). Es por ello por lo que las empresas el tema de sostenibilidad y ambiental son estrategias que deben tener en cuenta para agregar valor y posicionar su marca, por otro lado, también lo hacen por exigencias del mercado y algunos gerentes que tienen cierta afinidad por estos temas. Finalmente, las empresas regenerativas tienden a tener desde su propósito las variables ambiental y social por los puntos anteriormente explicados, tal como lo indica Haigh y Hoffman (2012) las tendencias por parte de los stakeholders enfocados al activismo ambiental y social de las empresas.

Ecotrash está enfocada en mejorar su impacto social y ambiental, y también está teniendo en cuenta las expectativas de los consumidores en cuanto a la sostenibilidad y el impacto ambiental de las empresas. Además, la empresa está trabajando en capacitación constante para cambiar la percepción de la gente sobre el reciclaje y fomentar una cultura sostenible. Estos esfuerzos se alinean con la propuesta de High y Hoffman (2012) y Battilana y Lee (2014), que destacan la importancia de combinar logros económicos, sociales y ambientales en la estrategia empresarial.

4.1.2.4 Desafío. En principio, para las empresas regenerativas que recién empiezan creen que implementar un modelo sostenible es difícil o caro de implementar y no tiene retribución económica, lo cual no es cierto, lo cual si es verdad es que los resultados no se ven en el corto plazo [un mes o dos] si no se ven en el mediano o largo plazo. Por otro lado también falta mucho por enseñar acerca del tema de sostenibilidad, piensan que temas como reciclaje es algo altruista o filantrópico, cuando de verdad tiene que ir implementado en las prácticas de la empresa desde el inicio, también falta difundir más este tema no solo a nivel corporativo sino hacia los clientes, muchos creen que el tema de ser sostenible solo se hace por los premios, imagen o reconocimientos, cuando en realidad ser sostenible significa ser solvente en el tiempo tanto para la empresa, la sociedad y el medio ambiente.

De este modo, las empresas híbridas aún tienen desafíos en cuanto a la implementación de prácticas sostenibles. High y Hoffman (2012) destacan que una empresa híbrida es aquella que busca equilibrar el éxito económico con el impacto social y ambiental positivo. Sin embargo, algunas empresas pueden considerar que implementar prácticas sostenibles es costoso o que no genera retorno económico a corto plazo, lo cual no es cierto.

Por otro lado, con base en Battilana y Lee (2014), es importante destacar que la sostenibilidad no solo se trata de una práctica altruista o filantrópica, sino que también es necesaria para garantizar la solvencia a largo plazo tanto de la empresa como del medio ambiente y la sociedad en general.

Finalmente, Doherty, Haugh y Lyon (2014) señalan que las empresas híbridas deben tener en cuenta tanto el impacto económico como el impacto social y ambiental. La falta de difusión acerca del tema de sostenibilidad y la percepción equivocada de que ser sostenible solo se hace por reconocimiento, premios o imagen, son desafíos que deben ser superados para lograr una implementación efectiva de prácticas sostenibles en las empresas.

4.1.3 Relaciones interorganizacionales

4.1.3.1 Fuerza laboral. Una característica principal respecto a la fuerza laboral es que tienen que estar alineados y tener afinidad por el tema de sostenibilidad y se identifiquen con los valores de la empresa, tal como lo menciona (#2, Cofundadora, Ecotrash) el hecho de que una empresa sea sostenible es un plus que los motiva y los líderes apuestan por la constante capacitación de sus trabajadores, el estilo que más emplean es el liderazgo transformacional, en donde involucran a los colaboradores en cada proceso, incentivarlos a hacer obras sociales y que se identifiquen con la operación. A la vez hay que mencionar que entre las principales motivaciones para tener una visión: la motivación del propio directivo o del equipo que puede tener cierta afinidad o empatía por el tema de sostenibilidad luego viene el gobierno, clientes, etc.

High y Hoffman (2012) mencionan que la dimensión de alineación con los valores y expectativas de los stakeholders es clave en la formación de empresas híbridas, y la presencia de líderes y trabajadores que comparten estos valores es fundamental para lograr esta alineación. En este sentido, la descripción del compromiso de los trabajadores con la sostenibilidad y la implementación de un liderazgo transformacional concuerda con la propuesta de High y Hoffman.

Por su parte, Battilana y Lee (2014) proponen la dimensión de participación en la construcción de una cultura organizacional que valora la responsabilidad social y ambiental, y según la descripción, la empresa mencionada parece estar implementando una cultura que valora estos aspectos, lo cual concuerda con la propuesta de Battilana y Lee.

Por último, Doherty, Haugh y Lyon (2014) destacan la dimensión de motivación intrínseca, que implica que la empresa tenga un propósito más allá de la obtención de ganancias económicas, y que ese propósito esté en línea con la sostenibilidad y responsabilidad social. La descripción menciona que la motivación intrínseca de los directivos y trabajadores es un factor importante para que la empresa tenga una visión sostenible, lo cual es coherente con la propuesta de Doherty, Haugh y Lyon.

Por parte de la cofundadora de Ecotrash no se queda solo ahí, sino que también uno de sus intereses principales es incentivar a sus trabajadores para que estos se sientan parte de algo mayor y

se identifiquen con la operación de hacer obras sociales, así desarrollando no solo la motivación intrínseca dicha anteriormente sino, destacando en total los tres tipos de motivación fundamentales (extrínseca, intrínseca y trascendental).

4.1.3.2 Relaciones externas. Uno de los puntos claves es sobre la adaptación de la sostenibilidad para empresas ya sean grandes o pequeñas ya que es más complejo cambiar su visión y procesos, y más complejo aún en sectores que más contaminación generan como la industria textil y agroalimentario. Hoy en día existe una tendencia por adaptar las prácticas sostenibles en las empresas como lo menciona (# 6 cliente, Analista de sostenibilidad Rímac) “Todo empezó porque nosotros estamos certificados bajo la ISO 14001 en 2019 y también salió la ley de gestión de residuos sólido, por lo tanto, tenemos que alinearnos a esa ley”, una de las principales razones es por temas de gobierno, o los clientes lo demanden.

Por otro lado, en el tema de crecimiento financiero, el networking y los principales premios o reconocimientos que pueden dar organizaciones privadas o el estado, son los principales temas que apuntan los empresarios, pero es muy importante recalcar que estos fondos o premios monetarios no deberían ser la base de su capital, sino que deben de enfocarse en que su plan de negocio de verdad les genere retorno y les permitan ser sostenible.

De este modo, la adaptación de la sostenibilidad para empresas, ya sean grandes o pequeñas, puede estar impulsada por la ley y la demanda de los clientes. Además, el crecimiento financiero y los premios o reconocimientos son motivaciones para los empresarios, pero es importante que su plan de negocio les genere un retorno sostenible. Estos aspectos se relacionan con las dimensiones de institucionalización de la responsabilidad social e integración de la sostenibilidad en la estrategia empresarial propuestas por Battilana y Lee (2014) y Doherty, Haugh y Lyon (2014) respectivamente.

4.2 Discusión

La investigación explora a las empresas regenerativas, una división de las empresas híbridas inclinada sobre todo a la sostenibilidad, para su correcto análisis las hemos decidido analizar por medio de sus dimensiones, utilizadas para el análisis de empresas híbridas. Esto realizado en una realidad peruana donde se espera que los conceptos de empresas regenerativas sean escasos o nulos y finalmente conocer el perfil de una empresa regenerativa, como esta actúa en la realidad peruana, qué beneficios trae ser una empresa regenerativa, qué dificultades tiene ser una empresa regenerativa, o si hay diferencia entre una empresa regenerativa y una empresa híbrida y que beneficios hay de haber una diferencia positiva.

El estudio tomo 3 autores como base de dimensiones de empresas, de los cuales son : Battilana y Lee (2014), Doherty, Haugh y Lyon (2014) y High y Hoffman (2012), de los cuales se tomaron las dimensiones de Battilana y Lee (2014) ya que esta abarcaba a los otros autores, y de las dimensiones

de Battilana y Lee (2014) se ha escogido tres ya que mientras se avanzaba en la investigación, los quotes encontrados se podrían resumir en tres de las cinco dimensiones que estos abarcaban (actividad organizacional, diseño organizacional y relaciones interorganizacionales), en las que se encuentra: Actividad Organizacional, la cual se subdivide en propósito, estrategia y financiero; el diseño organizacional el cual se subdivide en cultura, objetivo, tendencia y desafíos; las relaciones interorganizacionales la cual se subdivide en fuerza laboral y relaciones externas ya que estos conceptos de las subdimensiones los podíamos encontrar dentro de las divisiones generales planteadas. La Tabla 5 indica la relación entre las tres dimensiones (actividad organizacional, diseño organizacional y relaciones interorganizacionales) y lo que se ha validado sobre lo postulado por cada autor.

Las empresas regenerativas pueden ser fácil de confundir con una empresa híbrida, esta última se basa en cualquier empresa que tenga un fin económico y que trate por cualquier medio un tema sostenible, mientras que las regenerativas son “aquellas que trabajan en conjunto con la naturaleza creando valor y ayudando a restablecer ecosistemas debilitados, donde una de sus principales características es la capacidad inherente de regenerarse en armonía con las personas.” (Muñoz y Hargreaves, 2020). Como se aprecia las empresas regenerativas son empresas híbridas, pero no al revés, para este punto se quiere descubrir si se es capaz de tener una diferenciación palpable entre estos dos tipos de empresas en los aspectos que abarcan las dimensiones seleccionadas de las empresas.

Comenzando con la dimensión de Actividad Organizacional, se refiere a las tensiones que enfrenta una empresa híbrida al combinar negocios y caridad en su núcleo. Esto tiene el beneficio de desarrollar y mantener la legitimidad de la empresa a los ojos del sector empresarial y social (Battilana y Lee, 2014). En esta dimensión, encontramos la dificultad de equilibrar lo social y lo económico, lo cual contribuye a que la empresa sea percibida como sostenible y obtenga beneficios tanto en términos de reconocimiento por parte de los clientes como de apoyo de entidades externas, como proyectos gubernamentales o empresas privadas. La cofundadora de Ecotrash sostiene que la sostenibilidad se ha convertido en algo casi obligatorio para las empresas y es probable que esta tendencia continúe.

En cuanto al aspecto económico, se observa que puede abordarse de dos maneras: en relación con los clientes dispuestos a pagar más por productos sostenibles y en relación con el financiamiento estatal. En cuanto a la reducción de impuestos, el gobierno no ofrece mucho apoyo, pero existen concursos y proyectos que pueden respaldar financieramente a las empresas. Aunque este tipo de financiamiento puede ser beneficioso a corto plazo, no es orgánico para la empresa, ya que se obtiene

fuera de su actividad principal, lo que a largo plazo puede no tener un impacto significativo en su sostenibilidad a ojos del Estado.

Tabla 6

Relación entre las tres dimensiones y los artículos base

	Actividad organizacional	Diseño organizacional	Relaciones interorganizacionales
Battilana y Lee (2014)	Se puede relacionar la actividad organizacional de la empresa híbrida con el equilibrio entre la gestión económica y la responsabilidad social. Esta dimensión aborda la necesidad de combinar el objetivo de lograr ganancias económicas con la responsabilidad de hacer un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.	Battilana y Lee (2014) hablan sobre el diseño organizacional en términos de cómo los líderes pueden integrar la estrategia con la estructura y los sistemas de gobierno. La descripción de la dimensión de diseño organizacional en el texto se alinea con esta idea, ya que se menciona cómo la forma en que los líderes traducen la estrategia en acción puede afectar la tensión entre objetivos sociales y comerciales.	Battilana y Lee (2014) se enfocan en el impacto de las relaciones externas de una empresa en su estrategia y resultados. En su modelo, estas relaciones incluyen alianzas, colaboraciones y acuerdos con otras empresas, así como el impacto en el mercado y la comunidad en general.
High y Hoffman (2012)	Se puede ver la actividad organizacional de la empresa híbrida como una forma de responder a la necesidad de una sociedad más sostenible. La combinación de los negocios con la caridad en el núcleo de la empresa permite a la empresa tener un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, mientras que también logra ganancias económicas. La tendencia a ir creciendo hacia empresas más sostenibles, aunque aún no existe una verdadera diferencia entre las empresas híbridas y las regenerativas, demuestra la importancia de abordar la sostenibilidad en la gestión empresarial.	High y Hoffman (2012) hablan sobre la importancia del liderazgo en la creación de organizaciones híbridas, y cómo el liderazgo puede ser un factor clave para integrar objetivos sociales y comerciales. La descripción de la dimensión de diseño organizacional en el texto se alinea con esta idea, ya que se menciona el liderazgo basado en el ejemplo y cómo el líder debe estar comprometido para incentivar a sus colaboradores.	High y Hoffman (2012) incluyen el papel del liderazgo en la creación y mantenimiento de relaciones internas y externas saludables para la organización. En su modelo, el liderazgo y la cultura organizacional son clave para establecer una relación equilibrada entre los objetivos comerciales y sociales y para promover una cultura de responsabilidad y sostenibilidad.
Doherty, Haugh y Lyon (2014)	Se puede relacionar esta actividad organizacional con la importancia de la legitimidad empresarial. La empresa híbrida se enfrenta a tensiones al tratar de combinar los negocios con la caridad en su núcleo, lo que puede afectar su legitimidad a ojos del sector empresarial y social. La capacidad de mantener la legitimidad de la empresa es fundamental para su éxito a largo plazo.	Doherty, Haugh y Lyon (2014) abordan la importancia de los sistemas de incentivos y control en la gestión de la organización. La descripción de la dimensión de diseño organizacional en el texto se alinea con esta idea, ya que se menciona cómo los incentivos y sistemas de control son importantes para enseñar y reforzar los comportamientos y valores deseados.	Doherty, Haugh y Lyon (2014) enfatizan la importancia de las relaciones externas para el éxito de una empresa híbrida. En su modelo, estas relaciones incluyen la interacción con clientes, proveedores, reguladores, accionistas y otros actores relevantes.

Nota: Elaboración Propia

Para lo expuesto anteriormente se puede ver que hay un impacto positivo por ser una empresa híbrida, aunque las facilidades que se dan no se igualan al extranjero, tanto en el tema social como económico, aunque sí se ve una tendencia a ir creciendo, aunque por parte de más empresas regenerativas no se encuentra una verdadera diferencia entre estas y las híbridas.

Continuando con el diseño organizacional “Es la forma en que los líderes de la organización traducen la estrategia en acción, para el caso híbrido la estructura afecta la tensión entre los objetivos sociales y comerciales, de estar perfectamente integradas no es necesaria una separación estructural. Entre los sistemas de gobierno más relevantes están los incentivos y sistemas de control usados para enseñar y reforzar los comportamientos y valores deseados.” Battlina y Lee (2014) por parte de las empresas regenerativas deben tener claro que deben reflejar lo dicen ser con acciones, para esto se ha descubierto que para poder adoptar el sistema regenerativo el sistema de liderazgo que recomiendan es un liderazgo basado en el ejemplo, donde el líder tiene que estar comprometido para incentivar a sus colaboradores, esto es importante ya que los usuarios cada vez tienen una tendencia más inclinada a lo sostenible, haciendo que las empresas tengan que ofrecer a sus clientes además del producto o servicio que ellos manejan un concepto sostenible de su negocio, con esto cada vez ser una empresa híbrida se convierte en algo normal, haciendo que las empresas orientadas más a un impacto sostenible busquen diferenciarse de las otras, acá puede llamar la atención las empresas regenerativas que como se ha dicho anteriormente son una rama de las empresas híbridas dedicadas especialmente a cuidar y regenerar el ecosistema mientras se realiza el trabajo.

Finalizando con las Relaciones interorganizacionales “Son las relaciones externas que establecen con otras organizaciones e internas que establecen con las misma. Una de las ventajas es que al ser una empresa híbrida pueden recurrir a fuentes de financiamiento de sectores de negocio o de caridad” Battlina y Lee (2014) por el tema externo, una de las ventajas que se han descubierto de las empresas regenerativas es que pueden tratar tanto como una empresa habitual, híbrida y regenerativa. Esto significa que pueden entrar en actividades de crecimiento por parte de otras empresas y por parte de sus clientes tener el agregado de que están tratando con una empresa regenerativa, previamente como se ha explicado anteriormente es un extra a ojos de los clientes que cada vez valoran más que una empresa no solo se quede con su producto, sino tenga un impacto social que beneficia a todos.

Internamente se da la relación entre sus trabajadores de todo nivel, el hecho de como contratar trabajadores, que como lo explicaba Battlina y Lee (2014) se daba la incertidumbre si era mejor contratar a un trabajador con cero experiencia para moldearlo o contratar uno con experiencia y capacitarlo, para el caso que se ha investigado, se recomienda contratar un trabajador con experiencia pero que tenga afinidad con las empresas regenerativas en sus cualidades para transmitir

esta idea a los clientes. Estos criterios deben estar arraigados a todos los colaboradores de la empresa, sobre todo a los líderes para que los otros miembros de la empresa sigan su ejemplo.

4.3 Limitaciones y futuras direcciones de la investigación

La investigación es de tipo cualitativa, se reconoce la posible falta de generalización en las conclusiones. A pesar de la escasez de empresas regenerativas en Perú, hemos abordado este desafío explorando el concepto de empresa híbrida y aplicándolo a una empresa que desconocía este tipo de modelo, entrevistando a sus stakeholders. Este enfoque nos ha proporcionado un marco más preciso de la empresa en cuestión. Es importante destacar que, aunque este estudio representa una novedad y sugiere que Ecotrash podría considerarse una empresa regenerativa, la falta de teoría consolidada en este campo impide llegar a una conclusión definitiva. Nuestro análisis se basa en la revisión de autores y su relación con los datos de Ecotrash, sin validar una hipótesis específica, ya que para ello sería necesario disponer de datos y un modelo econométrico.

Según Christensen y Carlile (2009) lo que importa, para la construcción de teoría, es que los estudios de caso, de la misma forma que los experimentos, sean generalizables a las proposiciones teóricas. En la etapa descriptiva no son, y no necesitan ser, generalizables a las poblaciones o universos en los que se encuentran esas situaciones. La generalización llega con la teoría prescriptiva. Por lo tanto, a medida que la investigación futura aborde un grupo más amplio de empresas regenerativas a nivel latinoamericano o global, se espera obtener información más sólida que contribuya a definir mejor las características de estas empresas, especialmente dado que el concepto es aún poco conocido en el ecosistema empresarial, especialmente en Latinoamérica. Invitamos a los académicos a explorar más a fondo las empresas regenerativas, ya que su impacto positivo puede marcar una nueva tendencia en el ecosistema empresarial.

Conclusiones

Esta investigación ha explorado el fenómeno de las empresas regenerativas, ofreciendo un análisis detallado en el contexto peruano y latinoamericano. Utilizamos las empresas híbridas como punto de referencia para comprender dimensiones clave, abordando la falta de estudios exhaustivos en esta región. Las empresas regenerativas, con su enfoque holístico en la sostenibilidad y el impacto positivo, se perfilan como agentes de cambio en el panorama empresarial. A pesar de la apreciación de los clientes por empresas socialmente comprometidas, la falta de claridad pública sobre el concepto de empresa regenerativa en Perú es evidente. La colaboración con empresas privadas muestra potencial, mientras que la participación estatal sigue siendo limitada. Internamente, las empresas regenerativas apuestan por la capacitación y la alineación de personal con su propósito.

Es fundamental destacar que este estudio representa una novedad. Aunque sugerimos que Ecotrash podría considerarse una empresa regenerativa, la falta de teoría puede permitir la emergencia de empresas con dimensiones distintas. Con el tiempo, se obtendrá más información, ya que nuestro análisis se basa en la revisión de autores y su correlación con los datos de Ecotrash. No estamos validando una hipótesis en este contexto, ya que para ello sería necesario disponer de datos y un modelo econométrico. En última instancia, creemos que, ante las crecientes tendencias del mercado, todas las empresas se orientarán hacia la adopción de medidas sostenibles con impacto ambiental. Este cambio de enfoque no solo reflejará la evolución de la conciencia empresarial, sino que también proporcionará un terreno fértil para la proliferación de empresas regenerativas.

En este contexto en constante cambio, instamos a la comunidad académica y empresarial a continuar explorando y respaldando iniciativas que promuevan la sostenibilidad y la regeneración, contribuyendo así a la construcción de un futuro empresarial más consciente y resiliente.

Referencias

- Arias Odón, Fidas (2006). El proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica, Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2012). *Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?* Revista de Administración (São Paulo), 47, 370-384.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). *Advancing research on hybrid organizing Insights from the study of social enterprises.* *Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441.
- Davis, G. F. (2016). *Can an economy survive without corporations? Technology and robust organizational alternatives.* *Academy of Management Perspectives*, 30(2), 129-140.
- Davis, G. F. (2021). *Corporate purpose needs democracy.* *Journal of Management Studies*, 58(3), 902-913.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). *Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda.* *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436.
- Dumas, S. and Ljunggren, D. (2020). La contribución de la cooperación privada internacional al desarrollo del Perú 2018-2019. 1era edición, Consejo Directivo de la COEECI, p.54.
- Dyllick T., Muff K. (2015) *Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology from Business as Usual to True Business Sustainability.* SAGE Publications. 29, 156-174.
- Eisenhardt, K. M. (1989). *Building theories from case study research.* *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Fondo Multilateral de Inversiones (2014). El fenómeno de las Empresas B en América Latina Redefiniendo el éxito empresarial. Recuperado de https://www.sistemab.org/wpcontent/uploads/2013/02/MIF2014_EmpresasB_America-Latina.pdf.
- Haigh, N., & Hoffman, A. J. (2011). *Hybrid organizations: the next chapter in sustainable business.* *Organizational dynamics*, 41(2), 126-134.
- Haigh, N., & Hoffman, A. J. (2014). *The new heretics: Hybrid organizations and the challenges they present to corporate sustainability.* *Organization & Environment*, 27(3), 223-241.
- Hahn, T., & Tampe, M. (2020). *Strategies for regenerative business.* *Strategic Organization*, 1476127020979228.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. Recuperado de: https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf.

- Kunan y Universidad Científica del Sur (2019). Reporte sobre el estado del emprendimiento social y ambiental en el Perú. Recuperado de: <https://asep.pe/wp-content/uploads/2019/08/reporte-emprendimiento-social.pdf>.
- La Ley de Sociedades de beneficio o interés colectivo, Ley N° 31072 (24 de noviembre de 2020). En: Normas Legales. Diario Oficial "El Peruano". Lima: Congreso de la República.
- Lumpkin, G. & Moss, Todd & Gras, David & Kato, Shoko & Amezcu, Alejandro. (2013). *Entrepreneurial Processes in Social Contexts: How Are They Different, If at All? Small Business Economics*. 40. 1-23. 10.1007/s11187-011-9399-3.
- Mamao, G. M. (2011). *Growth strategy for hybrid organizations: Balancing economic, environmental, and social impacts (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology)*.
- Mang, P., & Reed, B. (2012). *Designing from place: a regenerative framework and methodology. Building Research & Information*, 40(1), 23-38.
- Miller, L., & Dawans, V. (2009). *APOPO: A case study in social enterprise development using the four lenses approach*. Extraído de http://www.virtueventures.com/files/apopo_4lenses_v1.pdf.
- Mozilla Foundation. (2013). *Mozilla Foundation website*. Retrieved from <http://www.mozilla.org/>.
- Muñoz, P., Hargreaves, C., 2020. Historias de Regeneración: Una nueva frontera para el emprendimiento sustentable. *Centre for Entrepreneurship, University of Liverpool*.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Oliveira, M. A. Y., & Ferreira, J. J. P. (2011). Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers. *African journal of business management*, 5(7), 22-30.
- Pache, A. C., & Santos, F. (2013). *Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001.
- Palella, S. y Martins, F. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas, Venezuela: Fedupel.
- Santos, F. M. (2012). *A positive theory of social entrepreneurship. Journal of business ethics*, 111(3), 335-351.
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). El proceso de la investigación científica: Incluye evaluación y administración de proyectos de investigación. Recuperado de <https://clea.edu.mx/biblioteca/Tamayo%20Mario%20-%20El%20Proceso%20De%20La%20Investigacion%20Cientifica.pdf>.
- Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. (2021). Business Model Canvas. Concurso: "Protagonistas del Cambio".
- Wildermuth, B. M. (2016). *Applications of Social Research Methods to Questions in Information and Library Science, 2nd Edition*. ABC-CLIO.

Apéndices



Apéndice 1. Transcripciones

Transcripción de entrevista a Sandra Justo (cofundadora de Ecotrash)

¿Puede hablarnos brevemente sobre usted y su papel en la empresa?

Soy Sandra Justo, Ingeniera Industrial y acabo de egresar de la Maestría de Gestión Ambiental y Sostenibilidad. He trabajado en el Área de Operaciones y Mejora de Procesos dentro de Ecotrash y ahora trabajo en el Área de Sostenibilidad y Alianzas Estratégicas. Ecotrash es un emprendimiento social que busca fomentar y crear trabajo digno para los recolectores en general a través de la tecnología, conectando a personas que tengan material reciclable con los recolectores. Lo que busca es crear conciencia social a través de economía circular, reinsertar todo el material recolectado, ya sea papel, plástico, botellas, cartón, Tetrapak o todos los tipos de material que reciclamos son transformados en industrias que procesan cada tipo de estos materiales. Así se cumple la economía circular como tal.

¿Qué es para ti la sostenibilidad?

La sostenibilidad está alineada a que se cumplan tres ejes principales. Que se pueda generar impacto ambiental, social y económico. Estos tres ejes deben estar presentes en cada desarrollo.

¿Has oído hablar antes de la sostenibilidad regenerativa?

Está alineado a que los recursos que tenemos se vayan regenerando. Para producir plástico, ¿qué pasa si seguimos utilizando los recursos naturales y generamos residuos? No vamos a poder hacer que este ciclo se vaya regenerando. Se trata de dar uso al recurso natural mientras que la parte natural se vaya manteniendo o lo vayamos haciendo extensivo en el tiempo. Si yo utilizo algo, lo tengo que compensar.

¿Cómo ve la dinámica de los tres pilares de sostenibilidad, aspectos económicos, sociales y ambientales?

Aún hay muchas confusiones entre los conceptos. Estos conceptos están entrando en tendencia. Algunas empresas, sin embargo, han sabido integrar estos conceptos considerando no únicamente el cumplir con una responsabilidad social sino también conseguir un desarrollo sostenible en el tiempo. Es decir, alinean sus objetivos al desarrollo sostenible. Hay mucho por trabajar. Aún hay conceptos que no están alineados.

En su opinión, ¿cómo trabajan las *startups* con esta dinámica en la práctica?

La mayoría de empresas están adoptando los nuevos conceptos no porque nacen de ellos sino porque persiguen obtener una certificación, por ejemplo, tener un certificado de bonos de carbono o ser carbono neutral cero o el Dow Jones. Sin embargo, ya se está dando el primer paso. Ha evolucionado el concepto de responsabilidad social. Ahora se persigue una mejor trazabilidad de los residuos.

¿Por qué diría que las prácticas sostenibles son relevantes para las *startups*?

Es relevante para la certificación y salir a la bolsa de valores. Se les piden diversas métricas en indicadores.

¿Por qué cree que las *startups* están implementando estrategias sostenibles?

Se están subiendo a la "ola" de estos nuevos conceptos. Les permite posicionar la marca. Están motivando a que los proveedores también sigan estas prácticas. También algunas empresas están siendo más conscientes sobre los impactos que generan.

¿Cuáles son las estrategias sostenibles más comunes utilizadas por las *startups*?

El sector bancario trabaja bastante en la parte social, educación financiera, préstamos, desarrollo de emprendedores, capacitaciones o el ABC del emprendedor. También transformar todo a la parte digital para disminuir el consumo del papel, el uso de paneles solares para reducir el consumo de electricidad. En el sector de manufactura se enfocan en la gestión de residuos y el tipo de insumos que emplean. Utilizar envases y productos reciclables.

¿Cómo cree que cambiará la visión sobre el desarrollo sostenible de las *startups* en un futuro próximo?

Hacen reportes de sostenibilidad cada 5 o 10 años. La mayoría están apuntando a ser carbono neutral cero. Es decir, que todos los recursos que utilizan lo puedan compensar a través de prácticas como el reciclaje, instalación de paneles. En caso de que no logran compensar todo, hay también que puedan utilizar bonos de carbono. En el sector hotelero, dejan de usar el plástico y se emplean productos reutilizables. Sin embargo, son pocas las empresas que reportan al Dow Jones, que es una de las más complicadas. Por tanto, otro de los objetivos a largo plazo es entrar a ese mercado.

¿Cómo contribuyen las redes (*networking*) al trabajo de sostenibilidad?

Es importante comunicar sobre estas prácticas y su impacto, a través de cualquier medio.

¿Dentro de qué industrias y de qué tamaño son las empresas con las que trabaja habitualmente?

He visto desde emprendimientos pequeños hasta grandes corporaciones. La sostenibilidad no está aplicándose únicamente a un tipo de empresas. En caso de emprendimientos pequeños, muchos ya nacen con ese fin. Sin embargo, en otro tipo de empresas es un poco más complicado transformar su visión. El sector que ha aplicado mayor esfuerzo es el que ha generado mayor contaminación y ha empleado prácticas sociales inadecuadas. Por ejemplo, los sectores textil y agroalimentario.

¿Las relaciones con otras organizaciones han ayudado a obtener financiamiento de organizaciones sociales y/o comerciales?

Hay mucha oportunidad, hay diversos premios nacionales e internacionales, el Estado mismo. También está enfocado a empresas grandes. Por ejemplo, préstamos de emisión de bonos verdes que tienen tasas preferenciales.

¿Cuáles cree que son los principales impulsores para que las startups busquen la sostenibilidad?

En América, Costa Rica es uno de los países que tienen bastante avanzado ese concepto y su impacto. Tienen una diversidad de ecosistemas variados. En construcción se puede mencionar a Chile. En agricultura, Colombia tiene grandes avances en muchas de las prácticas en diversos sectores. La ONU, el BID y muchas alianzas de organizaciones que desarrollan los objetivos de desarrollo sostenible (Alianza del Pacífico).

¿Por qué cree que no todas las startups están trabajando activamente con la sostenibilidad, excepto por la falta de recursos?

Falta de conocimiento. No se tienen las herramientas a la mano en etapas tempranas de la educación. Muchas organizaciones se apoyan en consultores.

¿Cuáles considera que son los elementos más esenciales para que las startups puedan implementar valores de sostenibilidad en su modelo de negocio?

Identificar los objetivos que se quieren lograr. Alinear los valores y objetivos a estas iniciativas.

¿Cuáles son los estilos de liderazgo más comunes de las startups con las que trabaja?

Liderazgo, por ejemplo. El gerente y administrativos deben realizar estas prácticas. Liderazgo transformacional. Involucrar a los colaboradores en cada proceso. Crear proyectos en los que los trabajadores puedan hacer obra social. Identificación con las operaciones.

Transcripción de entrevista a Antonella Romero (cofundadora de Ecotrash)

¿Puede hablarnos brevemente sobre usted y su papel en la empresa?

Soy Antonella Romero, tengo 32 años y una maestría en Administración de Negocios con énfasis en innovación y emprendimiento del INCAE *Business School*. Cuento con 8 años de experiencia en el sector público y privado, de los cuales 6 han sido en Ecotrash y 8 en total en el sector público. He ocupado el cargo de directora general de innovación en tecnología y digitalización para el Ministerio de la Producción, directora ejecutiva en Tu Empresa, también para PRODUCE, directora general de artesanía para MINCETUR, coordinadora general para el plan Todos Conectados del Ministerio de Transporte y actualmente soy consultora senior para transformación digital del Banco Mundial en un proyecto llamado Expediente Judicial Electrónico. En cuanto a reconocimientos, en 2018 recibí el premio MIT Innovadores Menores de 35 años vinculado al tema humanitario por desarrollar el "Uber del reciclaje" con Ecotrash. Posteriormente, he participado en varias conferencias y eventos relacionados con la economía circular, el emprendimiento y la sostenibilidad. También trabajé en PRODUCE en la hoja de ruta de Economía Circular en colaboración con el Ministerio del Ambiente, que involucra todas las aristas que deben considerar las micro y pequeñas empresas, y formé parte de la Mesa de Trabajo de la Ley MIC, que establece el marco para las empresas sociales en la actualidad.

Ecotrash nace en el año 2015. Inicialmente, operaba bajo otra razón social y nombre, enfocándose en resolver un problema que muchas personas pasaban por alto: la correcta gestión del reciclaje en los municipios. Así surgió la idea. En 2016, fuimos incubados por el INCAE *Business School*, donde desarrollamos el modelo de negocio. Dado que en ese momento no existía una estructura legal para las empresas sociales en Perú, nuestro modelo se convirtió en un híbrido. En 2018, junto con Sandra, quien se unió al equipo como socia, nos convertimos en cofundadoras de Ecotrash y empezamos este nuevo emprendimiento con el objetivo de generar empleo en un sector vulnerable, que incluye a personas dedicadas al reciclaje y a jóvenes que, en muchas ocasiones, se ven obligados a trabajar en la chatarra. Ahora pueden formar parte de nuestro equipo como líderes ambientales.

¿Qué significa la sostenibilidad para usted?

Para mí, la sostenibilidad implica satisfacer las necesidades actuales sin perjudicar los recursos disponibles. Esto aplica especialmente a la sostenibilidad ambiental. Sin embargo, también debemos considerar la sostenibilidad financiera. En términos generales, veo la sostenibilidad como la capacidad de satisfacer nuestras necesidades presentes sin poner en riesgo el bienestar de las futuras generaciones. Esa es la perspectiva a nivel macro.

¿Ha oído hablar antes de la sostenibilidad regenerativa?

Escuché brevemente sobre la sostenibilidad regenerativa en un evento sobre finanzas verdes. Si bien hemos trabajado en empresas de triple impacto, en Perú, no había escuchado previamente el término "empresa regenerativa" aplicado en micro y pequeñas empresas.

¿Cómo ve la dinámica de los tres pilares de sostenibilidad: aspectos económicos, sociales y ambientales?

Si consideramos la nueva ley BIC, que establece un nuevo tipo societario, creo que, si el gobierno no implementa incentivos tributarios o concursos que permitan a las empresas adoptar este nuevo modelo en los próximos dos años, el proceso será largo. En términos de incorporación de valores en las organizaciones, esto seguirá creciendo, pero debemos tener en cuenta el contexto actual en Perú, que incluye factores políticos y económicos significativos. Esto puede llevar a que los consumidores socialmente responsables, que buscan productos sostenibles, reconsideren sus elecciones debido a preocupaciones económicas. Por lo tanto, en el contexto peruano actual, el camino hacia la sostenibilidad puede resultar costoso. No es fácil para el ciudadano promedio, con un salario básico, optar por productos sostenibles como cepillos de dientes de bambú, desodorantes de piedra de alumbre o cremas orgánicas. Creo que debemos abordar este aspecto para que la sostenibilidad sea más accesible en Perú. En resumen, cualquier iniciativa de sostenibilidad debe estar respaldada por consideraciones financieras, políticas y legales para lograr su perdurabilidad en el tiempo.

En su opinión, ¿cómo trabajan las startups con esta dinámica en la práctica?

Entre las dos estrategias principales, tenemos un plan anual que hemos reactivado debido al tema de la pandemia, que está vinculado a cuánto es el ahorro ambiental que nosotros queremos generar con todo el proceso de reciclaje que hacemos. Eso como meta anual, porque nos permite tener dos aristas: uno es el impacto ambiental que vamos a tener, y otro es cómo se traduce en ingresos económicos que a la larga van a llevar a generar mayores ingresos para nuestros recolectores, que es uno de nuestros puntos principales. Otra estrategia que nosotros también utilizamos como parte de la sostenibilidad es que Ecotrash hace un recorrido físico para ir a recolectar, y es así como la geolocalización, de hecho, hemos ganado un fondo de Startup Perú para poder mejorar la recolección y la geolocalización de los puntos de reciclaje para poder usar menos combustible en esta ruta o poder ayudar a optimizar el proceso. Esa es nuestra segunda estrategia. Como tal, eso es lo que tenemos marcado por ahora. Al menos para este año.

¿Por qué cree que las startups están implementando estrategias sostenibles?

Se están aplicando estrategias sostenibles porque hoy en día existe cada vez más un consumidor social muy preocupado. Antes, los consumidores no estaban tan informados. Hoy tenemos un celular al cual estamos conectados las 24 horas del día y cada vez más los consumidores exigen a

las empresas que tengan entre sus pilares la sostenibilidad, o cada vez más rechazamos, por ejemplo, en el tema de moda, el *fast fashion*. Lo están incorporando por la propia demanda del mercado. No nos olvidemos que a la larga estamos en un mercado de oferta y demanda, y los negocios siempre van a mirar qué es lo que buscan los consumidores más que el ideal. Entonces, yo creo que la presión de nosotros mismos como clientes está haciendo que las empresas se preocupen. A nivel de gran empresa, hablamos ya de sectores tradicionales como hidrocarburos, minería, retail, exportación y todo eso. Básicamente también es porque se está trabajando y ya ha habido algunos incentivos a nivel tributario de los cánones por impuestos que se están implementando y que ahora están buscando el tema de los bonos verdes. Eso también nuevamente por las certificaciones internacionales y porque sus clientes a nivel de B2B les exigen eso. Y eso creo que es una muy buena práctica a adoptar. Sin embargo, no hay certificaciones adaptables ni asequibles para las microempresas de comercio. Son muy costosas y eso hace obviamente que no lo hagan.

¿Cuáles son las estrategias sostenibles más comunes utilizadas por las startups?

Te podría identificar tres estrategias. Primero, la parte de estructura legal. Hoy en día, la mayoría todavía sigue un modelo híbrido. Significa que tienen un tipo societario SAC y tienen una ONG. Así es cómo está funcionando la mayoría de las empresas en la práctica. Solo para empezar por la parte legal, están haciendo una transición a empresas BIC todavía. No existe un tipo de beneficio tributario como tal que genere un incentivo masivo. ¿Cómo lo llevan a nivel operacional? En la parte social sí están logrando atacar problemas que el gobierno como tal no tiene suficientes herramientas para poder apoyar. Por ejemplo, temas de hambre cero, que hoy trabajan proyectos como Puca o Comida para Todos. También están atacando problemas vinculados al ambiente donde estamos, no solamente Ecotrash, sino también otras organizaciones adicionales que son empresas. Y en el tercer punto iría la parte laboral.

Muchas de esas empresas que están trabajando el tema de sostenibilidad de sus negocios se están olvidando de que muchas de las personas que los apoyan no están teniendo el debido cuidado a nivel laboral. Están contratando personas bajo un régimen donde no les garantizan ningún tipo de apoyo como tal. Por ejemplo, Rappi comunicó que los conductores son proveedores de ellos, es decir, que, si mañana los atropellan, nadie da mayor preocupación por eso. Entonces, una de las cosas que con el equipo de Ecotrash sí hemos tratado de poder cuidar mucho es ser coherentes durante todo el proceso desde quienes se incorporan a nuestro equipo. Que tengan un seguro contra trabajo de riesgo, que tengamos toda la parte normativa clara de la empresa y lo más importante es que al final quienes sean las personas a las cuales les vendemos reinsertan este producto en un tema de economía circular. Entonces, sí considero que hoy en día las empresas todavía tienen falencias o deficiencias en el momento de poder ver todo el panorama porque muchas veces ves ese triple impacto y te estás

olvidando de temas que son importantes y medulares para tu organización y terminan siendo no coherentes con el propósito de tu negocio.

¿Cómo cree que cambiará la visión sobre el desarrollo sostenible de las startups en un futuro próximo?

Hoy en día, nuestra generación sí está apostando por crear este tipo de modelos de empresas de triple impacto porque Perú hace muchísimos años era uno de los países considerados para mayor apoyo y financiamiento por ONGs. Por ende, todo este tema básicamente ambiental y de reciclaje era financiado por ellas. Pero, como sabrás, eso tiene un tope y es así como nuestra generación comenzó a evaluar cómo puedo generar un modelo de empresa que pueda tener este triple impacto, que sea rentable y que pueda ser solvente, que es lo más importante, y que pueda generar un impacto que cambie en la sociedad. Como lo veo yo, en el caso de las microempresas, que son aquellas que facturan menos de 600 mil soles al año, no estoy viendo un incremento de empresas vinculadas a eso.

¿En qué estoy viendo más? En lo que son hoy en día las startups o las empresas emergentes o sociales. Es decir, nacen con ese propósito. ¿Por qué las microempresas en Perú no? Y lo puedes haber evaluado en los estudios, es porque el 70% de la masa de las microempresas peruanas es netamente comercio. Entonces, en comercio como tal, como compra y venta e importación de productos, no puedes llegar a tener ese modelo de triple impacto porque su foco y su *core* es netamente ganancia. Entonces, aquellos emprendedores que están apostando por crear nuevos modelos de negocio sí están incorporando componente social, ambiental y económico, que es tan importante porque nosotras después de casi 6 años con Ecotrash, este año podemos decir que es nuestro año de arranque. Ahora sí estamos muy sólidas y consolidadas en el mercado y hemos pasado por todas las fases que también pasa un emprendedor desde el inicio de su proyecto y más si es un proyecto social.

¿Cómo contribuyen las redes (networking) al trabajo de sostenibilidad?

El networking es súper importante. Nosotros somos una prueba de eso. Empezamos con un cliente de una empresa organizadora de eventos y ellos fueron los que a través de las redes empezaron el boca a boca empresarial para poder presentar a otras firmas y a otras empresas para que se sumarán como parte de nuestro portafolio. ¿Por qué es importante? Uno porque no hay nada más valioso que las referencias que ellos te dan. Segundo, es porque las redes también te permiten conocer un grupo de mentores. Nosotros a lo largo de estos años con Sandra hemos pasado por muchos proyectos vinculados a mentoría, financiamiento de concursos, pasantías. Estas redes te dan ese soporte, le dan al emprendedor social un soporte comercial y de mentoría que todo negocio necesita para incluso rediseñar. Hoy en día en Ecotrash del 2022 no es el del 2015 ni del 2018. Ha evolucionado, pero ese ha sido el aporte que hemos tenido de estar vinculados en distintos espacios y allí considero que la

academia es fundamental. Las universidades, a través de la red no solamente los docentes que te dan un soporte sino también a través de la red de los alumnos que muchas veces han participado con nosotros en eventos que nos permitan mejorar nuestro modelo, le dan un soporte hoy en día a los emprendedores sociales.

¿Dentro de qué industrias y de qué tamaño son las empresas con las que trabaja habitualmente?

De nuestros clientes corporativos el 40% son grandes empresa y el diferencial es de mediana a grandes empresas. Nuestros principales clientes son bancos, segundo son retail, tercero tenemos empresas de servicios, hoy en día tenemos empresas de construcción. Otro sector con el que trabajamos son las organizaciones internacionales.

¿Las relaciones con otras organizaciones han ayudado a obtener financiamiento de organizaciones sociales y/o comerciales?

Hemos ganado una publicidad gratis que nos va a hacer el Banco de Crédito del Perú y esto ha venido por el trabajo que hemos realizado en alianza con empresas que son parte del mismo holding que Credicorp. Entonces, eso sí nos ha abierto puertas. Sandra participó de una pasantía con Koica. La universidad Unheval estuvo buscando proyectos vinculados a temas sostenibles, temas de reciclaje, con el fin de acceder a un financiamiento. Esto a la larga porque una de las cosas que sí tenemos claro es que los concursos o los fondos de financiamiento son ayudas temporales para actividades puntuales de mejora de la empresa. Las empresas que quieren hacer un cambio tienen que preocuparse por la facturación. Cuanto es lo que tu puedas lograr vender es lo que se va a traducir en cuanto trabajo vas a crear y cuanto de desarrollo vas a crear. En eso se resumen las empresas. De lo contrario, no consideramos que los premios sean una forma de sostenibilidad financiera saludable para ninguna organización.

Te hice la pregunta de cuáles son los estilos de liderazgo más comunes en las empresas que realizan la sostenibilidad. Y me estás hablando del estilo de liderazgo transformacional. O sea, un liderazgo que da el ejemplo y que genera cambios en la vida de las personas. Entonces, ¿podrías comentarme un poco más sobre eso, por favor?

Sí, claro. Bueno, dentro de las organizaciones y las que están más vinculadas a trabajar temas de sostenibilidad, hoy con todo este tema, poco hay y hay dos tipos de liderazgo bastante fuertes el liderazgo, y el liderazgo transformacional. Yo me inclinaría más por el tema del liderazgo transformacional, porque este busca que justamente quienes encabezan o quienes lideran las organizaciones generen cambios positivos en sus propios colaboradores, que luego eso decanta en que los proyectos de impacto social sean muchísimo más sostenibles en el tiempo. Entonces ese liderazgo trabaja todo el tema de cliente interno.

De hecho, eso creo que no te lo mencioné, pero trabaja mucho cliente interno que significa como me comprometo a que todos mis colaboradores o todo mi equipo de trabajo sepan cuál es el objetivo o el foco por el cual estamos trabajando en este proyecto, ya sea de impacto social o de impacto ambiental, o sea un emprendimiento también de triple impacto. Entonces ese es el que yo considero que hoy en día con los nuevos cambios de paradigmas se están implementando dentro de las organizaciones.

Ok, perfecto. ¿Y en tu experiencia, digamos algún caso concreto con otras organizaciones donde hayas visto la importancia que tiene este tipo de liderazgo?

Yo creo que sí, porque nosotros siempre hemos tratado de que las empresas con las cuales trabajamos, es decir, a quienes les podemos proveer los insumos reciclables o las empresas con las cuales se convierten en nuestros clientes, tratamos de que tengan el mismo fin o propósito. Es decir, sería incoherente que nosotros trabajemos con una empresa que no respeta, por ejemplo, los temas de derechos laborales con sus colaboradores o que no es ese tipo de liderazgo porque iría en contra de la misma razón de ser de nosotros. Las empresas de retail, de banca con la que hemos trabajado eso lo tienen súper, súper claro. De hecho, lo tienen incluso plasmado dentro de los manuales. La importancia de contar con un líder transformacional para los distintos proyectos, porque eso es lo que a la larga ayuda a que estos tengan una mayor tasa de éxito.

Perfecto. ¿Si tenemos que relacionar la sostenibilidad con este liderazgo, dirías que este estilo de liderazgo transformacional va muy ligado a la sostenibilidad? ¿Dicho de otra manera, si no hay este tipo de liderazgo, consideras que probablemente un esfuerzo hacia la sostenibilidad sería difícil o imposible?

No, yo creo que igual se podría dar, pero el gran riesgo que tendrían en las organizaciones es que perderían talento, porque tú puedes tener un muy buen proyecto, con muy buenos indicadores, pero tienes un líder que realmente no comparte, no ayuda a crecer a sus colaboradores. Puede que haga que todos trabajen para lograr el objetivo, pero eso luego puede ser tan desgastante porque ellos no están comprometidos, no se sienten parte de que al final lo que vas a generar es una fuga de talento. Y eso es lo que hace que a la larga los proyectos fracasen, porque normalmente los proyectos y las empresas están formadas por personas, por ende, necesitas motivarlas constantemente. Entonces, los liderazgos activos como el liderazgo que yo mando y tú obedeces no logran justamente que la gente se comprometa y por ende se termine yendo, porque el salario emocional también es algo que hoy en día nuestra generación valora muchísimo.

Ahora, si hablamos de integrar la parte social y comercial en la cultura de los trabajadores. ¿Cómo ha sido tu experiencia en ese esfuerzo por ver la parte social pero también la parte comercial de la empresa?

Nosotros nos diferenciamos de que no somos ni una ONG ni una asociación, y desde el inicio teníamos súper claro que queremos ser una empresa que sea sostenible financieramente. Y de hecho ha habido muchísimos retos a lo largo de estos años, incluso en la pandemia. Que a veces uno no logra llegar al punto de equilibrio de la empresa, pero como el objetivo es muchísimo más fuerte, se buscan otras fuentes de financiamiento para poder seguir manteniendo a flote el proyecto. Entonces, más que como lección aprendida, quizás para compartir a otro emprendedor o a ustedes en el proceso de investigación. Es que sí, es importante. Es muy importante tener claro el objetivo social, pero no debes olvidarte de que la columna vertebral es la situación financiera de tu negocio.

Saber si realmente esto puede ser sostenible por sí mismo, porque es la única manera que tú puedas permanecer en el tiempo y con eso dar solución al problema. Ya sea un tema de que, por ejemplo, quieres mejorar los sistemas de agua o quieres hacer más de reciclaje, quieres trabajar temas de hambre cero, cualquiera si es que eres una empresa social tienes que tener claro la parte financiera, porque si solamente tu visión es obtener fondos de financiamiento, ganar ciertos subsidios para tu proyecto, a la larga nunca vas a saber si lo que estás creando puede ser un negocio social o puede ser, en todo caso, una fundación o una asociación que no tiene nada de malo. Pero son dos focos totalmente diferentes y muchas veces los emprendedores sociales confunden eso. Y por eso también muchas empresas sociales fracasan porque no tienen una buena estructura financiera.

Y ahí hablé de términos que normalmente se usan en las empresas, que son 100% ganancia, como por ejemplo en nuestro caso, en haber evaluado cuál es el ratio de conversión de clientes, es decir, cómo nosotros podemos y cuánto nos cuesta adquirir a un nuevo cliente. Otro punto importante es saber cuánto es el punto de equilibrio que se necesita para la empresa. Tercero, si realmente vamos a poder cubrir los gastos fijos. Entonces eso es a lo que una empresa social tiene que preguntarse y evaluar antes de o sino no decir mejor cambie el modelo y cambie un emprendimiento a una actividad más de ONG o de asociación.

Entiendo y digamos, en tu experiencia, ¿consideras que los trabajadores o los colaboradores dentro de la empresa han tenido alguna dificultad para captar o para entender o para llevar a cabo esta integración entre la parte social y comercial?

Sí, considero que no, porque una de las cosas que nosotras hemos tratado de buscar a lo largo de estos años es que desde el inicio se pueda comunicar la razón de ser del proyecto. Te comento, en el 2019 teníamos un proyecto en el área de Recursos Humanos, teníamos una profesional súper, súper capaz, ella tenía claro y le gustaba trabajar en lo social por el tema de solucionar el problema en temas ambientales como es el reciclaje. Entonces antes de contratar a alguien en el proyecto o en el emprendimiento, tratamos de comunicarle nuestra razón de ser para ver si eso se relaciona con su propósito, porque no a todas las personas ni a todos los profesionales les genera valor proyectos

sociales, no, unos quieren dedicarse a proyectos 100% prácticos, entonces nosotros no hemos tenido ese problema, no hemos contratado menos en la época que teníamos un equipo más grande, no hemos contratado a personas en general.

Ah, perfecto. Bueno, con respecto a ahora, vamos a hablar un poco de la sostenibilidad en términos técnicos. ¿Cómo trabaja para reducir su huella ecológica?

Nosotros nos dedicamos al tema de reciclaje y disposición final como reinserción a través de una economía circular. Es decir, que nuestro ADN como emprendimiento siempre ha sido el tema de la recuperación para evitar que este tipo de reciclaje no llegue al océano, no llegue a los ríos. Entonces, más que cómo lo trabaja, ese es el ADN de nosotros, Es decir, es una empresa con ese propósito de trabajar el tema de reciclaje como tal.

Excelente. Entiendo. A ver si hablamos ya un poco sobre las empresas que buscan llegar a este objetivo de la sostenibilidad. ¿Cuáles son los elementos que consideramos esenciales para que las empresas puedan conseguir la sostenibilidad en sus respectivas organizaciones?

Yo creo que podríamos dividir a las empresas en dos grandes grupos, las primeras que son así como nosotros que nacimos con el ADN claro del tema de sostenibilidad, es decir, con nuestro objetivo principal, no dejando de lado a las otras y a las empresas que quieren hacer su transición a la sostenibilidad. Yo creo que lo primero que tienen que ver es cuál es el problema que quieren solucionar exactamente. Exactamente, eso es lo que hay que definir. Un solo objetivo, no ampliarse tanto, tener claro un objetivo. La organización ambiental es un nuevo concepto en temas de recursos humanos y las organizaciones. Si es que quiero lanzar un nuevo proyecto de sostenibilidad dentro de mi propia organización recojo el mejor talento de distintas áreas que estén alineados a este objetivo y las hago trabajar y colaborar en un proyecto en conjunto.

Entonces, lo segundo sería el tema de recursos humanos. Y lo tercero es súper importante, es el sentido de la palabra, pero es como armas su propio manual de procesos de paso a paso. O sea, qué importante es tener escrito o redactado cómo ha sido el proceso, porque eso les va a permitir a ellos mapear cuáles son las lecciones aprendidas. Lo que no se mide no se mejora. Entonces pasa eso muchas veces en las organizaciones. Tomo nota del intento de proyecto que hice, ¿cuáles fueron los resultados? ¿Cuál fue mi indicador? Si eso se logró cumplir en el tiempo, no voy a poder mejorar, simplemente voy a tener una percepción.

Y bueno, siguiendo un poco con este tema de la transformación de las empresas, o digamos, la gestión de las empresas desde el punto de vista de la sostenibilidad, ¿por qué crees que algunas empresas realmente no están trabajando activamente en la sostenibilidad? ¿Consideras que tal vez esto es por un tema de recursos?

Bueno, te doy mi percepción. En el caso de la gran empresa ya lo están trabajando, incluso obteniendo ciertas certificaciones, porque cada vez hay más consumidores sociales. Y me refiero a que el consumidor quiere empresas que sean cada vez más socialmente responsables o están buscando cada vez más empresas que apuesten por la sostenibilidad. Entonces es por un tema también comercial. Es uno de los factores que al menos a la gran empresa le ha hecho mirar, migrar, porque la micro y la pequeña no incorporan estos temas es porque considero que todavía falta mucho conocimiento en el mercado y aún creen que la sostenibilidad o es muy cara implementarla o no les genera valor, pues no lo están viendo a largo plazo. Muy pocas empresas están suscritas a los temas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, no a las 17 o a veces ni siquiera saben que son.

Hay mucha desinformación, como te digo, otros que creen que es muy caro y tercero, otros dicen no me agrega valor, pero nada más alejado de la realidad, porque cada vez más los clientes van a exigir o van a preferir trabajar con este tipo de empresas que estén ayudando a solucionar un problema que existe ya sea en la zona de influencia o en general en su entorno. Creo que, con Sandra, en muchísimas de las presentaciones que hemos tenido hemos tratado de inspirar más que nada a la nueva generación de emprendedores. Porque la generación de nuevos emprendedores hoy en día ya no sólo mira a una empresa que te genere solo ganancias, sino que ven que se puede hacer una empresa de triple impacto, que te va a dar una satisfacción no solamente de que estás logrando un cambio positivo, sino que realmente puede ser sostenible financieramente.

Entonces, creo que más que nada nos hemos enfocado en ese público, los emprendedores emergentes, los emprendedores nacientes y más que nada las mujeres emprendedoras. Porque hay una brecha grande. La idea es inspirar a más mujeres que ingresen a este modelo de triple impacto.

¿Y a ustedes cómo les surgió esa motivación para establecer este tipo de empresa?

Bueno, desde mi lado, yo escuché este primer término en el 2015, donde estábamos haciendo la transición de la responsabilidad social a empresas socialmente responsables. Y como en países europeos ya se incorporan estos conceptos, ya se estaban desarrollando esas empresas. Entonces fue como que uno de los primeros chispazos de decir existe un modelo. ¿Y por qué no podríamos aplicar un modelo aquí? En Latinoamérica también era un término bastante naciente. Entonces esa fue una de las primeras cosas, porque yo considero que es súper valioso ver también qué ejemplos están teniendo nuestros pares en otros países que puedan ser alineados a nuestro contexto. Obviamente nosotros no tenemos la realidad de Nigeria, de Ghana y Camboya, que trabajan fuertemente el tema reciclaje, pero sí reciclaje de subsistencia, muy diferente acá. Pero tenemos ejemplos muy valiosos que nos inspiraron, como es el modelo de Nicaragua. Entonces fue para nosotros decir qué podemos adaptar para que no sea una empresa tradicional, sino una empresa de triple impacto.

Transcripción de entrevista a César Montes (jefe de área de Ecotrash)

¿Podrías hablar brevemente sobre ti, o sea, sobre tu experiencia profesional y tu papel en la empresa?

Sí, claro. Antes de unirme a Ecotrash, cursé estudios en Administración. Previo a esta experiencia, trabajé en una fábrica especializada en inyecciones de plástico, donde desempeñé el rol de supervisor. Hace ya cuatro años que me uní a Ecotrash, asumiendo responsabilidades relacionadas con la coordinación de recolecciones y la segregación de materiales reciclables, abarcando plástico, papel, cartón y metal. Esta es la labor principal que desempeño en Ecotrash.

¿Cuál es tu nombre completo?

Mi nombre completo es César Montes Páucar.

Para ti, ¿qué es la sostenibilidad?

Bueno, en relación con la sostenibilidad y temas ambientales, he aprendido la importancia de respaldar el medio ambiente mediante el reciclaje. También he comprendido la relevancia de ofrecer capacitaciones para que las personas puedan adquirir conocimientos sobre prácticas de reciclaje.

¿Has oído hablar de la sostenibilidad regenerativa?

No, en este caso, no he llegado a escuchar.

Bueno, como sabrás, los 3 pilares de la sostenibilidad son el aspecto económico, social y ambiental, ¿cómo ves esa dinámica de esos 3 pilares? O sea, ¿cómo ves cómo interactúan estos 3 puntos de la sostenibilidad?

En cuanto al tema del reciclaje, desde la perspectiva económica, puedo afirmar que resulta rentable como negocio. No solo nos dedicamos a la recolección de materiales reciclables de empresas, sino que también colaboramos con ellas para que adopten prácticas sostenibles y adquieran conocimientos sobre reciclaje. Asimismo, brindamos apoyo a otros recicladores en la calle, fomentando su integración con nosotros para ampliar el alcance de nuestras operaciones.

Desde el punto de vista ambiental, lo abordo de la siguiente manera: cuando recolectamos materiales o impartimos charlas sobre reciclaje en empresas, destaco que no solo se trata de cómo reciclar, sino de cuánto se ha reciclado y cuál ha sido el impacto ambiental de esas acciones. Emitimos informes mensuales a las empresas, detallando la cantidad de material reciclado y su impacto positivo en términos de ahorro de petróleo, evitar la tala de árboles, preservación de oxígeno y ahorro de energía eléctrica. Estos datos sirven para que las empresas tomen conciencia de la contribución significativa que están haciendo al planeta a través del reciclaje.

Aparte de Ecotrash, ¿has visto otras empresas aplican esta sostenibilidad?

La verdad, he visto pocas empresas que vean el tema del reciclaje porque normalmente la mayoría de las personas lo confunden con que es basura. Varias veces nos hemos ido a recoger y yo

les digo vengo a recoger el reciclaje, normalmente me responden sí, ahí está la basura, ¿no?, y yo siempre trato de indicarles que no es basura, es reciclaje, porque no hay que confundir lo orgánico con lo inorgánico. Entonces, las pocas empresas que podría decirte nombrarte que se preocupan podrían ser Interbank, que es el formativo o la formación Intercorp que lo veo que siempre se preocupa por el tema del medio ambiente, o siempre nos están contactando para ver cómo podemos mejorarlo. Siempre nos dicen tenemos ya reciclaje para que no se esté acumulando. Otra empresa que he visto que se preocupa mucho es el BCP también. Cuando recogemos, tratan siempre de que no se llenen sus contenedores, nos avisan con anticipación para poder recogerlo. Yo te nombraría esos dos como lo más sobresaliente de todas las empresas que he podido recoger.

Estas dos empresas, ¿cómo es que llevan a la práctica la sostenibilidad?

Siempre están comprometidos, por ejemplo, mediante la disposición de contenedores específicos para plástico, cartón y papel, facilitando así el proceso de reciclaje. Sin embargo, a pesar de las directrices establecidas, enfrentan desafíos recurrentes. En ocasiones, al llevar a cabo las recolecciones, nos encontramos con desechos no reciclables, como platos de comida o envases con líquidos. A pesar de los esfuerzos continuos para concientizar al personal a través de capacitaciones, nos hemos percatado de que, en algunos casos, la comprensión y la conciencia sobre la importancia del reciclaje no se han arraigado adecuadamente. Surge entonces la pregunta crucial: ¿cómo podemos lograr que las personas comprendan que reciclar de manera correcta contribuye positivamente al planeta?

Un ejemplo personal destaca la efectividad de abordar este problema. Hace aproximadamente un año, propuse una solución aplicable en el caso de Maestro. Al notar un exceso de basura no reciclable en un contenedor, me comuniqué con el encargado de Recursos Humanos para expresar mi preocupación. Le sugerí que tomaran fotografías de las personas que no seguían las pautas de reciclaje, junto con una imagen del contenedor indicando qué materiales eran aceptables. Esta iniciativa se implementó con éxito en varias ocasiones, logrando reducir la cantidad de residuos inapropiados en esa tienda. Esta experiencia demostró que a veces, la conciencia ambiental se fortalece no solo a través de palabras y capacitaciones, sino también mediante acciones visuales que llamen la atención y generen una reflexión más profunda.

¿Por qué dirías que las prácticas sostenibles son importantes para las empresas?

Cómo te vuelvo a mencionar que es importante porque más que todo ayudan a las personas o a las empresas que tengan un lugar adecuado en el trabajo, que sepan también que no todo es dentro de su trabajo realizar actividades sino también ayudará a nuestro medio ambiente. No como yo siempre también trato de decir cuando yo ingresé a Ecotrash de eso es cierto que yo trabajaba en una inscripción de plástico, pero no necesariamente yo promovía el reciclaje. Esto como les digo también

es un proceso que no es de la noche a la mañana, tú lo vas a cambiar. Otra vez que estaba trabajando acá veía como yo tengo una vez como quiero persona me ha pasado a mí que siempre he tenido algo en la mano conmigo, siempre vas a escapar otro al piso o lo miraba me ha pasado y siempre le digo que eso es un proceso noche a la mañana no lo vas a cambiar pero siempre hay que tener la voluntad de realizar que tú reciclaje lo estás haciendo contribuye 1 que de trabajo a otras personas que son el mundo del reciclaje a los recicladores y aparte que estás ayudando al medio ambiente qué es lo que tenemos que tener entrar en este tipo de conciencia.

¿Por qué crees que las empresas, bueno, que están implementando la sostenibilidad, por qué crees que lo están haciendo, cuál crees que es su motivación?

Las grandes empresas, especialmente aquellas mencionadas, tienen un claro compromiso con el reciclaje y promueven prácticas ambientales responsables. Sin embargo, también hay casos donde el reciclaje se aborda principalmente como un negocio rentable, como se observa en comerciantes de una plaza comercial. Aunque reconozco la importancia del aspecto financiero, subrayo la necesidad de adoptar una perspectiva más amplia. El reciclaje no debería limitarse a un tema de dinero; es crucial fomentar el aprendizaje y la conciencia ambiental para contribuir a la preservación del medio ambiente.

¿Cuáles son las estrategias más comunes usadas por las empresas en términos de sostenibilidad?

Una estrategia clave que utilizamos es la ubicación estratégica de contenedores para facilitar la identificación y el reciclaje de materiales. Colocamos contenedores cerca de lugares como fotocopiadoras y comedores, donde la gente puede desechar papel de manera conveniente. Estos puntos estratégicos incluyen oficinas, comedores y el lobby, permitiendo una disposición eficiente de materiales reciclables en diversos entornos corporativos. Además de estas ubicaciones físicas, realizamos charlas periódicas para reforzar la importancia del reciclaje y evitar que las personas olviden sus prácticas. Esta estrategia busca mantener una conciencia constante, ya que sabemos que las personas tienden a olvidarse con el tiempo, y queremos asegurarnos de que la comprensión y la práctica del reciclaje perduren.

Hablemos un poco sobre el futuro de la sostenibilidad porque bueno, básicamente sabemos que en el presente falta todavía mucho por hacer, pero bueno, un poco sobre el futuro, ¿cómo crees que va a cambiar la visión sobre lo que es la sostenibilidad en las empresas en un futuro próximo?

En el Perú, específicamente en nuestra ciudad, Lima, durante estos casi cuatro años de experiencia laboral, he observado que el concepto de reciclaje no se percibe como una cultura arraigada. Aunque algunas grandes empresas, como Maestro, BCP y AFP Prima, ya han adoptado

prácticas de reciclaje, aún persiste la percepción de que esta iniciativa está limitada a las corporaciones de mayor envergadura.

En otros contextos, notamos que el reciclaje se aborda más como un negocio, donde la preocupación principal es el aspecto económico. Es comprensible que se establezcan precios para incentivar la participación, pero creo que sería beneficioso implementar medidas que fomenten una comprensión más amplia del reciclaje. Sería útil, por ejemplo, instalar contenedores accesibles que faciliten a las personas identificar y clasificar adecuadamente los tipos de materiales reciclables. Sin embargo, la resistencia de la gente a adoptar este enfoque es evidente, ya que muchos aún prefieren simplemente acumular los materiales en un espacio y esperar a que se recojan. En el contexto peruano, al menos desde mi perspectiva, es un desafío que las personas comprendan la importancia del reciclaje más allá de su aspecto económico. Aunque reconozco que hay un camino por recorrer, espero que con el tiempo, en los próximos años, las actitudes cambien y las personas puedan comprender y adoptar el reciclaje de manera más integral.

Ahora vamos a hablar sobre el Networking, o sea, lo que son las redes, llámese redes sociales, redes en el trabajo, comunicaciones y la relación. ¿Cómo contribuyen las redes al trabajo de la sostenibilidad?

Nosotros tenemos una página web donde las personas pueden registrarse y pueden pedir a través de ahí su reciclaje, como lo hemos estado haciendo hace un tiempo. No sé a nosotros o nos estamos yendo ahorita, por ejemplo, a cuántos condominios nosotros vamos y le damos a cambio de su reciclaje fruta o verdura, cuáles solo llamamos recicladores y lo realizamos los fines de semana. Ahora, hoy en día, hoy sábado, lo están haciendo un compañero más, los dos compañeros lo están haciendo en un condominio y a través de ahí insistimos que las personas se registren en nuestra página web para que cuando tengan el reciclaje nosotros podamos pasar a recogerlo. Con ese tema lo vemos ahí cuestión de redes.

Quién más podría decir claro que tal vez la de la página web cuando se registran las personas pueden ver cómo te digo también cuánto es reciclaje ha recaudado, qué impacto ha tenido su reciclaje porque a veces no son las personas queremos saber estoy Reciclando y albahaca, pero para qué para qué residuo para qué para qué sirvió mi tiempo de reciclado el tiempo de clasificar para qué sirvió. Entonces hay una página que indica no qué impacto tiene tu reciclaje, cuánto has reciclado y cómo has ayudado al medio ambiente. En el caso como te mencioné antes, cuando de ahorro de energía en petróleo, porque el petróleo, el petróleo o el plástico es derivado del petróleo, cuánto se ahorran el club y todos esos temas. También tratamos de aliarnos con empresas que por ejemplo hacen maratones todos hemos estado ahorita en la última maratón de *Perú Runners* y ahora que va a venir

4k tratar de unir con esas empresas para que las personas puedan venir y reciclar demos un punto ahí en un que nos da promocionarse esas cosas.

Hace un momento me hablabas sobre las grandes empresas y bueno, son las que están, de alguna manera, dando un paso adelante en este punto de sostenibilidad. Ahora, dado que me hablaste de grandes empresas, ¿en qué industrias son las empresas con las que trabajan habitualmente en estos temas de sostenibilidad?

Te podría decir que, en la industria, no sé cómo decirles esto, de rubro, más netamente oficina. No sabía cómo decirle que tenía bancos, las aseguradoras, exactamente no sabría el nombre de esas industrias. Como si generalizamos, las empresas más que todo en eso, en eso estamos. Y por ahí, te digo un poquito, por ejemplo, de maestro, que son como una ferretería, una industria ferretera podría serlo, y las Malvinas no más. A poco todos ahí metidos, no, eso que ha bajado por el tema de la pandemia, ahora recién estamos un poquito avanzando poco a poco porque antes estábamos aliados con muchísimas más empresas, pero como sabrás, eran netamente oficinas y las personas ya no iban a trabajar, por ende, no generaban ya reciclaje, tanto en papel y plástico, no, y cartón, y a las personas no generaban. Hasta recién este año, que había, por lo menos, están incorporando a las personas, ya nos están llamando poco a poco.

Es por eso por lo que al ver que no podíamos ahí tener como decir mucho trabajo y es que donde ponemos un poquito ya a meternos al tema de ferretería, meternos a empresas, aún a centros comerciales, como tu casa ferretero. Centros comerciales, son plazas o galerías, por ejemplo, galerías, aquí estamos en Plaza FRA en Las Malvinas, que vamos a ir poco a poco, entrando, y también indicarle, no, que cómo es que se debe reciclar. Porque cuando entramos a plaza, pero también era un caos, por lo menos, estamos, eh, decirles que se tiene que clasificar, buscar un cuartito donde se trabaja copio. Entonces, poquito a poquito se ha ido mejorando, ahí. No es complicado al inicio, es un poco desordenado, pero una vez que ya empiezas a agarrar la vía, ya, ya se va a ir poniendo todo junto, las cosas en su sitio.

Bueno, eso es con respecto a industrias. Con respecto al tamaño de empresas, me comentaste que son principalmente las grandes...

Sí, recogemos de empresas grandes como Interbank, BCP, Rímac, AFP Prima, así como de las sedes de Maestro y Sodimac. Aunque últimamente la participación de estas últimas ha disminuido gradualmente, seguimos colaborando con ellas. Estas son nuestras principales fuentes, ya que representan corporaciones de gran envergadura. Aunque también atendemos a empresas más pequeñas que nos llaman, las mencionadas anteriormente son las principales colaboradoras en términos de volumen y alcance.

¿Y podríamos decir que son esas empresas grandes las que mayormente aplican estas prácticas de sostenibilidad?

Entiendo. Esas empresas grandes son las que demuestran mayor preocupación por el reciclaje. Constantemente nos solicitan informes detallados, ya sea a través de una persona designada o en informes mensuales, para evaluar y seguir de cerca el proceso de reciclaje. En algunas de estas grandes empresas, cuentan con áreas específicas dedicadas a estas iniciativas, algo que empresas más pequeñas no suelen tener debido a restricciones presupuestarias. La presión y el interés constante por estos informes reflejan el compromiso de estas corporaciones con prácticas ambientales responsables.

Las relaciones con otras organizaciones o con otras empresas, ¿han ayudado a obtener financiamiento de las mismas organizaciones, que digamos, por ejemplo, entidades financieras comerciales o incluso fondos sociales como ONGs, etc.? ¿Consideras que esas relaciones con las empresas han ayudado a mejorar el financiamiento de las empresas?

Quise decir que, incluso en situaciones que no veo directamente, como es el caso de participar en concursos con Antonela, buscamos apoyo para mantener nuestras operaciones, especialmente en el contexto de la pandemia que nos ha afectado considerablemente. Participar en el concurso ha sido beneficioso, ya que nos destacamos entre 30 a 50 empresas, lo cual ha contribuido significativamente. Aprovechamos estas oportunidades para aprender, fortalecer relaciones con otras empresas y recibir reconocimiento positivo, lo que ha sido clave para mantenernos activos. Además, ganamos un concurso que nos brindará publicidad a través de una agencia, especialmente en las sucursales del BCP, lo cual será de gran ayuda para dar a conocer nuestras iniciativas y concientizar a más personas sobre nuestro trabajo.

Ahora hablar de los impulsores, los impulsores son todas aquellas, digamos, elementos, personas, organizaciones, que motivan y que, de alguna manera, llevan a que la sostenibilidad se lleve a la práctica. ¿Cuáles crees que son los principales impulsores para que las empresas busquen la sostenibilidad?

Entiendo. Más que impulsos directos, lo que realmente motiva a las personas, especialmente a las empresas que nos contactan, es conocer el impacto que su reciclaje ha tenido en la sociedad. Esta perspectiva de medir el impacto social percibo que representa un valor añadido significativo para ellos.

¿Crees que hay algunas organizaciones detrás, por ejemplo, organizaciones de conciencia ambiental, ONGs, o algunos países, gobiernos, que están promoviendo esta cultura y esta agenda?

Es muy alentador saber que has encontrado municipios y empresas que se destacan en la gestión del reciclaje. Me mencionaste el caso de una empresa como Petra, que no solo recoge basura, sino que también tiene un centro de acopio donde realizan la reparación y reciclaje de los materiales recolectados. Además, hay municipalidades como la de Chorrillos y Magdalena que fomentan el

reciclaje mediante iniciativas como intercambios de plantas. Estas acciones demuestran un compromiso significativo con el medio ambiente. También destacas la colaboración de empresas, como aquella que se dedica a la gestión de residuos y recibe donaciones de papel de otras empresas para apoyar iniciativas como la tuya. Es alentador ver cómo estas entidades contribuyen al reciclaje y al bienestar de la comunidad.

¿Por qué crees que no todas las empresas están trabajando con prácticas sostenibles?

En gran medida, la preocupación por el reciclaje suele estar condicionada por consideraciones económicas, especialmente en lo que respecta a presupuestos y costos. La cultura del reciclaje en el Perú es aún limitada, con aproximadamente un 2 o 3% de la población participando en estas prácticas. Este bajo índice dificulta que las empresas muestren un compromiso significativo, ya que la atención a menudo se centra en aspectos más inmediatos y económicos. En el caso de las personas en sus hogares, es común que, después de una capacitación inicial, el entusiasmo inicial disminuya con el tiempo. Aunque se brinden recursos, como bolsas grandes para reciclar, la falta de llamadas posteriores indica que, en muchos casos, la importancia del reciclaje no se mantiene en la conciencia cotidiana. La falta de una cultura arraigada del reciclaje hace que estas iniciativas tengan un impacto limitado a largo plazo.

Y con respecto a las capacidades de los Recursos Humanos, o sea, me refiero a si las personas de alguna manera que trabajan en las empresas están capacitadas como para llevar esa transformación hacia la sostenibilidad, ¿crees que tiene que ver también eso sobre las capacidades del personal?

Es cierto que cada persona tiene la capacidad de comprender y adoptar prácticas más sostenibles cuando se le proporciona la información y la instrucción adecuadas. En otros países, has observado cómo la cultura del reciclaje se integra de manera más efectiva en la sociedad, y reconoces la importancia de la educación continua y las campañas de concientización para fomentar un cambio cultural. El llamado a que las municipalidades y el gobierno impulsen campañas publicitarias para incentivar el reciclaje refleja la necesidad de un enfoque más amplio y colectivo. Subrayas que, si bien el aspecto económico puede ser un incentivo válido, es esencial que esté alineado con una cultura arraigada del reciclaje para lograr un impacto más significativo en la sociedad.

¿Cuáles consideras que son los elementos más importantes para que las empresas puedan implementar sostenibilidad en su modelo de negocio?

Comprendo tu enfoque y estoy de acuerdo en que la implementación exitosa de un programa de reciclaje requiere un conjunto integral de medidas. Destacas tres elementos clave para lograr la sostenibilidad en el reciclaje: puntos de acopio, contenedores y capacitación.

Ahora vamos a hablar un poco sobre la cultura organizacional, o sea, la cultura en la empresa, y bueno, un poco sobre, con base en esa cultura, se puede diseñar un plan para hacer la transformación hacia la sostenibilidad. En primer lugar, cuáles son, para ti, los estilos de liderazgo más comunes de las empresas donde se da esa transformación de la sostenibilidad. O sea, qué tipo de líderes has podido ver, y qué consideras que su forma de liderar es importante para hacer esta transformación.

Es muy interesante observar cómo el liderazgo puede desempeñar un papel crucial en la promoción de la sostenibilidad y la participación en iniciativas de reciclaje. Mencionas a una persona, Carlos, que actúa como líder y facilita la participación de sus colaboradores en temas de sostenibilidad en Interbank. Este tipo de liderazgo, donde se delega responsabilidades específicas y se fomenta la colaboración, parece ser efectivo, especialmente en empresas grandes. Es alentador ver que algunas empresas grandes están comprometidas con el trabajo de sostenibilidad, incluso cuando no se vea directamente relacionado con sus operaciones principales. Este enfoque de liderazgo contribuye a crear conciencia y a abordar temas ambientales importantes, mostrando que la sostenibilidad no es solo un trabajo, sino una parte esencial de la responsabilidad corporativa y la contribución a un entorno más saludable.

¿Consideras que estas empresas integran la sostenibilidad dentro de sus objetivos como empresa?

Aunque no se conozcan exactamente los objetivos internos de la empresa, la colaboración en las iniciativas de reciclaje es evidente a través de la comunicación efectiva, la coordinación de fechas para la recolección y el apoyo mutuo. Esta colaboración no se limita al ámbito laboral, sino que se extiende a una relación de amistad, destacando la importancia de construir conexiones significativas tanto en el trabajo como en la vida personal.

Hace un momento me hablabas de un tipo de líder que permite que los colaboradores participen, que bueno también delega funciones. Para este tipo de iniciativas, ¿crees que ese estilo de liderazgo influye en la visión de sostenibilidad que tiene la empresa y el personal?

Yo pienso que sí, porque como siempre, como siempre digo, esto del reciclaje o trabajo, se les enseña qué es lo que tienen que hacer y deja que las personas realicen su trabajo. No, tal vez se pueden equivocar, pero está bien, pero también encontrar solución si me besas dormirnos teniendo problemas de trabajo y ese bien puedes contratar problemas, pero inmediatamente darle una solución. No, y no necesariamente si hay un problema en llamar a la persona descargada, pero así sucedió eso yo creo que eso sería la última parte, todo caso, no tengas ya idea de cómo solucionar el problema que haya se haya mostrado entonces de esa manera no pensar que 1 mismo encontrar la solución. Yo creo que ese tipo de liderazgo incentiva eso en mi manera de cargo.

O sea, que motiva que las personas, lo que se llama de ser proactivo, no, que las mismas personas gestionen y vean la solución a la situación.

Pienso que cada uno de nosotros debería esforzarse más allá de simplemente cumplir con nuestras responsabilidades asignadas. Creo que siempre es beneficioso dar un paso adicional, estar atento a oportunidades para mejorar y colaborar para el bienestar general de la empresa, el equipo y el área supervisada. Esta mentalidad no solo contribuirá al éxito del equipo, sino que también proporcionará la oportunidad de aprender y desarrollarse más. Además, creo firmemente en la importancia de asumir responsabilidad por nuestras acciones, ya que la responsabilidad personal es fundamental para el funcionamiento efectivo de cualquier equipo o área de trabajo.

Bueno, teniendo en cuenta que dentro de las organizaciones hay, por una parte, el fin comercial, el fin de negocios, es decir, el fin de hacer que la empresa sea rentable, y también hay una parte de compromiso social o de la empresa con la sociedad, ¿cómo consideras que se puede encontrar el equilibrio entre estas dos partes?

Como mencioné anteriormente, considero que la capacitación es esencial para generar un impacto positivo en la sociedad. Cuando las personas, ya sea como individuos o como colaboradores, reciben instrucciones claras y se les proporciona la capacitación adecuada, tienen la oportunidad de aprender a realizar correctamente las acciones que contribuyen a un entorno más limpio y ordenado. Es crucial abordar la problemática de arrojar basura en las calles, ya que esto no solo afecta la imagen de la ciudad, sino que también refleja la falta de conciencia y educación en la sociedad. A través de mi experiencia personal al viajar, he notado la importancia de mantener una buena impresión ambiental, lo cual resalta la necesidad de capacitación continua. En resumen, creo firmemente que la capacitación puede inspirar comportamientos más responsables y contribuir a una sociedad más consciente y comprometida con su entorno.

Entiendo, entonces, que la capacitación sería un elemento clave para poder lograr que las personas tomen conciencia y hagan cambios, ¿cierto?

Claro, definitivamente. La falta de conocimiento sobre el proceso y la importancia del reciclaje puede llevar a la indiferencia por parte de algunas personas. Si una persona no comprende qué hacer, ni cómo funciona el proceso de reciclaje, es posible que no le preste atención o que simplemente le sea indiferente. En este sentido, proporcionar capacitación es fundamental, ya que brinda las herramientas necesarias para comprender y participar de manera efectiva en el reciclaje. Es importante señalar que existen individuos que ya han incorporado la cultura del reciclaje en sus hábitos diarios, por lo que, para ellos, la capacitación puede ser redundante. Sin embargo, al adentrarse en un nuevo entorno laboral, donde se les proporciona orientación específica sobre cómo realizar adecuadamente el reciclaje, incluso estas personas pueden contribuir de manera más

significativa. En última instancia, la actitud y la disposición de cada persona a aplicar lo aprendido dependerá de su propia voluntad y compromiso con el trabajo y el cuidado del medio ambiente.

Excelente, César, bueno, muchas gracias por compartir tus experiencias y tus conocimientos en el tema de la sostenibilidad y el reciclaje en las empresas. Ha sido un placer tenerte como invitado en esta entrevista.

Te agradezco por la oportunidad que me brindaste para compartir más detalles sobre cómo funciona el reciclaje en el Perú. Aunque no tengo experiencia en cómo se maneja en otros países, en ocasiones me han solicitado información desde el extranjero para conocer más sobre nuestra perspectiva en el Perú. No sabía si sería un tema complicado de abordar, dado que aquí el reciclaje no se practica ampliamente, como bien sabes. Por eso, valoro enormemente que me hayas permitido expresar mi testimonio y ofrecer más información al respecto.

Gracias a ti, César, por participar y por brindar tu perspectiva valiosa sobre este tema. Tu experiencia y conocimientos son muy importantes para entender cómo se desarrolla el reciclaje y la sostenibilidad en el Perú. Muchas gracias.



Transcripción de entrevista a Elizabeth Ranilla (cliente de Ecotrash)

Bueno primero vamos con unas preguntas generales háblame un poco sobre ti, sobre tu relación y ¿cuáles crees consideras tú que serían las principales cualidades de la empresa?

Mi nombre es Elizabeth Ranilla Cero, soy licenciada en enfermería. Desde junio del año pasado hasta junio de este año 2022, estuve a cargo de la Presidencia del condominio Garden City, donde residio con más de 200 familias. Al notar que la capacidad de los tachos de basura era insuficiente para tantas familias, decidí explorar oportunidades para implementar un proyecto de reciclaje económico. Durante mi búsqueda, me encontré con Antonela y su socia, y quise comprobar si su programa funcionaba. Tras entrevistarnos en agosto o septiembre del año pasado, coordinamos propuestas, siendo la primera opción el intercambio de reciclaje por frutas o verduras, y la segunda, dejar contenedores para acumular reciclaje a cambio de dinero. Opté por la primera opción para fomentar la participación de los vecinos en la campaña de reciclaje y evitar malentendidos sobre el dinero. Desde el primer momento, el convenio con Ecotrash ha sido exitoso en el condominio, realizándose una vez al mes. Aunque no siempre todos participan, en su mayoría lo hacen, generando una cultura del reciclaje desde niños hasta adultos. Ecotrash ha sido un gran soporte tanto para mi condominio como para otros que se suman al proyecto. Más allá del aspecto financiero, destaco la importancia de generar una cultura de cambio entre los propietarios, ya que, aunque segregamos mucha basura diariamente, no se realiza de manera adecuada. Ecotrash nos ha ayudado a segregar, especialmente materiales como plásticos y latones. Me gustaría que se incremente el enfoque en materia orgánica y posiblemente colaborar con otras empresas. Además, destaco que Ecotrash se adapta a nuestros horarios, coordinando eficientemente con el área administrativa del condominio y aportando, en ocasiones, con verduras o frutas, lo cual es muy beneficioso. En resumen, contactar y trabajar con Ecotrash ha sido un proceso fácil y exitoso.

¿En tu experiencia personal y también profesional has tenido alguna digamos relación similar con alguna iniciativa de este tipo de reciclaje de sostenibilidad?

Sí, claro, nosotros, como personal de salud, parte de los ejes temáticos de salud, está el tema medioambiental. Hay muchas enfermedades que se desarrollan también, digamos, si hay contaminación, debido a la basura alrededor de las viviendas. Entonces, siempre he estado relacionado dentro de la parte de seguridad, básicamente con el tema de mantener, digamos, de hacer reciclaje o de mantener la limpieza. Entonces, sí, realicé algunos proyectos cuando estaba en la Universidad en el pregrado con algunas comunidades que, sobre todo, no tienen acceso a servicios básicos para poder fomentar la cultura del reciclaje. Asimismo, también, así como me contacté con el contraste, contacté con Simba. No sé si has escuchado de Simba, también, otra empresa, pero a diferencia de Ecotrash, sin embargo, nos pide un pago mensual para ello, poder recibirla o para poder, ellos dejaron los

contenedores y las bolsas de basura y los contenedores que son para residuos orgánicos. Bueno, eso nos sigue un poco inaccesible, el costo de ello, porque era como que podía ser el costo unitario, como el costo por todo el condominio. Y la verdad es que aquí en este condominio, no todos están al día en su mantenimiento. Sí, hubiera sido complicado. No, pero sí sería interesante que haya, por lo menos, a mí me interesa bastante que, ya habiendo avanzado el tema de reciclaje de botellas, bueno, de plástico en este caso, y de cartón papel también me gustaría que se recicle lo que es orgánico. No, porque sabemos que hay, por ejemplo, esta chanchería. Solo hay lugares en los cuales compramos de residuos orgánicos o de restaurantes y nosotros, como le digo, pues aquí son 200 familias que se pueden recolectar fácilmente estos residuos orgánicos que todos los días se acumulan y que no van a ningún destino. Entonces, sí me gustaría que se haga eso, pero quizás de la misma forma que lo hace Ecotrash, no, en la cual nos podrían dar algo a cambio que no sea necesariamente nosotros pagar esos servicios. Eso sí es como que lo que quedó pendiente del proyecto.

Si hablamos de sostenibilidad hablamos, pues, de los 3 pilares: la parte económica, social y ambiental. En la práctica y en la experiencia que has visto en el trabajo, digamos, de reciclaje, ¿cómo crees que se integran estos 3 pilares, digamos, en la vida real, en la práctica?

En la práctica, Ecotrash se encarga de llevarse todos nuestros residuos ya segregados, específicamente plástico y cartón. Imagino que ellos acumulan estos materiales junto con otras campañas que realizan y luego los venden. Aunque no generamos un ingreso monetario directo, recibimos frutas y verduras a cambio, dependiendo de la temporada. En términos sociales, hemos experimentado un impacto significativo en los últimos 6 meses. Antes, las familias simplemente descartaban sus residuos en la basura, pero ahora, al menos 20 o 30 familias mensualmente participan en la campaña de reciclaje. Aunque la participación varía, este cambio es evidente, especialmente entre los niños del condominio. A través del grupo de WhatsApp que tengo con todos los propietarios, los niños han desarrollado el hábito de reciclar, lo cual considero un impacto social importante. Este cambio en la mentalidad de los niños podría perdurar en sus vidas adultas, fomentando un cuidado continuo del medio ambiente. En términos ambientales, el impacto es notable, ya que si los residuos terminan en la basura, los recicladores informales los revuelven y generan contaminación. La idea detrás de nuestro proyecto, llamado "Condominio Eco-amigable", es que si más condominios adoptaran esta cultura, podríamos reducir la contaminación en Lima, especialmente teniendo en cuenta la cantidad creciente de condominios en la ciudad. Hemos tenido contacto con la municipalidad de Breña, donde los carros recolectores tercerizados no siempre cumplen con los horarios y, en ocasiones, no recogen la basura si no se les paga. Esto, probablemente, también sucede en otros distritos. Reduciríamos el trabajo de los recolectores municipales si más condominios adoptaran prácticas de reciclaje como la nuestra, contribuyendo así a la reducción de la contaminación y a la

eficiencia en la recolección de basura. Espero que esta experiencia pueda replicarse en otros condominios y que las municipalidades apoyen proyectos similares.

Hablemos un poco del uso de las redes sociales y bueno, de cualquier tipo de tecnología de redes para fomentar estas prácticas de reciclaje. Me gustaría que me comentaras un poco sobre cómo se ha venido utilizando, cualquiera sea el tipo de tecnología, llámese, por ejemplo, desde WhatsApp hasta Facebook u otra herramienta digital para promover el reciclaje y cómo se ha realizado esto.

Sé que Ecotrash tiene una aplicación, nos la presentaron al inicio del proyecto cuando hicimos el convenio, pero me parece que, al menos con nosotros, la aplicación no ha funcionado tanto. Es decir, la idea era que los vecinos descargaron la aplicación y la pudieran usar para establecer un contacto directo con ellos y reciclar en cualquier momento que lo desearan. Hasta el momento, no conozco a ningún vecino de mi condominio o persona que haya descargado la aplicación. Lo que más ha funcionado, como te mencioné, es la difusión interna. Tenemos un grupo que lo dirige la administración y, en este caso, la Junta de Propietarios. Este grupo es solo informativo, allí participa un propietario de cada departamento o, en este caso, un residente que sea propietario del condominio y vive aquí. A través de ese chat, se envían todas las opciones de las campañas que se realizan aquí, además de la difusión a través de los anuncios en los ascensores, donde la gente transita todo el día y puede ver la información. Eso es básicamente lo que nosotros usamos. No hemos podido usar la aplicación, no sé si es porque aún no están familiarizados con ella o porque también hay muchas aplicaciones y a veces la gente descarga una en su celular y luego no la utiliza. Por lo menos, nosotros lo estamos viendo de la forma tradicional, que es a través de WhatsApp y publicaciones en los ascensores.

Entiendo que tienes una visión sobre la sostenibilidad en el futuro próximo, especialmente en relación con la práctica del reciclaje. ¿Cómo crees que cambiará tanto la cultura como la actitud, y en sí las relaciones con empresas como Ecotrash?

Creo que la sostenibilidad dependerá en gran medida de la conducta de los propietarios. La sostenibilidad se genera a través del cambio de comportamiento de las personas. La clave está en que las personas practiquen la cultura del reciclaje. Para mí, la sostenibilidad se logra mediante el cambio de comportamiento de las personas. Si bien es cierto que Ecotrash realiza campañas de reciclaje en distintos puntos de la ciudad, como mercados, no me parece que esto sea sostenible, ya que la gente es itinerante y solo pasa por esos lugares. En cambio, en los condominios, como el nuestro, donde la gente permanece, es más fácil generar un cambio en la conducta. Una vez que la gente sabe que una empresa de reciclaje acude una vez al mes, por ejemplo, de 10:00 a 12:00 o de 13:00 a 14:00, y que pueden participar en la sala de parrillas en el primer piso, accesible para todos, es mucho más probable

que la gente se involucre. Durante el tiempo que estuve en la Junta de Propietarios, hemos realizado al menos entre 10 y 11 actividades en casi todos los meses, además de las campañas de reciclaje, como campañas de vacunación o desparasitación en colaboración con establecimientos de salud locales. Por ejemplo, las campañas de vacunación COVID se llevaron a cabo dentro del condominio, lo cual facilitó el acceso para las personas. Creo que este enfoque en lugares como los condominios, colegios, universidades y otros lugares con una alta concentración de personas puede generar un cambio significativo y sostenible en la cultura del reciclaje.

En cuanto a las dificultades que enfrentan las empresas y grupos sociales para adoptar conceptos de sostenibilidad, ¿cuáles crees que son las principales dificultades o, al menos, las que has observado en referencia a Ecotrash?

Una de las principales dificultades que he observado es la imprevisibilidad de eventos externos, como paros agrarios o de transportistas, que pueden afectar la disponibilidad de productos para las campañas de reciclaje. Esto puede generar desconfianza en la gente cuando las campañas se ven afectadas por situaciones fuera de control. En estos casos, sería útil tener un plan B, como ofrecer productos no perecibles o artículos que puedan intercambiarse por reciclaje en lugar de productos orgánicos que pueden malograrse. Otra dificultad puede ser la capacidad de recursos humanos. Si las campañas se vuelven más masivas, es posible que se necesiten más personas para llevar a cabo las actividades. También se podría fomentar una cultura de voluntariado para ayudar en estas iniciativas y sensibilizar a más personas sobre el reciclaje.

Si hablamos de cultura organizacional y su impacto en la sociedad, ¿cuál crees que ha sido el gran aporte o el valor diferenciado que ha tenido Ecotrash en términos de propagar esta cultura o enseñar sobre ella?

Considero que el gran aporte de Ecotrash radica en ofrecer opciones a la comunidad. Las opciones son fundamentales, ya que no todas las personas pueden permitirse pagar por un servicio adicional, como el reciclaje. Ofrecer soluciones que generen ingresos, ya sea en forma de frutas, verduras o dinero, es atractivo para las organizaciones y asociaciones. Además, Ecotrash tiene un enfoque en la cultura del reciclaje, más allá de su negocio principal. Han realizado esfuerzos para colaborar con la policía, los militares y colegios para promover esta cultura. Creo que el desafío está en dar a conocer más ampliamente estas iniciativas y fomentar la cultura del reciclaje a través de diversas plataformas."

¿Cómo calificarías o cómo definirías el estilo de liderazgo que tienen de Antonella Alexandra de la empresa?

Bueno, como te mencionaba, venimos de un grupo de becas varios. No te podría decir exactamente de cuál, ya que en ese grupo no todos somos líderes ni emprendedores, pero lo

interesante es que todas las personas que nos juntamos en esos años compartimos el deseo de construir algo que impacte en la comunidad. Lo más relevante es que no nos limitamos a pensar que solo pueden emprender las personas que estudian carreras comerciales o de administración. Cambiar esa concepción para que cualquiera pueda ser un emprendedor, sin importar su carrera, creo que nos ha impactado profundamente. Siento que este cambio ha influido tanto en Antonela, Sandra y en mí misma.

En la universidad tradicional, no recibimos esta formación ni orientación. Fue necesario que un proyecto, además de este, nos abriera los ojos. Además, creo que el gran liderazgo que han demostrado Antonela y Sandra ha sido clave. Su proyecto ha sido reconocido no solo a nivel nacional sino también internacional. No estoy segura de cuántos años lleva el proyecto, pero creo que son más de tres. Como todos los proyectos, ha tenido sus altibajos, pero lo más importante es que están encontrando personas, como yo y otras, que comparten la visión de cambiar comportamientos y mejorar el medio ambiente. En resumen, considero que lideran con éxito."

Ahora, en relación con los valores de la empresa y cómo se reflejan en las prácticas y en los trabajadores, aquí tienes el texto corregido:

"En cuanto a los valores de la empresa y cómo se reflejan en las prácticas y en los trabajadores, considero que los principales valores de Ecotrash son la camaradería, la igualdad y el empoderamiento. Desde la primera vez que los conocí, pude percibir la forma en que se tratan y comparten como equipo. Aunque esperaba que solo Antonela viniera a trabajar, en esa ocasión vinieron Sandra, Antonella y otros dos trabajadores jóvenes. Desde el primer momento, se notaba que no había diferencias jerárquicas notables, sino que formaban un equipo cohesionado, como una familia o amigos.

Sigo sus actividades en las redes sociales, especialmente en Instagram, y siempre están generando contenido y realizando campañas. Esto indica que mantienen un buen clima organizacional, y los trabajadores no se sienten simplemente como empleados, sino como parte de un equipo. Además, he notado un fuerte sentido de empoderamiento, tanto de Antonela hacia Sandra como de Sandra hacia Antonela. Esto es esencial para una empresa, ya que no se trata sólo de reflejar quién está en la cima, sino de permitir que todos sean parte del equipo. El agradecimiento mutuo entre ellas también es destacable, especialmente considerando que Antonela es la fundadora de la empresa. Ha sabido delegar responsabilidades y empoderar a Sandra, lo cual es esencial para el crecimiento sostenible de un emprendimiento. Demuestra que no se trata de acaparar todo, sino de permitir que otras personas contribuyan al éxito de la empresa.

En resumen, la relación entre Ecotrash y nuestro condominio ha generado una cultura del reciclaje. Aunque aún estamos en proceso, me gustaría ver una mayor participación de los vecinos en las campañas de reciclaje. La constancia es notable: Ecotrash viene cada mes un sábado entre las

9 y las 10 de la mañana y siempre hay participación. En las primeras campañas, la gente solía quedarse hasta que se agotaba la fruta o los productos que habían traído. Ahora, han realizado al menos 8 o 9 campañas, y esto ha contribuido a crear confianza en la comunidad.

Además, la administración del condominio ha tomado un papel activo y está replicando el modelo en otros condominios del distrito de Breña. Esto demuestra que la iniciativa se está expandiendo, y es mi esperanza que continúe creciendo. Personalmente, aunque ya no ocupo la presidencia del condominio, sigo participando activamente en las campañas y difundiendo la iniciativa entre mis vecinos y contactos. Creo que compartir nuestras experiencias puede ayudar a ampliar la visibilidad y el impacto de estas acciones más allá del ámbito del reciclaje. En resumen, ha sido una experiencia enriquecedora que está promoviendo un cambio positivo en nuestra comunidad

Te mencionaba que he tenido una experiencia en el ámbito de la salud, y creo que hay muchas iniciativas valiosas que se están llevando a cabo a nivel nacional en diversas áreas. A menudo, desconocemos estas iniciativas a nivel nacional, y es un hecho que mi experiencia puede no ser la más exitosa. Sin embargo, lo que está sucediendo aquí, a través de la empresa en la que trabajaba, que era una ONG, fue un concurso llamado 'Experiencias Exitosas en el Control de Enfermedades'. Este concurso no solo incluía situaciones relacionadas con la salud, sino también en la comunidad, y tenía diversas categorías que abarcaban tanto a la empresa privada como a la comunidad, además de situaciones relacionadas con la salud.

Creo que sería maravilloso organizar un concurso de 'Experiencias Exitosas en Reciclaje'. En este concurso, podríamos participar como condominio y compartir todo lo que hemos logrado y generado en términos de reciclaje. Esto nos daría una plataforma para mostrar nuestras experiencias, y otras personas podrían aprender de ellas y replicarlas. La idea es que este concurso no se limite a tres o cuatro participantes, sino que otras empresas y organizaciones, como Simba u otras que estén haciendo esfuerzos similares, también tengan la oportunidad de dar a conocer sus iniciativas.

En resumen, promover un concurso de experiencias exitosas en reciclaje podría ser una excelente manera de dar visibilidad a todas las iniciativas que están trabajando por un futuro más sostenible y ayudaría a que más personas se sumen a esta causa.

Transcripción de entrevista a Wendy Palomino (cliente de Ecotrash)

¿Puedes hablarme sobre ti y sobre tu rol en la empresa donde trabajas?

Soy Wendy Palomino, soy analista senior de sostenibilidad acá en Rímac. Veo todos los temas socioambientales de la empresa y también a nivel de la estrategia de la misma gestión de sostenibilidad.

¿Cómo comenzó la relación con Ecotrash?

Todo empezó porque nosotros estábamos certificando bajo la ISO 14001 en 2019, y también salió la ley de gestión de residuos sólidos. Teníamos que alinearnos a esta ley; entonces, lo que hicimos fue empezar a buscar con cuáles organizaciones o empresas podíamos trabajar para recoger estos residuos, que en realidad es una generación mínima porque nosotros no somos una empresa extractiva o generadora, sino somos una empresa de servicios, donde la mayoría de las actividades son administrativas. Entonces, mapeamos a distintas empresas que nos podían recoger los residuos. Inicialmente estábamos con Aldeas Infantiles, que solamente recogían papel; el resto de los residuos iban con la municipalidad. Pero ya después de implementado todo el plan de gestión de residuos sólidos y después de haberse desarrollado también el programa de gestión de residuos sólidos para todas las torres, es que nos pusimos en contacto con Ecotrash, así como nos pusimos en contacto con otras empresas, pero encontramos en Ecotrash mucha facilitación para que se puedan llevar todos los residuos a un precio adecuado y que tenga una buena disposición final y que esté en línea también con el trabajo de los recicladores formales.

¿Cómo se están aplicando los tres pilares de la sostenibilidad en la práctica?

Rímac tiene una gestión de sostenibilidad que comenzó en el 2016. Tenemos una estrategia que se enmarca exactamente en esos tres pilares, pero nosotros le cambiamos de nombre por 'Cuidando el mañana, protegiendo lo que importa y construyendo confianza', que se basa mucho también en el propósito que tenemos en Rímac, que es 'Protegemos el mundo e impulsamos el bienestar'. Dentro de cada uno de estos pilares, tenemos diversas iniciativas que nos ayudan a poder llevar el bienestar, la prevención y el acceso a la salud física y mental de manera democrática en peruanos y peruanas. Nuestro foco es mucho más social que ambiental, y, de hecho, recién en este año y de cara al próximo nos vamos a enfocar mucho más en temas ambientales, pero no tanto en la huella de carbono y los residuos sólidos, sino más hacia el lado de cómo se encuentra el riesgo de cambio climático de nuestros clientes y empresas, y cómo es que podemos ayudar a reducirlo.

En cuanto a Ecotrash, considero que tienen implementadas algunas iniciativas enfocadas en temas de sostenibilidad porque ellos realizan economía circular al recoger los residuos y apoyan mucho a mujeres jóvenes que eran recicladoras formales. Allí dan trabajo a mujeres en situación de vulnerabilidad, y los residuos también los transforman en merchandising, generando una economía

circular. Es un formato bien interesante que creo que no muchas empresas tienen, y al final, nos ha ayudado a poder generar algo más con nuestros residuos que solamente la disposición final. Esto nos genera un valor agregado a nosotros también.

¿Por qué son importantes las prácticas de sostenibilidad?

Que una empresa sea sostenible no es solo por una cuestión de imagen o por premios o reconocimientos, sino que la sostenibilidad ayuda muchísimo a que una empresa sea solvente a largo plazo, tanto para la sociedad, la gente, la economía y la propia empresa. A través de diferentes prácticas, puedes generar mayor atracción hacia diversos tipos de accionistas, que son mucho más responsables. También tienes una mayor oportunidad de ser contratado por otras empresas. En nuestro caso, por ejemplo, nuestras propias empresas nos homologan para evaluar nuestras prácticas de sostenibilidad en general.

Solo si pasamos un puntaje determinado nos permiten trabajar con ellas; es decir, nos someten a un control riguroso desde todos los ángulos. Además, estamos sujetos a regulaciones de la SBS, lo que significa que debemos cumplir con todas las normativas establecidas por las organizaciones y el Estado, que nos regulan al máximo en lo que respecta a la sostenibilidad. Pero también la sostenibilidad está relacionada, especialmente en el sector de seguros, con el acceso democrático a la salud física y mental. Actualmente, en el Perú, existe una gran brecha en el acceso a la salud de calidad. Por lo tanto, es un deber de las aseguradoras en general abordar este problema, y la sostenibilidad ayuda significativamente a lograrlo. En el caso de Ecotrash, tienen una trazabilidad en cuanto a quién recoge los residuos, dónde los dispone y qué hacen finalmente con ellos. Esto les otorga una ventaja diferencial frente a otras empresas que no cuentan con esta trazabilidad.

¿Cuáles son las prácticas de sostenibilidad más relevantes?

Con Ecotrash, lo único que coordinamos fue el recojo de los residuos. También realizaron charlas y activaciones dentro de las oficinas. Fue un trabajo muy específico relacionado con los residuos. No desarrollamos otros proyectos en conjunto. Esto formaba parte de nuestra estrategia ambiental.

Ya teníamos nuestros puntos limpios implementados, así que no necesitaron implementar nada más que el servicio de recolección. Lo que agregamos fue la sensibilización. Recorrieron todas las oficinas, piso por piso, para concienciar a los colaboradores sobre cómo debían reciclar, por qué era importante reciclar y otros temas relacionados. Además, también sensibilizar a los colaboradores del servicio de limpieza para que supieran cómo disponer adecuadamente cada tipo de residuo, por qué no debían mezclarlos, cuándo debían recogerlos y pesarlos, entre otros detalles, lo cual implicaba un enfoque más práctico en el trabajo de recolección de residuos.

¿Utilizaron el networking y/o las redes sociales para colaborar con Ecotrash?

No. Ecotrash tiene su propia plataforma en la que podíamos verificar la ubicación de nuestros residuos y recibimos informes útiles. Sin embargo, más allá de eso, no llevamos a cabo ningún tipo de comunicación que yo recuerde.

¿Quiénes han sido los impulsores para la implementación de las prácticas sostenibles?

El área de sostenibilidad es la que impulsa el cambio de comportamiento en los colaboradores. Trabajamos muy de la mano con el área de logística, ya que son quienes gestionan las oficinas y proporcionan acceso a ellas, además de coordinar con la municipalidad la recolección de otros tipos de residuos. Es un trabajo conjunto, pero en logística no necesariamente cuentan con personal sensibilizado en temas sociales o ambientales.

Esto es lo que ocurría antes de la pandemia. Ahora que estamos regresando a la oficina, las cosas han cambiado. No son las mismas personas, ya que muchas se fueron durante la pandemia. Ahora somos un equipo de un poco más de la mitad de lo que éramos antes, alrededor de 3 mil personas, pero es un equipo completamente nuevo que no necesariamente está sensibilizado en temas de gestión de residuos. Es como empezar de nuevo con todo el trabajo. Seguimos trabajando en conjunto entre sostenibilidad, logística y ahora también Urbanova, la empresa que gestiona nuestras torres.

¿Has encontrado algunas dificultades o aspectos que se pueden mejorar en el trabajo en conjunto con Ecotrash?

Hubo algunas cuestiones internas, principalmente en la coordinación. Teníamos que enviar a logística un informe semanal sobre la recolección de residuos y solicitarles que permitieran la entrada de Ecotrash. A veces, pasaban dos semanas sin que la plataforma se actualizara con la información de los residuos recogidos. Sin embargo, aparte de esto, no hemos tenido problemas significativos.

Transcripción de entrevista a Diego Vidal (cliente de Ecotrash)

¿Puedes hablar brevemente sobre ti, tu experiencia profesional y cuál es tu papel en la empresa?

Soy Diego Vidal, tengo 28 años y actualmente trabajo como analista de sostenibilidad en Inter seguros, la empresa especializada en seguros del grupo Intercorp. También colaboramos estrechamente con Interbank y Entel, formando parte del holding financiero de Intercorp. Mi rol en Inter seguros implica trabajar con diversas áreas de diferentes naturalezas para alinearlas hacia una gestión sostenible. Esto significa gestionar los riesgos sociales y ambientales que estas áreas puedan enfrentar para mantener la competitividad de Inter seguros en el mercado a largo plazo. Es un desafío que requiere una comunicación constante y efectiva. Una de las razones por las cuales el área de gestión de sostenibilidad se encuentra dentro de la Gerencia de Desarrollo Humano es precisamente la importancia de la comunicación en este rol.

¿Qué significa la sostenibilidad para ti?

Desde mi experiencia y perspectiva, la sostenibilidad se relaciona principalmente con el sector privado. Significa satisfacer las necesidades del presente sin comprometer las del futuro. Técnicamente, me gusta verlo como una gestión interna de riesgos para asegurarnos de que el negocio se mantenga competitivo a largo plazo. También implica asegurarnos de que exista un mercado en el cual podamos operar como empresa privada. Una empresa exitosa no puede existir sin la comunidad que la rodea ni sin un entorno saludable. Debe satisfacer las necesidades latentes de la comunidad y promover un entorno adecuado para sus clientes y empleados. Lo veo desde la perspectiva del sector privado debido a mi experiencia en este campo.

¿Has oído hablar de la sostenibilidad generativa?

Sí, he escuchado algo al respecto. Se aplica principalmente en el sector privado. Hasta donde he podido investigar, se trata de un enfoque que va más allá de simplemente reducir los impactos negativos y busca que la empresa genere un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. No se trata sólo de compensar lo negativo, sino de hacer que el ambiente sea un lugar mejor debido a la presencia y actividades de la empresa. Es un enfoque que está ganando terreno gradualmente en las empresas.

¿Cómo ves la dinámica de los tres pilares de la sostenibilidad (aspecto económico, social y ambiental)?

Creo que estamos viendo una transición hacia un enfoque más amplio de la sostenibilidad en lugar de simplemente centrarnos en la responsabilidad social corporativa (RSC). Esta transición es clave para equilibrar los tres aspectos. Si nos limitamos a la RSC, a veces se da prioridad a acciones filantrópicas de impacto efímero que pueden no generar un retorno económico para la empresa.

Aunque estas acciones son necesarias en ciertos casos, la sostenibilidad implica evaluar lo que haces con tus ingresos netos, es decir, cómo generas ingresos de manera sostenible. La RSC y la filantropía se centran en lo que haces con tus ingresos después de obtenerlos. La sostenibilidad busca un retorno económico, además de un impacto ambiental y social. A medida que más empresas adopten este enfoque de sostenibilidad, comprenderán que trabajar de manera sostenible implica buscar un retorno económico, además de un impacto positivo en el medio ambiente y la sociedad.

¿En tu experiencia con el trabajo con otras empresas cómo ves que las empresas trabajan esta dinámica en la práctica?

En experiencias laborales anteriores, he observado que puedes tener la mejor estrategia de sostenibilidad o responsabilidad social corporativa, pero si no existe una cultura que la promueva, te enfrentarás a varios obstáculos. Por eso, hablar de sostenibilidad, a diferencia de la responsabilidad social, implica un compromiso desde la alta dirección, es decir, el presidente, su comité, la gerencia o el director. Todos ellos deben estar comprometidos con la sostenibilidad, de lo contrario, será muy difícil implementar acciones que realmente generen un impacto y un retorno. Creo que este es el principal desafío que enfrenta todo el sector privado. Ya no se trata solo de cuán buena sea tu estrategia, sino de cuánta voluntad tienes para llevarla a cabo. Esto implica varios procesos y la participación de muchas personas. Por lo menos, una buena estrategia de sostenibilidad afecta a todas las áreas del negocio, no es responsabilidad de una sola persona, unidad o gerencia, sino que afecta a toda la empresa de manera transversal. Si no tienes el compromiso de todos los niveles, será muy difícil lograr una experiencia exitosa. Lo he visto desde ambos lados, y al final del día, como se suele decir, la cultura se come la estrategia. Por lo tanto, es necesario tener una cultura sólida que integre la sostenibilidad como un componente esencial de cómo se hacen las cosas para ver resultados tangibles.

¿Por qué dirías que las prácticas son sostenibles para las empresas?

Las prácticas sostenibles son fundamentales porque son lo que se exige hoy en día, y hay dos razones principales para ello. En primer lugar, hay una creciente regulación normativa que se vuelve más rigurosa y exhaustiva, especialmente en lo que respecta a aspectos ambientales. En segundo lugar, las personas, incluyendo a los clientes, exigen mucho más que productos y servicios. No solo quieren que estos no sean perjudiciales para el medio ambiente, sino que también quieren que, a través de las empresas, el planeta sea un lugar mejor. Esto se ha visto en la historia, desde los primeros productos diseñados solo para satisfacer necesidades básicas hasta el marketing 2.0, que se centró en valores y ahora estamos en un punto en el que ser una marca socialmente responsable e incluso sostenible ya no es un diferencial, sino más bien un punto de paridad. Cada vez es más difícil destacar en el mercado competitivo sin cumplir y superar estas expectativas.

¿Crees que las empresas están implementando las estrategias principalmente debido a estas demandas y exigencias del mercado, o crees que también hay otras motivaciones que llevan a las empresas a implementar estrategias sostenibles?

Definitivamente, las empresas sienten la presión de cumplir con las demandas y regulaciones externas, como las entidades reguladoras, los inversionistas y los clientes. Sin embargo, también existe un componente psicológico importante en esto. Las personas que lideran empresas pueden tener afinidades personales o emocionales con ciertos temas. Por ejemplo, alguien con experiencia en gestión ambiental puede encontrar más fácil promover prácticas sostenibles relacionadas con el medio ambiente. Por lo tanto, además de escuchar a las partes interesadas externas, es fundamental escuchar a los empleados internos. Muchas personas en la empresa pueden tener experiencias personales que las llevan a apoyar la sostenibilidad, y esas motivaciones personales pueden ser un activo valioso para la empresa. El voluntariado corporativo, por ejemplo, es un lugar donde las empresas pueden descubrir afinidades y habilidades de sus empleados que se pueden aprovechar en una estrategia de sostenibilidad. Es esencial conocer a tu público interno y considerar sus motivaciones.

¿Cuáles son las estrategias más comunes que has visto en tu experiencia con otras empresas?

En cuanto a estrategias, lo más común es alinear los objetivos corporativos de la empresa con los objetivos de sostenibilidad a nivel internacional o corporativo. Esto puede implicar alinearse con la estrategia de la casa matriz o con estándares internacionales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible. También es común tomar estándares específicos para la industria, como el TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures*) para empresas financieras. Estos estándares brindan un marco que se puede adaptar a las necesidades locales y de la empresa. Además, es importante involucrar a los empleados de todos los niveles en la estrategia de sostenibilidad, escuchar sus motivaciones y habilidades, y utilizar estas perspectivas internas para impulsar la estrategia.

¿Cómo crees que cambiará la visión sobre el desarrollo sostenible en las empresas para un futuro próximo?

En cuanto a cómo cambiará, creo que la verdad es que estamos viendo una transición hacia un enfoque más estratégico en lugar de centrarnos en prácticas superficiales, como lo hacía la filantropía en el pasado. Anteriormente, las empresas podían centrarse en actividades de responsabilidad social corporativa (RSC) de manera aislada o por motivación meramente profesional. Sin embargo, veo que, en el futuro cercano, el enfoque se volverá más estratégico. Los líderes empresariales están reconociendo cada vez más que la sostenibilidad es esencial para mantener la competitividad de la empresa en el largo plazo. No se trata solo de hacerlo por ser "buenas personas", sino de una necesidad impulsada por las crecientes demandas de los próximos años. Además, tenemos compromisos para

2030 y 2050 que, aunque pueden parecer lejanos, están a la vuelta de la esquina. En este contexto, el sector privado tiene un papel crucial para abordar estos desafíos. Por eso se están implementando los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), reconociendo que el impacto que pueden tener las empresas es significativamente mayor que el de los gobiernos o la sociedad civil a través de emprendimientos u ONG. El sector privado tiene un papel protagónico y creo que esto tomará aún más fuerza en los próximos años.

Hablemos un poco de networking y relaciones. Según tu experiencia y opinión, ¿cómo contribuyen las redes al trabajo de sostenibilidad?

Considero que las redes y las relaciones son extremadamente importantes en el trabajo de sostenibilidad. Esto se debe a que las problemáticas que enfrentamos hoy en día son tan diversas y requieren tantos recursos que es imposible que una sola empresa pueda abordar todos los desafíos por sí sola. La colaboración es fundamental. Cuando las empresas colaboran y comparten sus experiencias, están ayudando a otras empresas y sectores a aprender de sus enfoques y mejores prácticas. Esto significa que las redes y alianzas en el ámbito de la sostenibilidad pueden tener un efecto multiplicador en el impacto positivo que se puede lograr. Trabajar juntos permite abordar problemas complejos de manera más efectiva y generar un mayor retorno de inversión tanto en términos de impacto social como empresarial. Creo que esta colaboración y networking se fortalecerán aún más en el futuro.

Hablemos un poco sobre la relación con Ecotrash. ¿Cómo entraron en contacto y en qué aspectos trabajan en conjunto? Además, ¿cuál es tu valoración sobre la organización?

Cuando llegué a Inter seguros hace aproximadamente un año, ya existía una relación con Ecotrash que se remontaba a 2019. La colaboración con Ecotrash ha sido muy positiva hasta ahora. Me impresionó especialmente la plataforma de Ecotrash que cuantifica el impacto ambiental de nuestras acciones de reciclaje. Esto es algo que no había visto en otras organizaciones de reciclaje. La colaboración con Ecotrash es esencial para nosotros, ya que, como empresa de servicios financieros, nuestro impacto físico puede ser menor en comparación con el impacto que tenemos a través de nuestras inversiones. Ecotrash nos ha apoyado tanto en la operación como en la comunicación, y su plataforma nos facilita mucho la gestión y el reporte de nuestros indicadores de sostenibilidad. Además, valoro mucho la disposición y la colaboración que hemos experimentado con el equipo de Ecotrash.

Con respecto al perfil de liderazgo y los valores de los directivos de Ecotrash, ¿cuáles consideras que son los principales valores reflejados en sus directivos?

Creo que el principal valor que veo reflejado en los directivos de Ecotrash es un fuerte sentido de responsabilidad. Esto es evidente en su compromiso y disposición para trabajar en conjunto y

garantizar que las acciones se realicen de manera efectiva. También veo un sentido claro de compromiso con la misión de Ecotrash, que es promover la sostenibilidad y la gestión responsable de residuos. Este compromiso se traduce en acciones concretas y en un enfoque en resultados tangibles. Además, veo que tienen una mentalidad de colaboración y un enfoque en el largo plazo, lo cual es esencial en el trabajo de sostenibilidad.

¿Consideras que los valores de los directivos se reflejan en todos los trabajadores de Ecotrash?

Sí, considero que los valores de los directivos de Ecotrash se reflejan en todos los trabajadores de la organización. En mi experiencia, he interactuado con varios miembros del equipo de Ecotrash, tanto en la coordinación como en la ejecución de actividades relacionadas con la gestión de residuos y la sostenibilidad. Siempre he encontrado una disposición positiva y un fuerte sentido de responsabilidad en todas las personas con las que he trabajado en Ecotrash. Esto demuestra que los valores de la organización están arraigados en todos los niveles y contribuyen a la cultura de la organización.

Si tuvieras que resumir cuáles son los principales motivos por los cuales Interseguros está trabajando con Ecotrash, ¿cuáles serían?

Los principales motivos por los que Interseguros trabaja con Ecotrash se resumen en la confianza mutua y la colaboración efectiva. Esta confianza se basa en la disposición de Ecotrash para trabajar en conjunto y en su compromiso con la misión de sostenibilidad. Además, valoramos la experiencia y las herramientas que Ecotrash pone a nuestra disposición, como su plataforma de seguimiento de impacto ambiental. En conjunto, estas razones hacen que la colaboración con Ecotrash sea beneficiosa para la gestión de residuos y la estrategia de ecoeficiencia de Interseguros.

Si tuvieras que resumir la labor que hacen en conjunto con Interseguros, ¿cuáles son las actividades que Ecotrash realiza en conjunto con ustedes?

La labor principal que realiza Ecotrash en conjunto con Interseguros se centra en la gestión de residuos y la valorización de materiales reciclables. Ecotrash se encarga de la operación logística de recolección y transporte de materiales reciclables, así como de la valorización de estos materiales. Además, Ecotrash proporciona herramientas como su plataforma de seguimiento de impacto ambiental, que nos ayuda a cuantificar el impacto positivo de nuestras acciones de reciclaje. También se encargan de proporcionar certificaciones y trazabilidad de la gestión de residuos. En resumen, Ecotrash desempeña un papel fundamental en la gestión de residuos y la estrategia de ecoeficiencia de Interseguros.

¿Por qué crees que no todas las empresas están trabajando activamente en sostenibilidad?

Existen varios motivos por los cuales algunas empresas no están trabajando activamente en sostenibilidad. Uno de los principales desafíos es la naturaleza a largo plazo de las estrategias de sostenibilidad. Los resultados de la sostenibilidad suelen verse en el mediano y largo plazo, lo que puede ser incompatible con las expectativas de los directivos y accionistas que a menudo buscan resultados financieros trimestrales. Además, las estrategias de sostenibilidad a menudo requieren inversiones significativas de recursos, incluido el capital, sin garantizar un retorno inmediato. Esto puede ser un obstáculo para muchas empresas que no están dispuestas a invertir en proyectos con beneficios a largo plazo. También puede haber falta de comprensión o compromiso desde la alta dirección en relación con la sostenibilidad. En resumen, la falta de visión a largo plazo, la reticencia a invertir recursos y la falta de compromiso pueden ser razones por las cuales algunas empresas no se involucran activamente en la sostenibilidad.

A lo largo de la entrevista, hemos hablado de la importancia de la cultura organizacional para implementar la sostenibilidad. ¿Cómo crees que se puede transformar esta cultura en las organizaciones?

La transformación de la cultura organizacional hacia la sostenibilidad es un proceso que requiere el compromiso de todos los niveles de la organización, no solo de Recursos Humanos o Comunicación Interna. Para lograrlo, es fundamental tener un propósito claro como empresa, uno que todos puedan comprender y al que puedan alinearse.

Si una empresa tiene un propósito impulsado por la sostenibilidad, será más fácil para los empleados adoptar esta mentalidad. Además, es esencial contar con el compromiso de la alta dirección, ya que su liderazgo y ejemplo son fundamentales para que la cultura de sostenibilidad permee toda la organización. La capacitación y la educación sobre sostenibilidad también son importantes para que los empleados comprendan la importancia de sus acciones y cómo contribuyen al propósito de la empresa. En última instancia, la cultura de sostenibilidad se construye con el tiempo a través de la comunicación, la capacitación y el compromiso constante de todos los miembros de la organización.

Notas de pie de página

ⁱ Este Business Model Canvas, fue elaborado por Sandra Justo la cofundadora de Ecotrash, para un concurso de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

ⁱⁱ Una entrevista no estructurada es un tipo de entrevista en la que las preguntas no están predeterminadas ni estandarizadas. El entrevistador formula preguntas abiertas basadas en la conversación, lo que permite al entrevistado expresar libremente sus opiniones y proporcionar información más detallada. El entrevistador no sigue una secuencia fija de preguntas, y la entrevista puede ir en cualquier dirección dependiendo de la conversación (Wildermuth, 2016).

