

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**Gestión de Riesgos en Emprendimientos ambientales de
Economía Circular. Caso de estudio: Killa Vive Verde**

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

LUNA DOMINGUEZ, Miriam Araceli

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

PUIPULIVIA ZARATE, Melissa Lizbeth

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

URBINA PARDO, Bruno Andre

Asesorados por: Dra. Marta Lucia Tostes Vieira

Lima, diciembre de 2020

La tesis

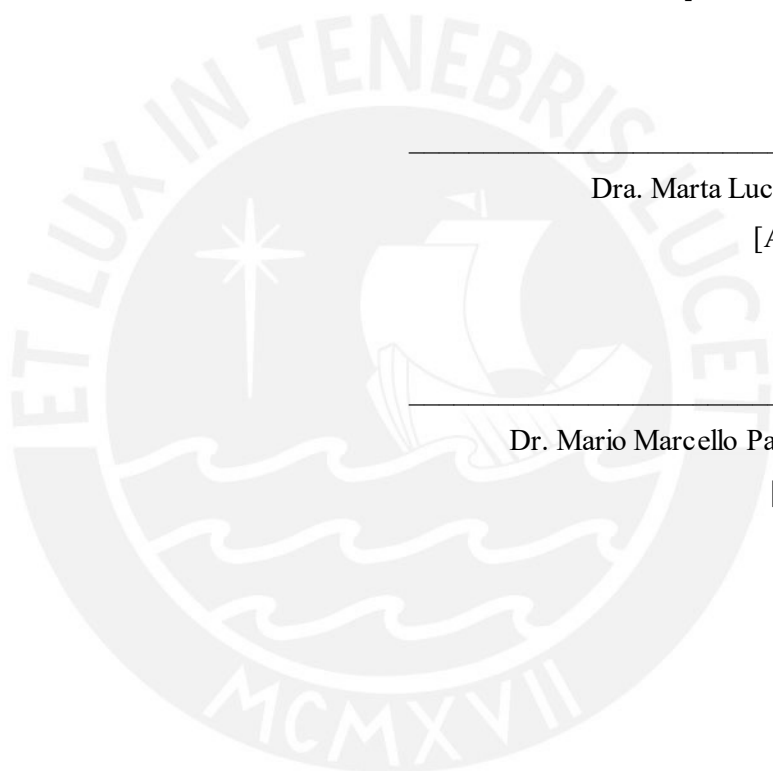
Gestión de Riesgos en Emprendimientos ambientales de Economía Circular. Caso de estudio: Killa Vive Verde

ha sido aprobada por:

Mgtr. Maria Elena Del Rosario Esparza Arana
[Presidente del Jurado]

Dra. Marta Lucia Tostes Vieira
[Asesora Jurado]

Dr. Mario Marcello Pasco Dalla Porta
[Tercer Jurado]



A Dios por su amor incondicional y porque gracias a Él he podido cumplir todas mis metas. A Alex y Gina, mis padres, quienes me han bendecido con una gran vida y con una gran educación, gracias por ser mi fortaleza y por todo su apoyo. A mi familia y amigos, cuyo cariño siempre ha estado presente en mi vida.

Bruno Urbina P.

A Dios por la pasión y llamado que hoy siento por mi carrera y a mis padres por apoyarme todo el tiempo en esta hermosa aventura llamada universidad.

Araceli Luna D.

A mis padres, William y Bertila, por su amor y apoyo incondicional. A mis hermanos, a mi hermana, a mis amigas y amigos, por acompañarme y motivarme durante este proceso.

Melissa Puipulivia Z.



Un agradecimiento muy especial a nuestra dedicada asesora y actual decana de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, Marta Tostes, por su guía constante y memorable en todo momento y su acompañamiento en las etapas más difíciles de este proceso en medio de una situación global compleja. A todo el equipo de Killa Vive Verde por permitirnos conocer su organización en diferentes dimensiones y contribuir al fomento de su desarrollo. Finalmente, agradecemos también a cada una de las personas que participaron de este proceso contribuyendo a la generación de valor a través del mismo.



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN.....	3
1. Problema empírico.....	3
2. Justificación.....	5
3. Problema de investigación	6
4. Preguntas de investigación.....	7
4.1. Pregunta principal.....	7
4.2. Preguntas específicas	7
5. Objetivos de la investigación.....	8
5.1. Objetivo general.....	8
5.2. Objetivos específicos	8
6. Ética de la investigación	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	9
1. Economía Circular.....	9
1.1. Evolución de la economía tradicional a la circular	9
1.2. Sistema de la Economía Circular	11
1.3. Beneficios de la Economía Circular	14
2. Emprendimientos ambientales	16
2.1. Conceptos principales	16
2.2. Ecosistema de los Ecopreneurships.....	21
2.3. Fases de desarrollo: Del emprendimiento a la empresa ambiental	23
3. Gestión de Riesgos	26
3.1. Concepto de gestión de riesgos.....	26
3.2. Riesgos en el desarrollo de las organizaciones	27
3.3. Barreras en el desarrollo de los Emprendimientos Ambientales	32
3.4. Guías para la Gestión de Riesgos de Emprendimientos	37
CAPITULO 3: MARCO CONTEXTUAL	44
1. Desarrollo del ecosistema de emprendimientos ambientales	44
1.1. Ecosistema de Emprendimientos ambientales en el mundo.....	44
1.2. Ecosistema de emprendimientos ambientales en Latinoamérica.....	47
2. Ecosistema de emprendimientos ambientales en el Perú.....	50
2.1. Principales actores del ecosistema	52
2.2. Comportamiento de compra del consumidor ecoamigable	59
3. Caso de estudio: Killa Vive Verde.....	62
3.1. Historia e hitos de Killa Vive Verde.....	63
3.2. Ventajas competitivas de Killa Vive Verde	66

3.3. Grupos de interés	67
3.4. Tendencias relevantes contextuales para Killa Vive Verde.....	69
CAPITULO 4: MARCO METODOLÓGICO.....	72
1. Metodología de la investigación.....	72
1.1. Alcance, diseño y enfoque de la investigación	72
1.2. Variables de la investigación.....	73
1.3. Herramientas de recolección de investigación.....	80
1.4. Herramientas de análisis de información.....	81
2. Limitaciones de la investigación	81
3. Secuencia metodológica	82
2.1. Fase de exploración	83
2.2. Fase de análisis	84
2.3. Fase de cierre.....	86
CAPITULO 5: HALLAZGOS	88
1. Alcance, contexto de la organización y criterios del riesgo.....	88
2. Identificación de riesgos	95
3. Análisis Cualitativo de riesgos.....	99
3.1. Evaluación de Probabilidad e Impacto de los riesgos	99
4. Análisis Cuantitativo de riesgos	110
5. Valoración de riesgos.....	118
6. Tratamiento de riesgos	119
7. Registro e informe de la gestión de riesgos	123
DISCUSIÓN.....	125
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	128
1. Conclusiones.....	128
2. Recomendaciones	129
REFERENCIAS	132
ANEXO A: Canvas social de KVV.....	141
ANEXO B: Matriz de Consistencia	143
ANEXO C: Guía de entrevista en profundidad a cofundadora de emprendimiento KVV – E001	159
ANEXO D: Guía de entrevista en profundidad a cofundadora de emprendimiento KVV – E002	162
ANEXO E: Guía de entrevista en profundidad a fundadora de emprendimiento ambiental– E003	165
ANEXO F: Foda KVV, 2020.....	169
ANEXO G: Identificación de barreras de emprendimientos ambientales, 2020.....	170
ANEXO H: Matriz de identificación de riesgos para los emprendimientos ambientales, 2020.....	180
ANEXO I: KVV: Matriz de causa y efecto de los riesgos, 2020	198

ANEXO J: KVV: Impacto negativo de riesgos, 2020.....	211
ANEXO K: KVV: Impacto positivo de riesgos, 2020.....	214
ANEXO L: KVV: Codificación según nivel de impacto negativo, 2020	216
ANEXO M: KVV: Codificación según nivel de impacto positivo, 2020.....	219
ANEXO N: KVV: Nivel de prioridad de los riesgos con impacto negativo, 2020.....	221
ANEXO O: KVV: Nivel de prioridad de riesgos con impacto positivo, 2020	223
ANEXO P: KVV: Costos negativos específicos, 2020	224
ANEXO Q: KVV: Costos positivos específicos, 2020	227
ANEXO R: Archivos en formato digital	230



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Comparación de atributos de ecosistemas de emprendimientos	22
Tabla 2: Organizaciones internacionales de soporte a emprendimientos ambientales	45
Tabla 3: KVV: Grupos de interés	68
Tabla 4: Variables por objetivo específico de la investigación.....	74
Tabla 5: KVV: Actores externos e internos entrevistados, 2020.....	80
Tabla 6: Hallazgos del eje de Economía Circular	90
Tabla 7: Hallazgos del eje de Emprendimientos ambientales.....	92
Tabla 8: KVV: Listado general de riesgos, 2020	97
Tabla 9: Escalas referenciales de impacto negativo	101
Tabla 10: Escalas referenciales de impacto positivo	102
Tabla 11: KVV: Riesgos con mayor impacto negativo, 2020	102
Tabla 12: KVV: Riesgos con mayor impacto positivo, 2020	105
Tabla 13: Clasificación del impacto final.....	107
Tabla 14: KVV: Codificación de los riesgos con mayor nivel de impacto negativo, 2020.....	107
Tabla 15: KVV: Codificación de los riesgos con mayor nivel de impacto positivo, 2020.....	108
Tabla 16: Escala referencial de probabilidad	109
Tabla 17: KVV: Lista de riesgos con impacto negativo elegidos para el análisis cuantitativo, 2020	110
Tabla 18: KVV: Lista de riesgos con impacto positivo elegidos para el análisis cuantitativo,2020.....	110
Tabla 19: KVV: Valor monetario esperado en soles de riesgos negativos, 2020.....	112
Tabla 20: KVV: Valor monetario esperado en soles de riesgos positivos, 2020.....	115
Tabla 21: Concepto de estrategias para el tratamiento de riesgos considerados amenazas	119
Tabla 22: Concepto de estrategias para el tratamiento de riesgos considerados oportunidades	120
Tabla 23: Estrategias para el tratamiento de riesgos considerados amenazas, 2020	121
Tabla 24: KVV: Estrategias para el tratamiento de riesgos considerados oportunidades, 2020	122
Tabla 25: Resumen de hallazgos por etapa de gestión de riesgos	124

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Sistema de la economía circular.....	12
Figura 2: Etapas del proceso emprendedor.....	24
Figura 3: Clasificación de riesgos organizacionales.....	29
Figura 4: Clasificación de riesgos organizacionales (Parte II).....	30
Figura 5: Tipos de riesgos en una empresa.....	30
Figura 6: Relación entre barreras y riesgos organizacionales.....	33
Figura 7: Barreras de un emprendimiento verde.....	33
Figura 8: Barreras de una empresa de economía circular.....	35
Figura 9: Proceso de gestión de riesgos en las organizaciones.....	38
Figura 10: Teorías de barreras y riesgos a elegir.....	43
Figura 11: GEM: Actividad de emprendimiento social por fase y región global, 2015.....	48
Figura 12: GEM: Prevalencia de actividad emprendedora social en etapa temprana por economía, 2015.....	51
Figura 13: GEM: Prevalencia de actividad emprendedora social operacionalmente activa por economía, 2015.....	52
Figura 14: Organizaciones de soporte en el ecosistema de emprendimiento social y ambiental	53
Figura 15: Organismos públicos en el ecosistema de emprendimientos ambientales.....	55
Figura 16: KVV- Línea de tiempo.....	65
Figura 17: Secuencia metodológica de la investigación.....	82
Figura 18: KVV, Organigrama 2020.....	94
Figura 19: Matriz de probabilidad e impacto.....	99

LISTA DE ABREVIATURAS

ANA	Autoridad Nacional del Agua
BIR	Bureau of International Recycling
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CONCYTEC	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica
EA	Emprendimiento Ambiental
EC	Economía Circular
EL	Economía Lineal
EV	Economía Verde
FONDECYT	Fondo Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
GR	Gestión de Riesgos
IFAC	Federación Internacional de Contadores
ISO	Organización Internacional de Normalización
KVV	Killa Vive Verde
MINAM	Ministerio del Ambiente
MINEDU	Ministerio de Educación
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OEFA	Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental
OMS	Organización Mundial de la Salud
PLANAA	Plan Nacional de Acción Ambiental
PESTAL	Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal
PHVA	Ciclo de Planear, Hacer Verificar y Actuar
PyME	Pequeña y Mediana Empresa
PMI	Project Management Institute

PUCP	Pontificia Universidad Católica del Perú
PwC	PricewaterhouseCoopers
SENACE	Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las Inversiones Sostenibles
SUNARP	Superintendencia Nacional de Registros Públicos
TEA	Tasa de actividad emprendedora en etapa temprana
UNEP	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
VME	Valor Monetario Esperado



RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación busca estudiar la gestión de riesgos en emprendimientos ambientales que utilizan la economía circular como diferencial o ventaja competitiva, a través de un caso de estudio específico nacional, Killa Vive Verde. Para alcanzar el objetivo de la investigación se desarrollaron cinco capítulos. En el primer capítulo, se presenta el tema a investigar con sus elementos principales: pregunta principal y preguntas secundarias de investigación, así como sus objetivos correspondientes.

En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico de la investigación, donde se presentan los tres ejes de la misma: en primer lugar, la economía circular y sus distintos elementos que generan ventajas competitivas a las empresas o emprendimientos, en segundo lugar, los emprendimientos ambientales y sus características de desarrollo y crecimiento, y, en tercer lugar, la gestión de riesgos y sus diferentes teorías de aplicación.

En el tercer capítulo, se presenta el marco contextual del caso de estudio elegido. En esta sección se muestra el panorama del tema estudiado a nivel mundial, a nivel regional y a nivel de caso de estudio. Respecto a este último, se desarrollan las características y trayectoria específica de este emprendimiento para, posteriormente, ser analizado bajo diferentes elementos de la gestión de riesgos.

En el cuarto capítulo, se presenta el marco metodológico de la investigación, las herramientas y métodos elegidos para el desarrollo de la secuencia de investigación diseñada. Asimismo, se presenta en esta sección los diferentes actores e involucrados que han participado de la recolección de información valiosa para entender y comprender los elementos alrededor del caso de estudio que afecten directa o indirectamente en su desarrollo. Por último, se presentan las limitaciones que tuvo la investigación a causa de la pandemia COVID-19.

Finalmente, el último capítulo presenta los hallazgos recolectados y estudiados según las diferentes etapas y secciones de investigación estudiadas. Posteriormente, se indican las conclusiones y recomendaciones que se plantearon para el caso de estudio con el fin de aportar a la generación de mejoras prácticas internas para el aprovechamiento de las oportunidades que se les están presentando y disminuir al máximo los riesgos negativos en afectación del emprendimiento.

INTRODUCCIÓN

Cada vez existe un mayor número de emprendimientos que buscan soluciones frente a los problemas ambientales y climáticos, a través de la innovación de sus procesos, servicios y productos. Estos son conocidos como los emprendimientos ambientales, muchos de ellos orientan sus procesos hacia una economía circular con el fin de utilizar los recursos existentes a su alrededor de manera eficiente para generar el menor impacto posible al medio ambiente. Sin embargo, se considera que muchos de estos tienen dificultades de desarrollarse plenamente en el mercado pues enfrentan riesgos internos y externos que tienen el potencial de afectar el logro de sus objetivos. Estos riesgos pueden tener un impacto negativo o positivo en los emprendimientos, por lo que su gestión adecuada resulta un elemento importante que ayuda a preservar su continuidad.

La presente investigación tiene como objetivo principal analizar la gestión de riesgos en emprendimientos ambientales de economía circular tomando como caso de estudio a Killa Vive Verde en su etapa de crecimiento actual. Para realizar dicho análisis, se toma como referencia a la ISO 31000:2018 y las herramientas brindadas por la guía del Project Management Institute (2017). En ese sentido, se busca identificar y describir los riesgos que pueden tener un impacto, tanto negativo o positivo, en los objetivos del emprendimiento para, luego, realizar un análisis y valoración y, en base a los resultados, tomar medidas de tratamiento que busquen aprovechar las oportunidades o tomar medidas ante una posible amenaza.

Para el desarrollo del presente trabajo, se empieza definiendo el problema empírico y el problema de investigación, lo que permite justificar la investigación. Asimismo, se desarrollan las preguntas y los objetivos de investigación. El capítulo finaliza con la ética del trabajo en el cual se detalla la viabilidad del presente estudio.

En el segundo capítulo, se presenta el marco teórico, el cual se encuentra integrado por tres ejes fundamentales en los que se basará la investigación: economía circular, emprendimientos ambientales y gestión de riesgos. Se plantea detallar cada concepto considerando las herramientas y modelos más relevantes para cada eje con la finalidad de que puedan servir como guía durante el trabajo de investigación.

En el tercer capítulo, se procede a describir el ecosistema de los emprendimientos ambientales y sociales desde una mirada global para finalizar analizando el contexto actual del ecosistema de emprendimientos ambientales en el Perú. En esta sección, se detallan los actores más relevantes y se concluye presentando una breve reseña del sujeto de estudio Killa Vive Verde y su rol dentro del ecosistema.

Posteriormente, en el cuarto capítulo, se procede a especificar la metodología mixta desarrollada para la investigación, la cual tiene un alcance descriptivo debido a que busca identificar características de los riesgos a partir de la percepción de los distintos actores, a través del recojo de la información. En relación a ello, se detallan las herramientas y las variables consideradas para realizar este levantamiento de información. Luego, se detallan las limitaciones frente al contexto de pandemia del COVID-19 en el que fue desarrollado. Por último, se describe la secuencia metodológica, la cual detalla la estructura DEXPLOS, especificando la secuencia de las fases de la investigación.

En el quinto capítulo, se muestran los hallazgos de la investigación a partir del análisis de la información recogida, donde primero se presenta la identificación de los riesgos, luego, el análisis cualitativo y cuantitativo de estos mismos y, finalmente, la valoración y tratamiento de estos.

Finalmente, se expone una discusión de los puntos tratados a lo largo de la investigación y, luego, finaliza con las conclusiones y recomendaciones en el orden de los objetivos planteados. Luego de haber detallado la estructura de la presente investigación, se invita al lector a conocer los riesgos que podría enfrentar el emprendimiento Killa Vive Verde dentro del ecosistema de emprendimientos ambientales en el Perú.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación plantea brindar un análisis sobre la gestión de riesgos para emprendimientos ambientales basados en economía circular, utilizando como caso de estudio al emprendimiento Killa Vive Verde (KVV en adelante), pues este busca contribuir a la solución de uno de los principales problemas ambientales del Perú: el uso indiscriminado de productos desechables y plásticos, y su gran impacto negativo al consumo responsable y la futura sostenibilidad de los ecosistemas (ONU, 2020; Kunan & Universidad Científica del Sur, 2019).

En el presente capítulo, se abordarán los elementos clave del proceso de investigación para el plan de gestión de riesgos propuesto, la situación problemática bajo la cual se ha desarrollado, la justificación de la investigación, las preguntas, objetivos planteados y los aspectos éticos del estudio propuesto.

1. Problema empírico

Según un estudio realizado por la Universidad de Valencia a diversos emprendimientos de su continente, se descubrió que solo el 72 % de los emprendimientos estudiados con fines lucrativos, sociales, ambientales o de naturaleza mixta logró sobrevivir a los tres primeros años de existencia y el mismo porcentaje desciende a 52% cuando se analizaron en base a los primeros seis años de existencia (Simón, Revuelto & Medina, 2012). La mortalidad de estos emprendimientos es causada por diferentes factores tanto externos, relacionados al campo de la naturaleza del emprendimiento, como por factores internos, relacionados a la gestión de los riesgos que enfrentarán desde la ideación, fundación y operación de sus emprendimientos (Simón, et al, 2012). Estos datos son muy importantes porque muestran la naturaleza y dificultad del desarrollo de los emprendimientos aún en los países más desarrollados como lo es Europa, dificultad que se verá tiene en común con emprendimientos de otros continentes.

En el caso de Perú, de acuerdo a un estudio realizado el año 2018, principalmente, por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM, en adelante) y con el apoyo del Centro de Desarrollo Emprendedor de la Universidad ESAN, se estudió el desarrollo de los emprendimientos peruanos donde se encontró que la tasa de actividad emprendedora en etapa temprana (TEA) era del 22.4, es decir, el 22.4 % de peruanos se encuentra en esa etapa respecto a sus emprendimientos. Si se observa la comparación de Perú con otros países, este se encuentra posicionado en quinto puesto entre los 49 países estudiados a nivel mundial y tercer puesto entre los 9 países estudiados a nivel Latinoamérica y El Caribe. Sin embargo, respecto a la tasa de emprendimientos establecidos, solo el 8.4 % de peruanos ha logrado tener un emprendimiento establecido con más de 3.5 años de funcionamiento, específicamente. Respecto a esta tasa, Perú se encuentra posicionado en el puesto

19 entre los 49 países estudiados a nivel mundial y quinto puesto entre los 9 países estudiados a nivel Latinoamérica y El Caribe. Además, el estudio concluye que, de 100 emprendimientos en etapa temprana, solo se espera que 37 puedan llegar a ser emprendimientos establecidos (Global Entrepreneurship Monitor [GEM], 2020). Este es un primer indicio que muestra las bajas probabilidades de que todos los emprendimientos que nacen en el país sobrevivan a largo plazo.

Entre la gran cantidad de emprendimientos, hay ciertos grupos que se diferencian por los fines que han sido creados. Uno de ellos son los emprendimientos ambientales, término utilizado por primera vez en 1998 (Hostager et al, 1998) refiriéndose a emprendimientos que contribuyen como uno de los principales actores en el sistema económico para el alcance de los diferentes Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) al 2030, objetivos tales como Acción por el Clima, Vida Submarina y la Vida de Ecosistemas Terrestres (ONU, 2020, Aghelie, 2017). La importancia de este tipo de emprendimientos en nuestra sociedad es que se consolidan como una forma de industria verde innovadora que actúa como un bloqueo para el desperdicio de recursos y la contaminación frente a la insostenibilidad de los recursos en un futuro muy próximo, el uso de energía y el reciclaje de productos para fusionar el ciclo de proceso que introduce el uso de recursos limitados disponibles de la manera más efectiva sin comprometer necesidades del futuro (Aghelie, 2017).

En línea con ello, según otro reporte del GEM, en el cual solo se analizaron emprendimientos ambientales o emprendimientos sociales a nivel global, en el Perú, el porcentaje de estos en su etapa inicial ascendió al 10%, a comparación del promedio de 3.2% en el mundo. Si bien este tipo de emprendimientos ha ido naciendo exponencialmente en esta economía emergente, la conversión de emprendimientos nacientes a emprendimientos de alto impacto es aún muy bajo, pues la tasa de emprendimientos establecidos en Perú es 5.9%. (GEM, 2015). Asimismo, según un reporte realizado por Kunan, este tipo de emprendimientos aún se encuentran en etapa temprana, pues no logran crecer a nivel de negocio (Kunan & Universidad Científica del Sur, 2019). En relación a los emprendimientos ambientales, según Simón, et al, esto se puede explicar debido a que el compromiso y esfuerzo del emprendedor es triple, pues “no solo debe pensar en su sostenibilidad económica de su idea emprendedora, sino debe velar porque su modelo de negocio vaya mucho más allá: tener una sostenibilidad amigable con el medio ambiente y con la sociedad (Simón, Revuelto & Medina, 2012, p. 13).

Un caso de emprendimientos ambientales en el Perú es KVV, el cual se enfoca desde un diferente modelo de negocio sostenible a contribuir con el logro de los tres ODS anteriormente mencionados. Si bien este emprendimiento es miembro de Kunan, un articulador de emprendimientos ambientales y sociales en el Perú, no es la excepción a las características y

riesgos que enfrentan los emprendimientos de su naturaleza en la región y en el mundo.

KVV fue fundada en el año 2018, como un “eco-emprendimiento que diseña y elabora soluciones eco-amigables inspiradas en las mujeres shipibo-conibo con el propósito de reducir el uso del plásticos y desechables que deterioran la biodiversidad. Sus productos son hechos con el apoyo de mujeres de la comunidad y 100% con insumos ecológicos peruanos” (Killa Vive Verde, 2020, s.p.). La Srta. Lesly Luna, coordinadora del proyecto, indicó que, desde el lanzamiento del emprendimiento, no visualizó los diferentes riesgos que enfrentaría, varios de los cuales les han ido generando barreras para su crecimiento y desarrollo. La cofundadora desea convertir estas amenazas en oportunidades bajo una guía de gestión de riesgos para el alcance y el desarrollo de una visión de negocio de triple impacto (L. Luna, comunicación personal, 10 de febrero del 2020).

2. Justificación

Según un estudio realizado por el GEM (2015), el número de emprendimientos en América Latina que se encuentran en etapa consolidada y que son parte de la solución a grandes desafíos que está enfrentando la comunidad global es aún es muy limitado, pues la región ocupa la quinta posición de siete regiones. Estos emprendimientos enfrentan un conjunto de incertidumbres y riesgos que limitan el desarrollo de los mismos frenando la recepción de valor que desean generar a la sociedad.

En relación a lo mencionado, dentro de este grupo de emprendimientos, se encuentran los emprendimientos ambientales que cumplen un rol fundamental en la sociedad del siglo veintiuno, según el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP). La institución indica que se necesita comprender previamente los riesgos para gestionar y velar por la sostenibilidad de las innovaciones del futuro de corto y mediano plazo de la sociedad. En relación a ello, los emprendimientos estudiados buscan contribuir con la generación de más consumidores responsables, así como reducir la situación negativa ambiental actual, a través de sus diseños, procesos y productos innovadores basados en economía no tradicional, sino circular (Programa de las Naciones Unidas por el Medio Ambiente [UNEP], 2013).

En el Perú, así como en muchos emprendimientos a nivel global, hay una gran cantidad de emprendimientos sociales y/o ambientales que se han estancado en la primera fase de crecimiento debido a la dificultad de establecer un modelo de negocio que no solo genere un valor económico, sino también ambiental (GEM, 2015). Además, en el estudio del GEM (2020), en el cual la TEA en Perú aún es baja, se menciona que esta tasa es muy relevante de analizar debido a que es en la etapa inicial donde los emprendimientos son amenazados tanto por riesgos internos como externos. Debido a ello, se buscará analizar los riesgos que puede enfrentar un emprendimiento ambiental para lograr conocerlos con anticipación y establecer estrategias para

gestionarlos de un mejor modo. Por lo tanto, se realizará la gestión de riesgos para el caso de estudio tomando en cuenta la ISO 31000:2018 y la guía propuesta por el Project Management Institute (2017), los cuales contribuyen a mitigar las amenazas potenciales y a potenciar las oportunidades posibles.

La presente investigación tiene como finalidad ampliar el conocimiento sobre los riesgos asociados a la incertidumbre de los negocios, que pueden afectar al emprendimiento ambiental estudiado mediante diferentes herramientas elegidas, en la medida que se ha evidenciado una escasa literatura desarrollada específicamente para emprendimientos ambientales al respecto. Además, se busca contribuir ampliando la información en este sector para que los lectores puedan conocer un caso de emprendimientos ambientales en el Perú y esto contribuya al desarrollo de más emprendimientos que se encuentran en las mismas o anteriores etapas de desarrollo.

3. Problema de investigación

Se considera que el emprendimiento KVV, el cual busca gestionar un modelo de negocio sostenible, debería considerar los conocimientos generados respecto a la gestión de riesgos en cada etapa de su desarrollo, tomando en cuenta la ISO 31000:2018 así como la guía del Project Management Institute (2017). Específicamente, la organización debería identificar adecuadamente los tipos de riesgos que le pueden afectar, sean externos o internos, y tomando en cuenta que un riesgo puede ser una amenaza o también una oportunidad. Luego, debería analizar los riesgos cualitativa y cuantitativamente para que, finalmente, pueda lograr establecer las estrategias de tratamiento de riesgos adecuada que proponen las guías mencionadas.

De acuerdo a las ciencias de la gestión, se puede conocer e implementar las mejores medidas respecto a la gestión de riesgos para que se pueda reaccionar de manera adecuada a las oportunidades y amenazas que enfrentan los emprendedores, de tal manera que se establezca una guía para la creación de un plan de gestión de riesgos a la necesidad de cada emprendimiento (Beaumont, 2012).

En el sector empresarial, se encuentra presente el deseo constante de buscar caminos más eficientes para el alcance de la visión de una organización, lo que ha permitido que organizaciones privadas puedan utilizar diversas herramientas para lograr el cumplimiento de sus acciones estratégicas. (Porter, 1985). Sin embargo, según el análisis bibliométrico, no se ha podido percibir la aplicación de la gestión de riesgos en los emprendimientos ambientales en el país, a pesar de que propongan soluciones a problemas que desaceleren el desarrollo sostenible. Según Govindan y Hasanagic (2018), existen pocas investigaciones que examinen los distintos impulsores y barreras de un emprendimiento ambiental. El análisis bibliométrico, como herramienta de seguimiento a publicaciones científicas y validadas sobre los tres ejes de estudio, realizado por el

presente grupo de investigación, evidenció una muy escasa literatura sobre el tema en la región latinoamericana, pues las investigaciones halladas se centraban mayormente en estudios de casos europeos y asiáticos.

Esta situación de incertidumbre, según Mintzberg (1994) afecta en dos ámbitos principales. Por un lado, limita el conocimiento acerca de qué riesgos externos e internos de la organización afectarán al proyecto en su ruta actual, así como a la visión donde desean llegar para generar el valor ambiental deseado. Por otro lado, el autor indica que, si no se controlan los riesgos, habría una mayor dificultad en el conocimiento sobre el nivel de logro de los objetivos de estos emprendimientos, así posean una misión y visión de alto impacto. Aquello obstaculizaría su evaluación y continuo mejoramiento de la entrega del valor ambiental deseado (Mintzberg, 1994). Por ello, la presente investigación busca contribuir a las ciencias de la gestión dando recomendaciones de gestión de riesgos para emprendimientos, específicamente, aquellos innovadores de economía circular, así como proveer información que sirva de guía futura para los emprendimientos que posean características similares..

Finalmente, en línea con lo anterior, la presente investigación contribuirá a generar indicios y casos de estudio sobre el objeto de estudio para potenciales siguientes investigaciones relacionadas.

4. Preguntas de investigación

4.1. Pregunta principal

- ¿De qué forma la gestión de riesgos en los emprendimientos ambientales de economía circular contribuye a una mejor gestión en este tipo de emprendimientos?

4.2. Preguntas específicas

- ¿Cómo es la relación de un emprendimiento ambiental con la economía circular y qué tan relevante es la gestión de riesgos en él?
- ¿Cómo se caracteriza los actores involucrados en el ecosistema internacional y nacional del emprendimiento ambiental estudiado?
- ¿Cuáles son los riesgos, tanto amenazas como oportunidades, de la etapa actual del proceso emprendedor en el que se encuentra el emprendimiento ambiental estudiado?

5. Objetivos de la investigación

5.1. Objetivo general

- Analizar la gestión de riesgos en emprendimientos ambientales de economía circular, el caso de Killa Vive Verde, de acuerdo a su etapa actual del proceso emprendedor.

5.2. Objetivos específicos

- Describir la relación de los emprendimientos ambientales con la economía circular y la importancia de la gestión de sus riesgos.
- Conocer el ecosistema internacional y nacional del emprendimiento ambiental estudiado y describir el caso de estudio.
- Analizar los riesgos, tanto amenazas como oportunidades, y proponer las estrategias de tratamiento según la etapa actual del proceso emprendedor en el que se encuentra el emprendimiento ambiental estudiado.

6. Ética de la investigación

El desarrollo de la presente investigación se basa en el protocolo de consentimiento informado para entrevistas, el cual incorpora los principios éticos de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En ese sentido se hace referencia al respeto por la persona, brindado la información pertinente del propósito de la entrevista y ofreciendo la posibilidad de retiro durante su realización sin que ello genere algún perjuicio. Asimismo, se menciona que la información obtenida será utilizada netamente para la presente investigación y que las personas entrevistadas podrán acceder a los resultados de la investigación. Por último, el entrevistado tiene la opción de elegir de qué forma será tratada su identidad, declarando expresamente su nombre o de forma confidencial, dentro de la investigación.

En ese sentido, se contó con el consentimiento informado de Lesly Luna, cofundadora del emprendimiento estudiado, así como de los representantes de Kunan, del Estado, y los fundadores de otros emprendimientos que decidieron colaborar de manera complementaria con la presente investigación.

Principalmente, se cuenta con el permiso de investigación y acercamiento a la información primaria y secundaria del emprendimiento de la Srta. Lesly Luna, representante del emprendimiento ambiental KVV. Asimismo, en el capítulo metodológico, se especificarán los otros actores entrevistados y consultados, cuya participación fue voluntaria y expresada.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

"A goal without a plan is just a wish"

-Larry Elder, 2018

El presente capítulo tiene la intención de ofrecer el marco teórico necesario para la investigación y se dividirá en tres sub capítulos: en primer lugar, la teoría relevante a la investigación respecto a la economía circular (EC en adelante); en segundo lugar, al emprendimiento ambiental (EA en adelante) y, en tercer lugar, la gestión de riesgos (GR en adelante) Así, se describirán los conceptos más importantes dentro de estos ejes temáticos, así como la relación entre estos que ayudarán a comprender la relevancia del estudio del tema de investigación elegido.

1. Economía Circular

De acuerdo a la Comisión Europea (2014), las economías tradicionales están utilizando recursos basados en residuos fósiles, altamente contaminantes, debido a la creciente demanda por los recursos finitos y, a veces escasos, lo cual está provocando una mayor degradación ambiental cada día. Así mismo, se menciona que las industrias han desarrollado un patrón de “tomar-hacer-consumir y desechar” basado en un modelo lineal, el cual supone, erróneamente, que los recursos son abundantes, accesibles de obtener y baratos de desechar. Sin embargo, en las últimas décadas, ha venido tomando relevancia un modelo económico distinto que tiene como objetivo la eficiencia y cuidado de los recursos buscando un desarrollo más sostenible. El modelo de EC tiene como objetivo la preservación de los recursos dentro de la economía, mantiene los productos el mayor tiempo posible generando que los residuos se reduzcan significativamente, pues tiene como base reducir, reutilizar y reciclar (Departamento de Medio Ambiente Planificación Territorial y Vivienda, 2019). En la siguiente sección, se detallará la evolución de este concepto mencionando las tres etapas de su desarrollo basadas en los autores Prieto- Sandoval, Jaca y Ormazabal (2017, 2018); el sistema EC y los componentes que la conforman, tomando como referencia a Ingulfsvann (2020); y, por último, sus beneficios.

1.1. Evolución de la economía tradicional a la circular

Para Prieto–Sandoval et al. (2018), el cambio de la economía lineal (EL en adelante) a la circular se basó en tres etapas. La primera etapa fue la EL, la cual inicia en los años sesenta impulsada por la revolución industrial, a través del origen de la explotación de recursos que omitía los límites del medio ambiente. Según Cooper (1999), la EL refleja la época en donde se suponía, equivocadamente, que los recursos naturales eran ilimitados y que el medio ambiente tenía la capacidad suficiente para asimilar la contaminación y los desechos.

Este modelo se basa en aprovechar el volumen de los insumos materiales para elaborar un producto final, el cual sería utilizado y luego desechado. Asimismo, la EL se define como un “modelo de negocio clásico que convierte distintos recursos naturales en bienes cuyo destino es deshacerse de sus desechos en el medio ambiente” (Sterev, 2019, p. 513). Por otro lado, para Murray, Skene y Haynes (2017), el concepto de EL se define como la transformación de recursos naturales en desechos a través de la producción. Así mismo, mencionan que esta genera un gran deterioro de los recursos de dos maneras: a través de la eliminación del capital del medio ambiente, por ejemplo, por medio de la recolección insostenible; y por la reducción del valor del capital natural generado por la contaminación que causan los residuos, la cual puede darse incluso en el proceso de adquisición de recursos.

La segunda etapa propuesta y disponible para la economía fue cuando, según Sterev (2019), se empezó a evidenciar el cambio ambiental empresarial en donde se considera que algunos de los factores que influyeron en esta transición fueron los desastres naturales, los recursos naturales, las necesidades sociales, la generación de valor agregado y las políticas y regulaciones ambientales. En ese sentido, se empezó a tomar en cuenta la protección del medio ambiente dando origen al concepto de economía verde (EV en adelante), el cual es definido por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP) como un modelo que “da como resultado un mejor bienestar humano y equidad social, al tiempo que reduce significativamente los riesgos ambientales y escasez ecológica” (UNEP, 2011, p. 1). Sin embargo, se evidenciaron limitaciones en el modelo, debido a que generalizaba las poblaciones sin considerar diferencias entre los espacios geográficos, cultura o aspectos socioeconómicos, por lo que se consideró que es poco sostenible y poco adaptable con el estilo de vida de las personas (Prieto-Sandoval et al., 2018). Asimismo, para Loiseau et al. (2016), la débil sostenibilidad de la EV se da porque indica que tanto el capital humano como el natural pueden ser reemplazables por beneficios económicos.

Es así que aparece un tercer modelo económico, el de la EC, a inicios de los años noventa y aplicado por algunas organizaciones desde entonces. Según Murray et al. (2017), si bien hubo indicios de este tipo de economías desde 1966, este modelo empezó a ser más visibilizado después de ser presentada en el Foro Económico Mundial en el 2012, donde se describieron sus ventajas y el desarrollo que podría generar en la economía (Ruggieri, Braccini, Poponi & Mosconi, 2016). De esta manera, la EC nace a partir de la consideración del cuidado del medio ambiente dentro del proceso económico tradicional, al cerrar el círculo industrial enfocándose en el ciclo de vida del producto. Para Ingebrigtsen y Jakobsen (2007), la EC integra a las empresas y a los consumidores con la cultura y la naturaleza, de modo que el movimiento económico se da dentro de los límites del cuidado del medio ambiente. Asimismo, tiene como eje la cadena de valor de

un producto. A diferencia de la EL, en la cual se generan desperdicios durante y después del proceso de producción, la EC busca que los desechos logren ser reutilizados y reciclados.

Asimismo, para Prieto-Sandoval et al. (2018), la EC supone un modelo que propone un cambio en la forma en la que la sociedad está relacionada con la naturaleza, pues tiene como objetivo evitar que los recursos naturales se agoten. Además, busca tener una evolución sostenible, a través de tres componentes: nivel micro, en donde se encuentran los consumidores y las empresas; nivel meso, en el cual están los agentes económicos; y el nivel macro, el cual abarca las ciudades, regiones y gobiernos. Estos componentes serán desarrollados posteriormente, con el fin de comprender los componentes del desarrollo sostenible. Para otros autores, “una economía circular convertiría los bienes que están al final de su vida útil en recursos para otros cerrando lazos en los ecosistemas industriales y minimizando el desperdicio” (Stahel, 2016, p. 435). De esta manera, la transformación de la EL a una EC involucra un cambio a nivel sistémico no solo de innovación, sino también en organización, comportamientos del consumidor, nuevos negocios y modelos de mercado, así como nuevas políticas. En este nuevo sistema, cada uno de sus diferentes elementos tienen un rol indispensable, siendo parte muy importante los emprendimientos y empresas ambientales, como se verá más adelante (Comisión Europea, 2014).

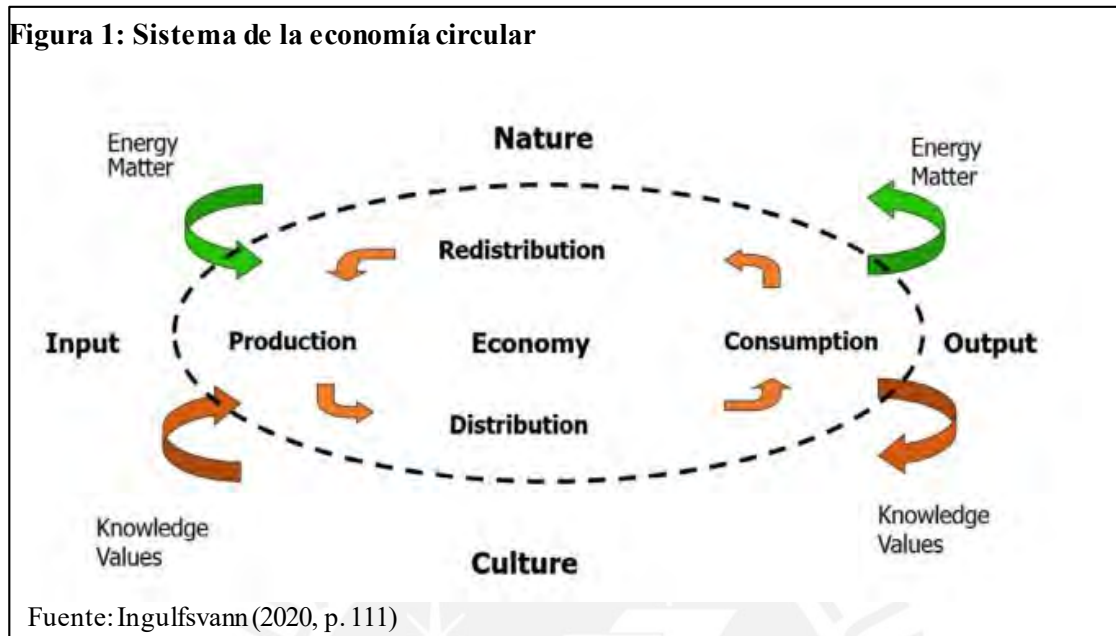
1.2. Sistema de la Economía Circular

Para analizar el sistema de la EC, se tomará como referencia el modelo planteado por los autores Ingebrigtsen y Jakobsen (2007) e Ingulfsvan (2020), los cuales indican que este sistema tiene un flujo cíclico de reutilización de recursos naturales. Este modelo se encuentra inspirado en el funcionamiento del medio ambiente, debido a su dinámica. Por ejemplo, muchas veces los desechos de los animales sirven como abono para fertilizante de sus propios alimentos, lo cual implica una reutilización de los recursos existentes y generados. Para explicar a mayor detalle dicho flujo, se empezará describiendo el ciclo de vida de un producto, el cual resulta siendo el centro del sistema de la EC. Luego se explicará con mayor detalle dos elementos esenciales que giran en este entorno: la cultura y la naturaleza.

1.2.1. Ciclo de vida de un producto

Los autores Ingebrigtsen y Jakobsen (2007) consideran que la EC está integrada por dos factores: la naturaleza y la cultura. Es importante explicar la función de estos elementos para entender su papel dentro del sistema de la EC. Por un lado, la naturaleza cuenta con dos componentes de entrada, los cuales son la energía y la materia virgen. La primera puede lograr mejoras ambientales a través de su uso reducido, y la segunda es producida por esta misma. Por otro lado, la cultura es resultado de una construcción social que define parámetros de

comportamiento en una sociedad o grupo de individuos (Ingulfsvann, 2020). Sin embargo, estos factores mencionados giran en torno al ciclo de vida de un producto (Figura 1).



Cabe mencionar que dentro de este modelo se plantea un eje de entrada, el cual hace referencia a la inclusión de los residuos y desechos como reemplazo de recursos naturales extraídos, y a un eje de salida, referente a salida de los residuos después de un proceso de producción. La cadena de valor circular plantea que ambos ejes se encuentren conectados, pues “la transición de un modelo lineal a uno circular implica que los extremos de la cadena de valor estén atados. De esta manera es posible conectar los objetivos para la reprocesamiento de residuos con un mayor uso de materiales reciclados” (Ingebrigtsen & Jaboksen, 2007, p. 262).

Según Ingulfsvann (2020), la EC brinda una visión de las diferentes etapas del ciclo de vida de un producto: producción, distribución, consumo y redistribución, con la finalidad de comprender mejor la responsabilidad circular. En primer lugar, la producción inicia con los dos componentes de entrada de la naturaleza antes mencionados, la energía y la materia, de modo que es necesaria la primera para el funcionamiento de las instalaciones y la segunda como *input* para la generación del producto. Al terminar, este es distribuido; fase que es importante debido a que “las empresas deben garantizar la trazabilidad de sus productos y de manera eficiente reducir el impacto ambiental, tanto en rutas, como embalajes, como a través de distintas prácticas, como la logística inversa” (Van Der Wiel et al, 2012, citado en Prieto- Sandoval et al., 2017, p. 90). La tercera etapa involucra el consumo responsable de un producto, ya sea para un consumidor o una empresa, en donde la eficiencia del uso del producto puede darse, a través de su reutilización, generando que se mantenga durante más tiempo dentro de la economía. Para ello, se plantea que las empresas podrían revolucionar su diseño de negocio dando la opción de que el cliente regrese

el producto después de haberlo utilizado, extendiendo así su ciclo de vida. Por último, la cuarta etapa es la redistribución, en donde los residuos pueden ser recuperados como un medio orgánico que puede ser devuelto a la naturaleza o como parte de un recurso que puede volver a ser incorporado en otro proceso de producción (Prieto-Sandoval et al., 2017).

Una vez explicado de manera general cómo se da el ciclo de vida circular de un producto, se pasará a describir con mayor detalle los dos elementos principales antes mencionados: naturaleza y cultura. Ambos forman una tarea importante para la EC, en la medida pues esta plantea “cuidar los recursos naturales y culturales de una manera que beneficie a los individuos, la sociedad y los ecosistemas a largo plazo”. (Ingebrigtsen & Jakobsen, 2006, p.262).

1.2.2. Naturaleza: materia y energía

La naturaleza es un elemento importante dentro de la EC debido a que son sus recursos y energía componentes esenciales para la producción industrial. Según Ingebrigtsen y Jakobsen (2007), en el modelo EC la naturaleza tiene dos componentes esenciales: la materia y la energía, los cuales generan un flujo continuo a través del sistema. La primera hace referencia a los recursos vírgenes y a los que se generan mediante “el desperdicio de una especie, el cual es alimento para el siguiente de modo que la materia realiza ciclos continuamente a través del ecosistema, mientras que la energía se disipa en cada etapa” (Capra & Jakobsen 2017, p. 839). Esta última hace referencia a la energía renovable y no renovable. Según Ingulfsvann (2020), a través de la evaluación del ciclo de vida de un producto, se puede analizar el impacto del uso de energía que este conlleva de modo que se pueda evaluar mejoras ambientales a través del uso reducido de energía.

Por lo tanto, la naturaleza resulta ser un elemento esencial dentro del sistema de EC, pues son sus características los inputs necesarios para su funcionamiento. Sin embargo, es necesario transmitir su importancia y que las empresas que pretendan implementar un modelo circular sean conscientes de ello. En ese sentido, la cultura toma un papel importante a ser descrito a continuación.

1.2.3. Cultura: conocimiento y valores

El concepto de cultura ha tenido distintas atribuciones a lo largo de los años. Esta asume un rol esencial en la sociedad, porque tiene como base principios y valores, los cuales influyen en las acciones de las personas, organizaciones, ciudades y gobiernos. Según Schein (2004), la cultura guía y limita comportamientos a través de normas compartidas. Asimismo, el antropólogo Ralph Linton define el concepto de cultura como la forma de vivir de una sociedad, la cual puede tener varias formas de conducta, pero con elementos en común; es decir, pese a que existan

algunas variantes de comportamiento individuales, se encontrará que en una sociedad las personas responden de la misma forma ante un evento dado. (Linton, 1973)

Respecto a la asociación del componente cultural con la EC, para Ingebrigtsen y Jakobsen (2007), la cultura está conformada por dos factores importantes alineados a este modelo económico: los valores y el conocimiento. El primero hace referencia a los supuestos básicos, los cuales son implícitos y que dirigen el comportamiento e indica a los individuos cómo percibir, pensar y sentir frente a ciertos eventos (Argyris and Schön, 1974 citado en Tohidi & Jabbari, 2012). En cuanto al segundo componente, está ligado a la transferencia de conocimiento con un enfoque de responsabilidad ambiental. Ambos factores resultan relevantes, pues para hacer un cambio en la economía global o desde una sociedad, es necesario tomar consciencia del impacto que causan las acciones actuales y gestionar medidas en base a ello, considerando el conocimiento y comunicación como herramientas importantes (Ingulfsvann, 2020). Por otro lado, los valores ayudan a saber evidenciar qué acciones pueden ser no adecuadas para el medio ambiente (Jung & Ha-Brookshire, 2017).

Por último, se puede decir que la economía y la cultura tienen un nexo circular, pues “por un lado, el conocimiento ejerce influencia sobre los procesos innovadores en la economía y, por otro lado, los cambios en el sector económico influyen en el desarrollo cultural importante para la futura sostenibilidad” (Ingebrigtsen & Jakobsen, 2007, p. 289). Una vez explicados la importancia de los factores del sistema de EC, se explicarán sus componentes, los cuales detallan cada paso de expansión de este modelo y su importancia en cada nivel.

1.3. Beneficios de la Economía Circular

El modelo de EC brinda beneficios reales y factibles para afrontar los principales retos ambientales de la sociedad del siglo XXI. Según Cavallo (2017), los beneficios del modelo de EC se pueden evidenciar en distintas áreas: ambiental, social y económico. Así mismo, el autor resalta cinco beneficios que esta economía podría generar para un emprendimiento que la tome como fundamento de su modelo de negocio, así como para la sociedad en que se desarrolle.

En primer lugar, se encuentra el crecimiento económico, pues, como se mencionó, el cambio hacia el ciclo de vida circular de un producto genera que los recursos puedan reutilizarse, de modo que el uso eficiente de los recursos y materia prima pueden reducir la necesidad de requerir nuevas materias primas, lo cual genera ahorros sustanciales en su costo. Por lo tanto, la EC podría reducir la facturación anual de las industrias y al mismo tiempo reducir el impacto ambiental. (Cavallo, 2017).

Un segundo punto hace referencia al concepto de simbiosis en donde las empresas buscan alianzas a modo de cooperación, en la medida en que las salidas de los residuos que puedan

generarse pueden ser parte del input para otra empresa y de esta forma, se pueden buscar nuevas soluciones que sean beneficiosas para ambos actores (Cavallo, 2017). En base a este punto, se deriva el tercer beneficio: la mejora de la competitividad empresarial, pues, según Cavallo (2017), las empresas que tienen una EC, presentan mayor ventaja sobre los competidores, pues actualmente la consciencia ambiental es un valor que está siendo apreciado por los consumidores de modo que en muchos casos prefieren comprar un producto de consumo circular a comparación de un producto que vino de un proceso lineal tradicional de producción.

El cuarto punto es la reducción del impacto ambiental, en la medida que la EC, al tener un modelo de reciclaje, reduce la extracción de materia prima virgen, así como la energía utilizada para producir. Sin embargo, no solo es la extracción la que causa impacto, pues los residuos también son un factor de degradación ambiental. En este sentido, los expertos pronostican una tensión en los mercados básicos, así como problemas con la inocuidad y escasez de agua, por lo que es esencial tomar medidas para reducir este impacto (Cavallo, 2017).

Por último, se encuentra la generación de empleo, pues la EC genera una nueva industria debido al cambio de los procesos innovadores que esta implica, por lo que para Cavallo (2017), este modelo conduciría al desarrollo económico y nuevas posibilidades de empleo. Asimismo, para la Comisión Europea (2014), si se generan políticas que favorezcan la EC, se contribuiría significativamente a la productividad de los recursos, al crecimiento económico y, por ende, provocaría mayor generación de empleo.

En relación a este último punto, los emprendimientos sostenibles derivaron de la idea de la EC, debido a que estos buscan combinar la práctica empresarial con el desarrollo sostenible. En contraste con un emprendimiento empresarial, el cual tiene como fin el lucro, un EA busca generar la sostenibilidad de una manera holística generando valor a la sociedad reduciendo el consumo de recursos, “produciendo productos de mayor valor que el original, equilibrando la relación entre humanos y naturaleza; promoviendo la resiliencia (capacidad del planeta para recuperarse) [...] y poniendo ganancias en la generación/ regeneración de servicios ecosistémicos” (Björk, & Molnar, 2011, Björk & Olsson, 2013 citado en Frederick 2017, p. 11).

En síntesis, para el presente eje temático de EC, se decidió por tomar en consideración cuatro tres esenciales. En primer lugar, se empezó por describir las tres etapas de la EC para contextualizar su evolución basadas en los autores Prieto-Sandoval et al. (2017, 2018). Estos brindan un marco de la EC para resaltar su importancia dentro del desarrollo sostenible. Por otro lado, se menciona el modelo propuesto por los autores Ingebrigtsen y Jakobsen (2007) y Are Ingulfsvann (2020) para introducir el segundo punto: sistema de la economía circular. Este modelo brinda un enfoque más completo en donde se mencionan los elementos participantes de

este sistema. Así mismo, este ciclo se complementa nuevamente con los aportes de los autores Prieto-Sandoval, Jaca y Ormazabal. Por último, se mencionan los beneficios que tiene la EC en base al autor Marino Cavallo (2017) para resaltar su valor. En la siguiente sección se describirán los EAs, los cuales juegan un rol clave dentro del fomento de este tipo de economía, además de basar su modelo de negocio en ella. A continuación, se introducirá este eje temático igual de importante al de la EC.

2. Emprendimientos ambientales

Según las diferentes investigaciones y necesidades expuestas en la primera conferencia mundial de emprendimientos e innovaciones ambientales en el 2016, *Conference of Green and Environmental Entrepreneurship*, se determinó que define los problemas globales más grandes aún no resueltos, los llamados *Grand Challenges* (López & Montiel, 2018). Este término describe las necesidades mundiales más relevantes cuya resolución requiere del uso de la gestión de iniciativas innovadoras desde todos los actores de la sociedad, tanto del gobierno, mercado o sociedad civil.

Uno de los problemas identificados como *Grand Challenge* fue el cambio climático y la acción por el clima, relacionado a la necesidad de liderar organizaciones que contribuyan a reestablecer el balance entre las actividades económicas ejecutadas hoy en día y la sostenibilidad del medio ambiente en el futuro de corto, mediano y largo plazo (López & Montiel, 2018). A continuación, se detallará la importancia de los EAs frente a la problemática/oportunidad global mencionada, su definición, así como el ecosistema donde se desarrollan y cuáles son las fases para el alcance de su sostenibilidad.

2.1. Conceptos principales

El EA es un término acuñado que representa el proceso de aplicación de los principios empresariales a la creación de empresas que resuelvan o contribuyan a resolver problemas ambientales locales, regionales o globales que operen de manera eco-sostenibles (Schaper, 2002). Según Steffen et al. (2015), la humanidad se ha convertido en el principal causante de los cambios más devastadores de la historia. Dentro de ellos, el cambio ambiental global es uno de los ejemplos más notables que ha causado numerosos tipos de crisis, como depredación de especies, tanto en la fauna y flora, pérdida de diversidad, calentamiento global, entre otros. Diferentes investigadores afirman que las organizaciones y empresas no solo han sido un importante depredador y provocador de estos problemas, sino que también juegan un papel relevante en la resolución de los mismos (Heede, 2013). En la presente sección, se explicarán las diferentes razones por las cuales los EAs son agentes fundamentales en la sostenibilidad global.

2.1.1. Importancia de los emprendimientos ambientales

La investigación sobre los EAs es fundamental por dos razones, por un lado, son una de las soluciones más eficientes y efectivas para compensar las fallas de mercado y, por otro lado, este tipo de emprendimientos responden a la acción y planificación frente a los principales Objetivos de Desarrollo Sostenible al 2030 en el rubro de sostenibilidad de los ecosistemas.

a. Fallas de Mercado y degradación ambiental

Durante las últimas décadas, desde 1950, la actividad de mercado se ha basado en la EL, mencionada en secciones anteriores, lo que ha causado grandes estragos a la sostenibilidad futura a causa de la degradación ambiental (Dean & McMullen, 2007). En el 2007, la revista internacional *The Economics of Climate Change* afirmó que el cambio climático era una de las mayores fallas de mercado jamás antes vista en el mundo (López, 2016) las cuales son un término económico determinado por primera vez en 1958 por Henry Sidgwick, definidas como las situaciones en las que las asignaciones de los recursos por parte del mercado no son eficientes (eco-eficientes) (Klikauer, 2010). Según los autores mencionados, existen diferentes fallas de mercado y, a continuación, se definirá mejor la importancia de la generación de EAs relacionados a cada uno de ellos.

En primer lugar, la primera falla de mercado estudiada son los bienes públicos, que son la falla de mercado más susceptible a la degradación ambiental. Su característica principal es su no exclusividad, la cual genera una apertura de consumo por parte de todas las personas independientemente si alguien ha pagado o no por su uso (Armstrong, Cowan & Vickers, 1994). Por defecto, la no exclusividad resulta en la ausencia de derechos de propiedad y de responsabilidad por los individuos. Ello genera un incentivo negativo a los individuos por explotar el recurso lo más antes posible (Armstrong et al., 1994). Esta falla de mercado se genera grandes oportunidades para los EAs, con el objetivo de generar soluciones de emprendimiento relacionado a la sustentabilidad. Por ejemplo, una de las fallas de mercado es la alta creación de *smoke* generado por el denso y alto tráfico en sus ciudades más pobladas, lo cual tiene un gran impacto sobre el medio ambiente y no se puede adjudicar ese daño a alguien en particular por la no exclusividad del bien.

Un segundo tipo de falla de mercado muy conocido son las externalidades. Dean y McMullen (2007) lo definieron, en un principio, como los efectos secundarios asociados a las transacciones de mercado que pudieran generar efectos indirectos positivos o beneficioso sobre otros individuos, o efectos indirectos negativos que tienen un efecto perjudicial sobre otros. Donde existen externalidades, los recursos tampoco se asignan eficientemente, pues los incentivos de los actores económicos se encuentran desalineados. Es aquí donde se introduce el

término “costos de transacción”, los cuales, según la teoría económica, son los costos de proteger los derechos de intercambio y cumplir acuerdos, los cuales tienen el potencial de aliviar las externalidades (Dean & McMullen, 2007). En este sentido, se genera un espacio importante para demostrar que los intereses privados no necesariamente tienen que ir en contra de los intereses de la sociedad, sino que un emprendimiento ambiental se encargue de aquellos costos y los resuelva eficientemente a través de una propuesta de mercado.

La tercera falla de mercado es el poder de monopolio. Según Bator (1958), la existencia de monopolios implica la maximización de las ganancias por parte del monopolista, trayendo como consecuencia un cobro excedente de ganancias, donde la famosa eficiencia de Pareto no se cumple en esta situación, pues el beneficio privado excede al beneficio social, creándose muchas discrepancias. En ello, Bator previó que la degradación ambiental es causada por la falta de competencia que no incentiva a las industrias monopólicas a cambiar, cuestionar o mejorar los métodos de producción o la atracción de tecnologías limpias y sostenibles (Bator, 1958). Según Dean y McMullen (2007), es necesario que nuevos emprendimientos y organizaciones rompan las barreras de mercado presentes para competir con productos y servicios que reduzcan los impactos ambientales actuales destruyendo la posición de los monopolios. Asimismo, estas nuevas industrias pueden, según los autores previamente citados, desarrollar tecnologías de producción eficientes a pequeña escala o superar otras barreras del mercado para apropiarse de parte del mercado de las empresas establecidas.

La cuarta falla de mercado estudiada es la inapropiada intervención del gobierno. Según Dean y McMullen (2007), la intervención del gobierno puede ser también una causa de falla de mercado cuando tiene impactos negativos en la sostenibilidad ambiental. El autor considera el concepto de la eficiencia de Pareto, pues se considera que la intervención del gobierno es inapropiada cuando resulta en ineficiencias ambientales, por ejemplo, en la extracción de petróleo subsidiada. Esta es muchas veces subsidiada por el gobierno nacional o genera exclusiones regulatorias que facilitan la actividad y genera de manera indirecta impactos ambientales sustantivos (Winston, 2001). En este caso, existe una amplia oportunidad para los EAs en tanto que pueden emplear estrategias políticas para motivar incentivos al apoyo de generación de tecnologías más beneficiosas en términos ambientales, a través del subsidio de este tipo de proyectos en reemplazo con los proyectos que fomentan la degradación ambiental (Winston, 2001).

La última falla de mercado es la información imperfecta. Según Dean y McMullen (2007), esta es también una falla de mercado que se puede clasificar en dos categorías generales. La primera categoría se refiere al conocimiento que los productores tienen sobre las condiciones

de oferta y demanda, y la segunda categoría se refiere al conocimiento que poseen los clientes con respecto a la naturaleza de los atributos de los productos o servicios. En el primero, según Dew, Sarasvathy y Venkataraman, (2003), si hubiera información perfecta entre los productores, estos conocerían que la oportunidad de implementar nuevas tecnologías de productos o procesos menos dañinos para el medio ambiente y la gran generación de ahorros y mejoras de producción que podrían generar como en el uso de tecnologías limpias y la creación de ventajas competitivas. En la segunda, la información imperfecta también se puede generar en la falta de conocimiento del cliente con respecto a la naturaleza de los atributos del producto o servicio consumido, lo cual evita el gran efecto en la eficiencia y fiscalización de los mercados, a través del poder de los consumidores (Dean & McMullen, 2007). Ello presenta una gran oportunidad para la generación y fomento de los EAs al informar a los clientes y potenciales clientes sobre los grandes diferenciales de atributos ambientales de sus productos y servicios, como el de dar a conocer sus certificaciones orgánicas, cortas cadenas productivas, etc., y/o dar la oportunidad de los productores de enfocarse en nichos de mercado que conozcan y prefieran productos o servicios basados en procesos eco-amigablemente superiores (Reinhardt, 1999).

b. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible al 2030.

Otro de los motivos principales que demanda la generación y gestión de cada vez mayores innovaciones ambientales es el de la presencia de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible mundial. Esta agenda fue declarada el 25 de setiembre del 2015 donde los 193 líderes de los Estados Miembros de las Naciones Unidas adoptaron un conjunto de objetivos globales dentro de los cuales se encuentra la sostenibilidad del planeta. Esta nueva hoja de ruta presenta una gran oportunidad histórica para América Latina y el Caribe, en la medida que incluye temas altamente prioritarios para la región como la gestión de proyectos e iniciativas para la fomentación de ciudades sostenibles frente al cambio climático (CEPAL, 2018).

Uno de los ODS más complejos de alcanzar es, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL en adelante), el ODS 13, Acción por el Clima, en tanto tiene un impacto directo negativo en la economía mundial, en la vida de las personas, las comunidades y de la sostenibilidad en el desarrollo de los países en el futuro que demanda avanzar local e internacionalmente hacia una economía baja en carbono (CEPAL, 2015). Así mismo, el ODS 14, relevante a esta investigación, se refiere a conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible, ya que para lograr un futuro y un desarrollo sostenible, la gestión prudente de este recurso mundial es un aspecto fundamental. Así también, el ODS 15 es relevante a este tema, pues busca proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de

biodiversidad (CEPAL, 2015). Además, según la CEPAL (2018), los bosques son fundamentales para combatir el cambio climático, pues protegen la diversidad biológica y las viviendas de la población indígena, evitando la deforestación y la desertificación suponen grandes retos para el desarrollo sostenible.

Según Cepal, es importante, no solo divulgar el estudio de indicadores y metas sobre estos objetivos mundiales, sino enfocar los esfuerzos de los países en gestionar el proceso de cambio ambiental, a través de la formación y creación de organizaciones que permitan generar grandes impactos con los recursos disponibles y de manera más eficaz (El Buen Vivir, 2019).

De esta forma, se evidencia la preocupación y las distintas aristas existentes en el mundo respecto a las necesidades de la generación de emprendimientos ambientales que contribuyan a la regeneración del ecosistema, lo cual repercute ampliamente en la degradación o facilitación del alcance de los otros ODS y de las distintas Fallas de Mercado mencionadas anteriormente. A continuación, se desarrollarán los conceptos principales relacionados a los EAs.

2.1.2. Concepto de emprendimiento ambiental o “Ecopreneurship”

Desde el campo de la economía, por “emprendimiento” se entiende la creación y consolidación de empresas, a partir de la identificación y desarrollo de oportunidades en los mercados (Shane & Venkataram, 2000). Dentro de este concepto teórico, se encuentran los EAs, los cuales, durante las últimas décadas, se han convertido en un campo académico en creciente atracción de atención por una gama de diferentes disciplinas (Schaper, 2002). Sin embargo, aunque este campo de investigación ha sido estudiado desde 1970, la conceptualización del EA aún es ambiguo y no se ha podido llegar a un consenso. Un ejemplo de ello son las diferentes definiciones dadas por los académicos definiendo al EA como un fenómeno que nace de la motivación, la oportunidad, la innovación ambiental, la agencia y resultados del emprendimiento, entre otros (Kearins & Collins, 2012, Dean & McMullen, 2007). Por ello, Antolin, Martínez & Céspedes (2019) realizaron un estudio con el objetivo de proporcionar una conceptualización del EA integradora que permita construir una base teórica sólida para futuros desarrollos teóricos y descubrieron que el EA consiste en tres componentes entrelazados, los cuales juntos constituyen la construcción del término y la hacen internamente compleja.

El primer componente característico y común identificado fue la **dualidad de objetivos**. Según Corner y Kearins (2012), la dualidad de objetivos en un emprendimiento ambiental surge de un proceso de dos partes: (1) objetivos ambientales, (2) objetivos económicos. Este concepto se genera de la importancia que le dan los autores al énfasis en las metas ambientales como una característica definitoria del EA, y, en el aspecto económico, se busca la generación de ganancias como medio principal de sostenibilidad del emprendimiento (Dean & McMullen, 2007). El

segundo componente identificado fue la **agencia ambiental**, que, según Corner y Kearins (2012), se basa en dos conceptos importantes: la innovación ambiental y la transformación del sistema. Por un lado, la innovación ambiental, se refiere a que el EA se caracteriza por su fuerte inclinación a innovar y se relaciona con la creación de nuevos productos o servicios como parte de su proceso de innovación. Por otro lado, la transformación del sistema indica la trascendencia del EA frente a los límites comerciales, pues estos buscan un cambio social en el sector donde se opera hacia la sostenibilidad ambiental, y la búsqueda de hacer una diferencia positiva y generar un impacto en la sociedad (Kearins y Collins, 2012). El tercer componente identificado fue la **creación de valor ambiental**. Diversos autores que realizaron estudios en la OECD (2002) introducen este término en función de dos términos, la ecoeficacia y la ecoeficiencia. El primer término se refiere al efecto neto positivo de la creación de un producto/servicio respecto a su impacto en el medio ambiente (Lenox & York, 2011) y el segundo término se relaciona a la relación de creación de desechos frente a la producción de bienes (Lenox & York, 2011).

De esta manera, en la medida que el modelo del sistema económico global vigente se caracteriza por basarse en el paradigma recientemente mencionado, el EA se ha desarrollado, según Santos, Caetano & Curren (2013), como una economía yuxtapuesta que se determina por valores contrarios a los existentes en la economía global actual como el comercio justo, el cambio, la diversidad, la adaptabilidad y flexibilidad del modelo de negocio y reinversión de ingresos económicos, entre otros vs. los valores del paradigma competitivo, los cuales son las economías de escalas no basadas en el comercio justo, la estandarización, la estabilidad, el control y el reparto primero de dividendos (Lenox & York, 2011). De esta manera, se busca reunificar la cooperación entre la ética y la economía (Banco Mundial, 2013). A continuación, se desarrollarán los conceptos y elementos que conforma el ecosistema de estos EAs bajo el cual este nace, crece y se desarrolla.

2.2. Ecosistema de los Ecopreneurships

Si bien el término “ecosistema”, en el ámbito empresarial, fue acuñado por Moore (1993) para referirse a las interacciones que rodeaban a una organización y de las cuales también estas eran parte, la presente sección de la investigación busca ilustrar que el ecosistema de emprendimientos marca una gran diferencia frente a las organizaciones/empresas industriales, clusters y sistemas de innovación.

Sí bien el término ecosistema, es originado desde la connotación del conjunto de elementos vivos que componen una sola unidad y en donde cada elemento interactúa, por naturaleza, uno con el otro (Clapham, 1930), el mismo concepto de ecosistema aplicado a los emprendimientos “se refiere a la capacidad de un territorio de crear un sistema de factores y una

infraestructura de soporte para la creación y desarrollo de proyectos de negocios innovadores que trasciendan la mera construcción de una compañía” (Schillaci, Romano, Nicotra & Ottavio, 2017, p.1). Efectivamente, el término se refiere a un conjunto de elementos heterogéneos pero complementarios que generan un conjunto de atributos que beneficiarían potencialmente a los EAs como se verá en las siguientes líneas.

2.2.1. Atributos de los ecosistemas de emprendimientos

Weinberger-Villarán(2019) señala que el ecosistema que permitiera el desarrollo de emprendimientos innovadores y exitosos se caracterizaba por tres atributos principales, los cuales fueron propuestos por un conjunto de autores¹, que abarcaban un conjunto de beneficios potenciales que recibe el emprendimiento al ser parte de este como se visualiza en la Tabla 1.

Tabla 1: Comparación de atributos de ecosistemas de emprendimientos

Atributos sociales	Atributos materiales y económicos
Disponibilidad de recursos financieros apropiados para emprendimientos	Mercado de clientes suficiente
Capital humano de calidad	Facilidades de infraestructura
Ambiente apropiado que facilita las relaciones y redes entre actores y acceso a recursos	Políticas públicas que favorezcan el surgimiento de nuevas iniciativas
Financiamiento para las diversas etapas del proceso de emprender	Condiciones favorables de demanda
Mentores y modelos a seguir	Estructura empresarial
Trabajadores talentosos	Plataforma de ciencia y tecnología para transformar conocimiento en innovación
	Universidades, conocimiento y entrenamiento a emprendedores
	Servicios de apoyo e infraestructura
Atributos culturales	

¹ Weinberger-Villarán (2019) mostró la lista de atributos en base a la comparación de información de cuatro autores: Isenberg (2011), Murray & Stern (2015), Kantis et al. (2015) y Spigel (2015).

Tabla 1: Comparación de atributos de ecosistemas de emprendimientos (continuación)

Cultura que promueve el emprendimiento	Historia de emprendedores
Sistema educativo	Comunidad constantemente activa

Adaptado de Weinberger-Villarán (2019)

De esta manera, si bien el ecosistema formado por un conjunto de actores tanto incubadoras, aceleradoras, organizaciones de generación de fondos de inversión, organizaciones movilizadoras, así como las organizaciones articuladoras (Kunan, & Universidad Científica del Sur 2019), dependerá del EA aprovechar el conjunto de atributos y beneficios ofrecidos por estas para determinar su nivel de éxito en el desarrollo del emprendimiento.

2.3. Fases de desarrollo: Del emprendimiento a la empresa ambiental

El concepto de ciclo de vida o de fases de desarrollo de la empresa en un emprendimiento verde se refiere a la progresión de la misma desde el momento que se lanza en el mercado, hasta el momento que puede sobrevivir por sí sola y de manera exitosa en el ecosistema (Muo & Azeez, 2016). Existen diferentes factores en el ecosistema que constituyen oportunidades y desafíos para la empresa durante su ciclo de vida. La capacidad de la empresa de descifrar estos factores y utilizarlos para su ventaja definirá qué tan lejos llegará la misma, ya que si bien existen teorías clásicas del desarrollo de una empresa, se ha elegido la teoría desarrollada por los siguientes autores, por considerarse más aplicable a las características de los EAs.

2.3.1. Etapas generales del proceso emprendedor

Según Kantis (2004), el crecimiento de un emprendimiento se desarrolla en tres etapas: la gestación, la puesta en marcha y el desarrollo. Asimismo, Peña (2016) menciona que estas se subdividen en 4 facetas: primero, el compromiso o decisión de emprender; segundo, la acción o aprovechamiento de la oportunidad; tercero, el empuje o crecimiento sostenible del negocio; y cuarto, la identidad o independencia del emprendimiento (Figura 2).

Como se puede observar en la Figura 2, la primera etapa del proceso emprendedor es la gestación. En tal etapa del emprendimiento, “se realizan las primeras autoevaluaciones para identificar las motivaciones personales para emprender y prepararse como emprendedor. Además, se determina cuál de todas las ideas que se tenían en mente configura una potencial oportunidad del negocio y, a partir de allí, se la pone a prueba y se elabora el proyecto o plan de negocios” (Kantis, 2004 citado en Peña, 2016, p.11).

Figura 2: Etapas del proceso emprendedor



Dentro de esta etapa se desarrolla la sub-etapa de Compromiso, donde nace la visualización de la oportunidad desde la idea, anhelo o deseo de un emprendedor o emprendedora, el o la cual decide iniciar un proyecto al detectar oportunidades para resolver problemas o necesidades de la sociedad (Peña, 2016). Es en esta etapa donde se empieza a definir el modelo de negocio o una idea inicial de la operatividad del mismo y este se va mejorando de acuerdo a los insights que busque obtener el o la emprendedora. Además, uno de los grandes retos de esta etapa es la generación de un plan de negocios, en donde las ideas se ordenan y proyectan con el objetivo de impulsar los primeros pasos del emprendimiento, así como la posibilidad de atraer inversores a los que se les facilite el entendimiento de la oportunidad innovadora de negocio encontrada y determinada (Peña, 2016). Finalmente, Arrieta (2013 citado en Peña, 2016) indica que el compromiso del fundador se medirá primero por entender el emprendimiento como una filosofía de vida, segundo, por sus conocimientos y su convicción, y tercero, por su familia y socios y los inversores.

La segunda etapa del proceso emprendedor se llama puesta en marcha. En esta segunda etapa, “el emprendedor confirma su decisión de emprender y obtiene todos los recursos necesarios para comenzar a operar (capital, colaboradores, materias primas, instalaciones, etc.)” (Kantis, 2004 citado en Peña, 2016, p.11). En la presente etapa se desarrolla la sub-etapa de Acción, ya que, según investigaciones de Arrieta (2013 citado en Peña, 2016), el 85% de las ideas muere antes de iniciarse. Aunque las que logran pasar al aprovechamiento de la oportunidad en esta fase, están por enfrentar un conjunto de desafíos y retos que los fortalecerán para poder convertirse en una empresa sostenible y exitosa. El propósito del presente período es de alcanzar el *break even*

o el famoso punto de equilibrio (Peña, 2016). Para ello, los fundadores y los colaboradores del emprendimiento se ven sobre exigidos a dar todo de sí mismos para llegar a la sobrevivencia financiera alcanzando al mismo tiempo el valor ambiental o social que se busca generar. En esta etapa, también se presentan desafíos diversos relacionados principalmente a la definición del producto o servicio que se desea ofrecer, debido a que toma un tiempo conocer la aceptación de mercado que tiene el mismo, así como testear los prototipos antes de hacer las grandes producciones. Así también, la gestión adecuada del capital inicial es un reto importante, considerando las posibilidades grandes de flujos negativos de dinero por las inversiones iniciales que requiere el emprendimiento, por lo cual se buscan diferentes fuentes de financiamiento disponibles con las que cuenta el emprendedor o su emprendimiento, ya sea a través de préstamos, subsidios del Estado, inversiones ángeles, entre otros. Asimismo, la elección adecuada del mercado donde se empezará el negocio es fundamental para la generación de ingresos que permitan cubrir el punto de equilibrio y en el futuro permitir el crecimiento de manera sostenible (Peña, 2016).

La tercera etapa del proceso emprendedor es la etapa de desarrollo, pues es “la etapa más desafiante para el emprendedor, quien realiza esfuerzos para administrar el negocio, posicionarlo en el mercado y hacerlo crecer” (Kantis, 2004 citado en Peña. 2016, p.11).

Esta etapa se divide en dos sub-etapas, las cuales son el empuje y la identidad. Por un lado, la primera se determina por la sobrevivencia del mismo en los primeros años de operación debido a que el equipo emprendedor ingresa plenamente al mercado con un producto validado y con una cartera de clientes en aumento. Asimismo, normalmente, este empieza o ya ha sido formalizado según los regímenes de su país de gestación para la adquisición de contratos más exigentes. En la presente faceta, el enfoque se basa el mejoramiento de la gestión, para focalizar el empuje de su emprendimiento hacia el sostenimiento del crecimiento para en una siguiente etapa poder definir una etapa de identidad y madurez propia en el mercado. Por otro lado, en la sub-etapa de identidad, se considera al emprendimiento una empresa, que ya se encuentra afirmada en el mercado y con un proceso de expansión activa en el mercado, a través de un *core competence* que le ha dado una serie de ventajas competitivas según la solución que ha encontrado al problema o problemas identificados para así tener un desarrollo orgánico y sostenible, a través de dos aspectos centrales. Por un lado, la independencia del emprendimiento de sus emprendedores o fundadores respecto a la toma de decisiones, por ejemplo. Y, por otro lado, la especialización profunda de acuerdo a lo aprendido en su desarrollo (Peña, 2016). Así, “le otorgará una identidad única al emprendimiento: logra gestionarse por sí solo, más allá de sus creadores (adquiere vida propia), por medio de un negocio propio que lo hace reconocido en el mercado y la industria” (Porter, 2016, p.124).

En conclusión, para la presente dimensión de EA se ha decidido utilizar siete dimensiones de estudio: primero, el enfoque de fallas de mercado; segundo, el enfoque de contribución a los ODS; tercero, el apoyo recibido al emprendimiento por parte de los componentes del ecosistema; cuarto atributos percibidos del ecosistema; quinto, el proceso de gestación para los emprendimientos estudiados; sexto, el proceso de la puesta de marcha; y sétimo, el proceso del desarrollo. Para el estudio de tales dimensiones, se han elegido, tres autores principales y sus teorías, Dean y McMullen (2007), Kantis (2004) y Peña (2016), que fueron elegidos por sus importantes investigaciones en diferentes años en temas relacionados a los EAs como relevancia de la existencia de este tipo de emprendimientos, características propias, características de su ecosistema y etapas del desarrollo específicas para este tipo de emprendimientos, hasta consolidarse como una empresa ambiental sostenible. A continuación, se abordará el tercer eje temático, el cual es la GR. Se describirán los conceptos importantes de este eje, su implicación y relevancia para el objeto de estudio, así como los modelos teóricos a aplicar en la investigación de campo para los estudios de casos elegidos para el fomento del desarrollo de los EAs basados en la EC.

3. Gestión de Riesgos

En esta sección, se desarrollará el concepto de GR que permita un mayor conocimiento en la investigación, luego, se desarrollarán los tipos de riesgos que pueden aparecer en un emprendimiento en general de acuerdo al estudio de distintos autores: Bravo y Sánchez (2012) y Zapata (2008). Se optará por elegir solamente uno para ser utilizado en el trabajo de campo de la investigación. Después, se analizarán las barreras en la creación de un emprendimiento ambiental por dos distintos autores, por un lado, Aghelie (2017) y, por otro lado, Govindan y Hasanagic (2018). Se elegirá una de esas teorías para poder utilizarla como herramienta y así hallar los riesgos específicos del emprendimiento a analizar. Finalmente, se describirán dos modelos de gestión, por un lado, la guía de GR plasmada en la ISO 31000:2018 y, por otro lado, la guía de gestión del Project Management Institute (2017).

3.1. Concepto de gestión de riesgos

Antes de introducir el concepto de GR, es relevante conocer el concepto del riesgo en sí para comprender la importancia que tienen las organizaciones hacia este y por el cual han decidido tenerlo en su agenda. Este concepto se comprende como “la posibilidad que ocurra una situación que afecte el cumplimiento de los objetivos a cualquier nivel” (Bravo & Sánchez, 2012, p.18). Guerrero, Medina y Nogueira (2020) mencionan que el riesgo es la probabilidad de que un evento no deseado pueda ocurrir y perjudique al cumplimiento de los objetivos de una organización. Es decir, el riesgo se presenta como una posible amenaza incierta que puede perjudicar a los objetivos planificados por una empresa, y además presenta un estado de incertidumbre al no conocer con

exactitud cuándo ocurrirá. Sin embargo, según Marchau, Walker, Bloemen y Popper (2019), el riesgo difiere un poco del concepto de incertidumbre pues a comparación de ella, el riesgo tiene la cualidad de poder ser cuantificado a través de probabilidades. Por otro lado, el riesgo puede tener un efecto positivo o negativo en los objetivos de un proyecto determinado, por ello, los riesgos positivos son conocidos como oportunidades y los negativos como amenazas. (Project Management Institute [PMI], 2017). La ISO también muestra una definición parecida de riesgo al mencionar que es “un efecto de la incertidumbre sobre los objetivos [...] puede ser positivo, negativo o ambos, y puede abordar, crear o resultar en oportunidades y amenazas”. (Organización Internacional de Normalización [ISO], 2018, s.p.). De este modo, cada riesgo que pueda aparecer a lo largo del desarrollo de una organización, debe ser evaluado para conocer la posibilidad de que pueda ser percibido como una amenaza o un riesgo que pueda ser una oportunidad.

En línea con ello, en el ámbito empresarial, surge el concepto de GR el cual se entiende como “el proceso mediante el cual se identifican, analizan, evalúan, tratan o manejan, monitorean y comunican los riesgos generados en una actividad, función o proceso” (Bravo & Sánchez, 2012, p. 71). En otras palabras, la gestión del riesgo se realiza adecuadamente si se gestiona desde el momento que un riesgo es identificado hasta lograr manejarlo y realizar un seguimiento para conocer cómo estaría afectando a la organización. Según PricewaterhouseCoopers (PwC) y Federación Internacional de Contadores (IFAC) (1999 citados en Martínez & Pastor, 2018), la GR es la función a cargo de los que dirigen una empresa que buscan protegerla de algún perjuicio reduciendo tanto su severidad como su variabilidad de las pérdidas que puedan ocasionar. También, se identifica a la GR como un proceso para identificar oportunidades que permitan un mejor funcionamiento de los objetivos institucionales, así como una mejor satisfacción de los *stakeholders* de la organización (INVIMA, 2017; Alzate, 2017 citados en Guerrero et al., 2020) Además, se considera un proceso que busca reducir consecuencias que perjudiquen a la empresa, pero con la finalidad de agregar valor al bien o servicio ofrecido (Guerrero et al., 2020). De este modo, la GR es un proceso imprescindible en una organización pues permite identificar los riesgos que pueden enfrentar como amenazas, así como la posibilidad de descubrir oportunidades a través de ellos. Un paso anterior a la GR, es tener un panorama general de los riesgos que puede enfrentar una organización a lo largo de su crecimiento y desarrollo. Por ello, se presentarán una variedad de riesgos de acuerdo al punto de vista de distintos autores en la siguiente sección.

3.2 Riesgos en el desarrollo de las organizaciones

A lo largo del desarrollo de una organización, pueden aparecer una variedad de riesgos que pueden afectar su continuidad y desarrollo. A continuación, se presentan la propuesta de dos autores respecto al modo cómo se deciden clasificar los riesgos que se puedan hallar en el ciclo de vida de un emprendimiento.

La primera clasificación es el estudio de Bravo y Sánchez (2012), quienes analizan los riesgos que pueden aparecer en el desarrollo de una empresa y los clasifican en cuatro tipos de riesgos, los cuales se detallarán a continuación.

En primer lugar, los riesgos del entorno, refiriéndose a situaciones externas a las actividades internas de la compañía en las cuales se evalúa la interacción con los grupos de interés como el gobierno, la sociedad, entidades públicas, entre otros. Pueden suceder esporádicamente, por ejemplo, una crisis financiera. Una de las herramientas requeridas para evaluar los riesgos es el análisis PESTAL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal).

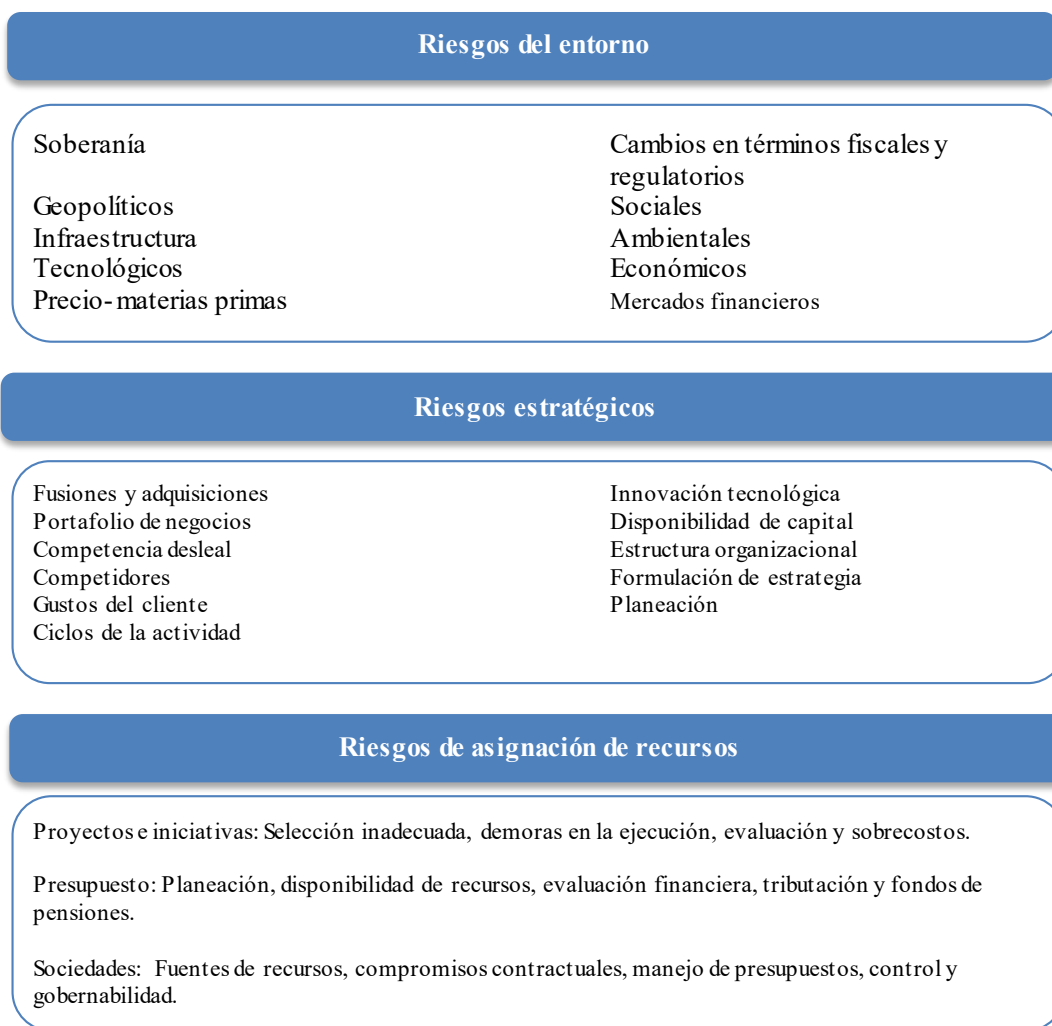
En segundo lugar, los riesgos estratégicos o de supervivencia del esquema de negocio, relacionados al proceso de formulación estratégica, en el cual pueden surgir problemas como cambios en la demanda de un producto debido al cambio de las necesidades del cliente. Es decir, son algunos agentes externos, como el mercado o los competidores, quienes afectan el modelo de negocio establecido por la empresa. Para la evaluación de estos riesgos, los autores mencionan que se utilizan herramientas como el análisis de industria de Porter y el método Delta para conocer las competencias que se deben desarrollar para continuar en el mercado. Asimismo, se utiliza la teoría de juegos y la planeación por escenarios para conocer cómo las acciones de sus competidores les pueden afectar en su desempeño.

En tercer lugar, los riesgos de asignación de recursos, los cuales se refieren a los recursos que se pueden requerir en procesos como búsqueda de información o ejecución de programas y proyectos. Estos últimos entran en acción de acuerdo a una previa etapa de toma de decisiones, por lo que es importante obtener la información adecuada para asignar el presupuesto adecuado y suficiente para cada programa. Existe una variada lista de herramientas que se puede utilizar para identificar estos riesgos como el análisis de sensibilidad, los árboles de decisión, la teoría de utilidad, entre otros.

En cuarto y último lugar, están los riesgos de negocio u operacionales, los cuales suelen ocurrir en el momento que se ejecuta lo planificado a lo largo de la cadena de valor, por lo que un proceso que se da de manera continua. Debido a ello, las empresas suelen tener una variedad de acciones de control y mitigación para poder evitar incidentes y no afectar el tiempo estimado para cada actividad. Las herramientas que se utilizan para identificar este tipo de riesgos es la revisión de los procesos, sub procesos y actividades de la empresa (Bravo & Sánchez, 2012).

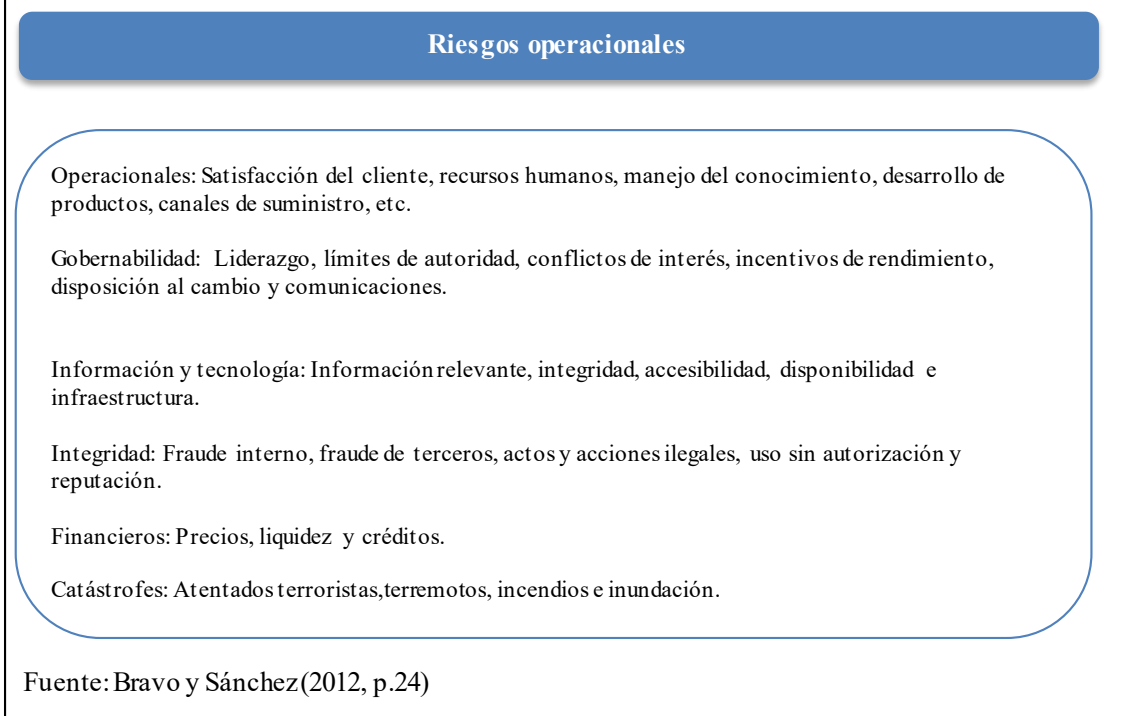
Los autores proponen la siguiente imagen para una mayor comprensión de los tipos de riesgos mencionados anteriormente (Figura 3 y 4).

Figura 3: Clasificación de riesgos organizacionales



Fuente: Bravo y Sánchez (2012, p.24)

Figura 4: Clasificación de riesgos organizacionales (Parte II)



Esta clasificación de riesgos es completa pues, por un lado, busca identificar tanto riesgos externos como internos de una organización y, por otro lado, especifica los riesgos internos que pueden haber, así como brinda un segmento a los riesgos de asignación de recursos en relación a proyectos e iniciativas de una organización. Sin embargo, al solo ser cuatro tipos de riesgos presentados, puede haber la posibilidad de que no se estén identificando otros tipos de riesgos.

La segunda clasificación fue realizada por Zapata (2008) quien menciona que el modo para poder desarrollar sistemas de prevención eficaces es identificando las zonas de peligro y, de acuerdo a estas, realizar un planeamiento. Ella menciona seis categorías para explicar los tipos de riesgo (Figura 5). Cada categoría será detallada a continuación.

Figura 5: Tipos de riesgos en una empresa



La primera categoría son los riesgos estratégicos, los cuales se refieren a los cambios en el ámbito económico y político que pueden ser difíciles de anticipar. Dentro de esta categoría, hay una variedad de riesgos el riesgo del país en relación a las acciones del gobierno que puede tomar perjudicando en las obligaciones de la compañía. El autor también considera el riesgo de nacionalización o expropiación, en el cual el gobierno puede, por ejemplo, decidir quitar el derecho a una empresa de operar su negocio. Otro tipo es el riesgo de convertibilidad, relacionado a la posibilidad de un decreto en el país que no permita convertir moneda extranjera. El último tipo de esta categoría es el riesgo de transferencia, en el cual el gobierno impone controles cambiarios que pueden afectar las obligaciones económicas de una empresa en moneda extranjera.

La segunda categoría son los riesgos operacionales, los cuales se refieren a todo aquello que pueda alterar la cadena de producción interrumpiendo la continuidad del negocio. Por lo tanto, el autor sugiere que todos los procesos sean identificados correctamente y se puedan diseñar manuales de políticas y procedimientos para velar por el buen funcionamiento de la empresa.

La tercera categoría son los riesgos humanos, los cuales se refieren a la pérdida del *know-how* y del conocimiento en una empresa. Específicamente, los riesgos de autoridad, los cuales deben prevenirse teniendo un organigrama para conocer los niveles de autoridad y las obligaciones de cada colaborador. Y el riesgo de hombre clave, el cual se define como aquellas personas que se vuelven indispensable en una empresa debido a sus conocimientos y experiencia por lo que, si esas personas se enferman o renuncian, puede ser perjudicial para la empresa. Por ello, es bueno conocer el perfil de cada puesto de trabajo para conocer las funciones y los conocimientos específicos que debe poseer el que lo ocupe.

La cuarta categoría son los riesgos financieros, los cuales se refieren a posibles pérdidas financieras debido a variaciones en el mercado. Tal es el caso de la variación de la tasa de interés que puede afectar las deudas que la empresa posee a tasas variables. Otro caso es la variación del tipo de cambio que también puede afectar tanto los ingresos como los costos de la empresa. Los riesgos crediticios también son importantes pues al otorgar crédito a los clientes, puede haber la probabilidad de que demoren en realizar el pago o tal vez no lo hagan. Por último, el riesgo de liquidez, es decir, la falta de dinero ya sea por un ineficiente planeamiento del flujo de entrada y salida de efectivo.

La quinta categoría son los riesgos legales, los cuales se refieren a las leyes que establece un gobierno respecto al funcionamiento de las empresas por lo que es recomendable que siempre estén pendientes de todos los requisitos legales que deben cumplir. La última categoría son los riesgos de imagen, que reflejan el aspecto intangible de la empresa, es decir, su imagen, marca y

propiedad intelectual. La empresa siempre debe estar atenta a lo que refleja ante sus clientes, por lo que debe comenzar por cuidar la imagen interna. También existe un riesgo de reputación en el caso de que la empresa cometa un error y deba buscar el modo de solucionarlo tratando de prevalecer la buena imagen de la empresa (Zapata, 2008).

Esta clasificación también es interesante pues ha especificado algunos riesgos que pueden impactar desde el entorno como los riesgos legales e, igualmente ha considerado riesgos estratégicos y operacionales como la primera clasificación mencionada. Sin embargo, no ha mencionado el riesgo de asignación de recursos que parece ser más valioso para el caso de estudio de la investigación.

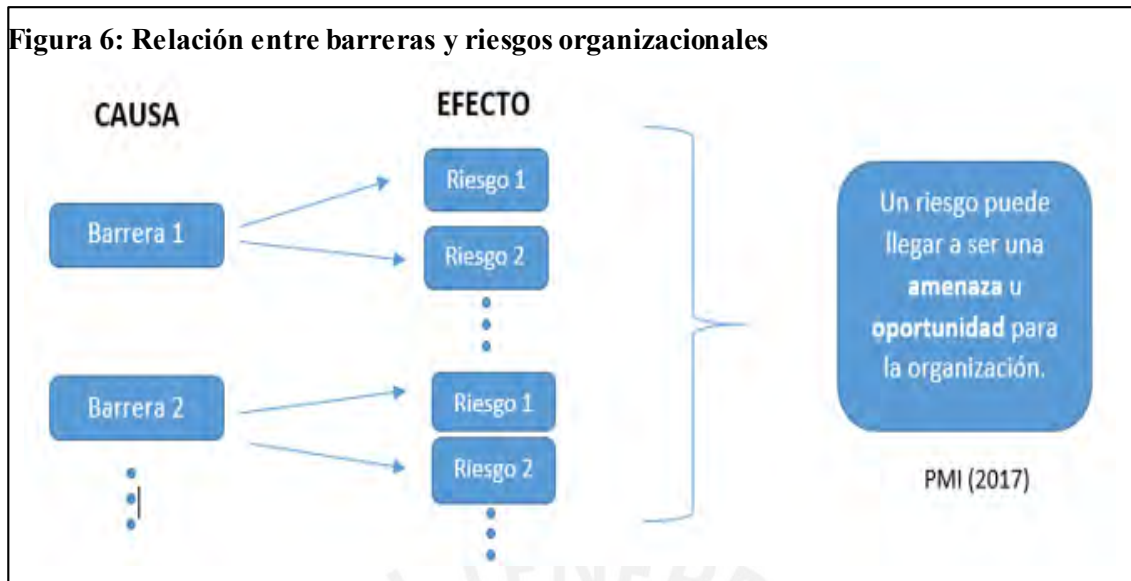
En conclusión, ambas propuestas muestran tipos de riesgos relevantes para la investigación, pero la propuesta más interesante y propicia es de los autores Bravo y Sánchez (2012) porque muestran de manera más completa los riesgos internos y externos de una organización y, además, también mencionan los riesgos de asignación de recurso que es relevante para el caso de estudio, el cual posee ciertos proyectos. Por ello, esta se utilizará para realizar la clasificación de los riesgos del caso de estudio.

La información detallada anteriormente brinda un mejor panorama de los riesgos que pueden aparecer en una organización de cualquier sector o rubro; sin embargo, también existen riesgos específicos que aparecerán en cada tipo de organización. Dado que la investigación se enfoca en un caso de carácter ambiental, en la siguiente sección se detallarán las barreras que pueden afectar a las organizaciones que deciden inclinarse por ese sector y estas pueden llevar a ciertos riesgos específicos del mismo.

3.3. Barreras en el desarrollo de los Emprendimientos Ambientales

Como se mencionó en un inicio, el riesgo es el impacto o la probabilidad de que una amenaza perjudique a la compañía, aunque también pueden ser una oportunidad en algunos casos. Por otro lado, existen barreras que no pueden permitir la continuidad de un negocio, ya sea que se presenten al momento que un emprendedor inicie su emprendimiento o durante su desarrollo. Estas barreras son la causa que ciertos riesgos se presenten y afecten los objetivos del emprendimiento. En la Figura 6, se indica la relación entre una barrera y un riesgo para la presente investigación.

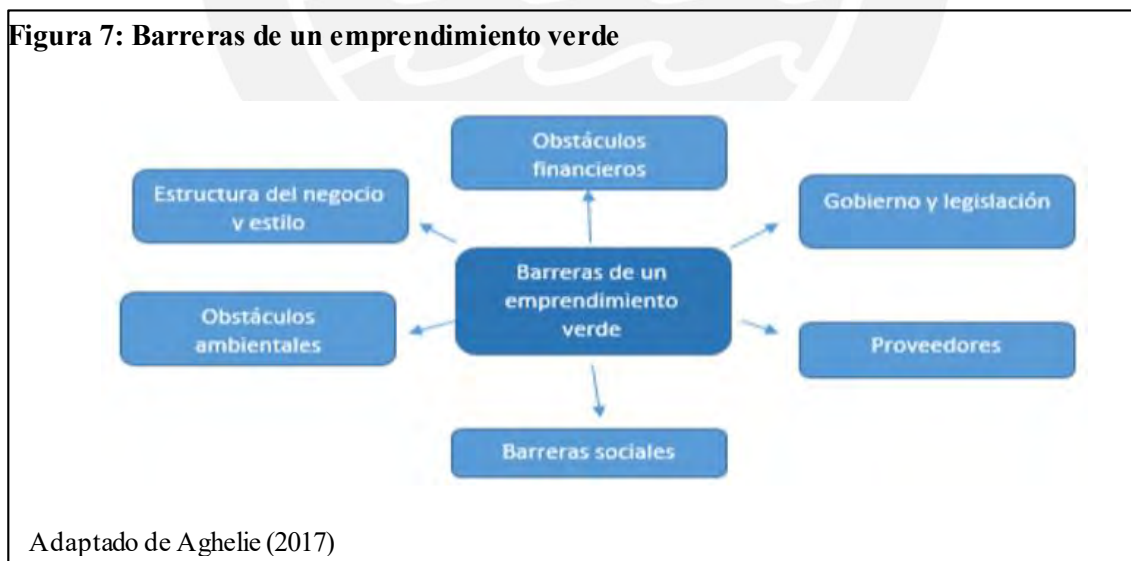
Figura 6: Relación entre barreras y riesgos organizacionales



A continuación, se detallarán las barreras que se pueden encontrar en este tipo de emprendimientos, de acuerdo al punto de vista de dos distintos autores, con la finalidad de que a partir de ellas se puedan hallar riesgos en el caso de estudio para la investigación.

Por un lado, Aghelie (2017) realizó un estudio en base a publicaciones, libros y con la información de la web para conocer cuáles son los conductores y barreras que existen al momento de implementar una empresa verde de tipo pequeña o mediana. Respecto a las barreras, las clasificó en seis categorías, tal como se muestra en la Figura 7.

Figura 7: Barreras de un emprendimiento verde



La primera categoría es la estructura del negocio y el estilo, la cual agrupa barreras como la falta de *expertise* técnico, la dificultad en asignar recursos para la estrategia planteada, el reto de adaptar comportamientos sostenibles y realizarlo en la práctica, la ausencia de la contribución de stakeholders externos, entre otros. Estas barreras pueden perjudicar el modelo de negocio que

el emprendedor ha decidido ejecutar, por lo que será más perjudicial si su modelo requiere de mucho apoyo financiero o la expectativa de trabajo del perfil de los trabajadores es muy alta.

La segunda categoría describe los obstáculos ambientales y agrupa barreras como la falta de mediciones efectivas de empresas verdes, la ausencia de concientización de la sostenibilidad que debe generar un emprendimiento verde, la falta de prácticas sostenibles, entre otras. El emprendedor verde tiene que conocer todas las implicancias de que su organización pertenezca al sector ambiental para poder adecuarse al manejo de este tipo de emprendimientos en su ecosistema y comprender su funcionamiento en él.

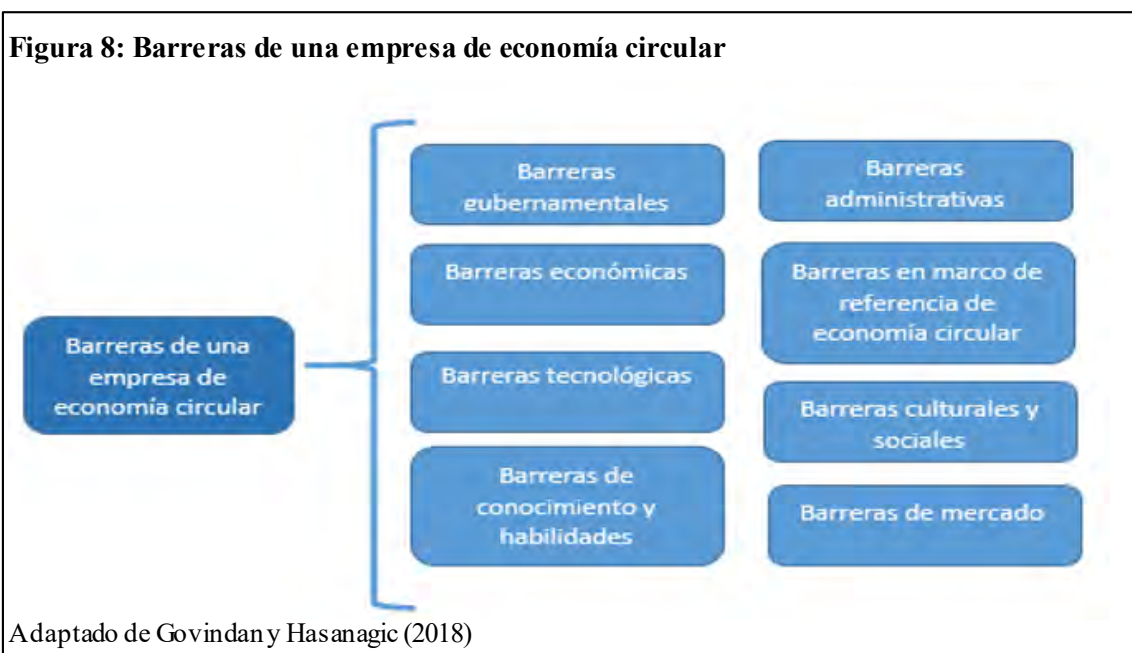
La tercera categoría son las barreras sociales, las cuales se reflejan en la falta de concientización, las características del dueño, la baja familiaridad del concepto de sostenibilidad en empresas medianas y pequeña, entre otras. Actualmente, se ven ejemplos de estrategias de sostenibilidad ambiental por parte de las grandes empresas que pueden tener la capacidad para poder solventar cualquier programa sostenible; sin embargo, los nuevos emprendedores que desean formar parte de este rubro, les es difícil observar ejemplos que sean más cercanos a ellos y se apliquen a sus primeros años en el sector. Además, aún los consumidores están en el proceso de aprendizaje y adaptación a tener un estilo de vida a favor del ambiente, por lo que los emprendimientos verdes deben conocer las estrategias adecuadas para llegar a su mercado objetivo.

La cuarta categoría son los proveedores, los cuales pueden presentar complicaciones en relación a su tecnología, financiamiento y recursos, así como aún pueden tener una baja motivación de aportar valor en la cadena de negocio del emprendimiento verde. Los emprendedores verdes pueden tener grandes ideas sostenibles que podrían implicar recursos a veces costosos y difíciles de conseguir en un contexto que aún no está acostumbrado a ello.

La quinta categoría es el gobierno y su legislación, en especial, en relación a la falta de apoyo del gobierno hacia los emprendimientos verdes, haciéndose visible con un presupuesto ajustado para la implementación, así como la ausencia de incentivos al emprendedor. La última categoría son los obstáculos financieros que se resumen en la dificultad de conseguir financiamiento en este tipo de emprendimientos, en la medida que al no tener una proyección de rentabilidad asegurada, es más difícil que pueda conseguir un crédito para su capital inicial (Aghelie, 2017).

Esta clasificación muestra las barreras en relación a los grupos de interés de una organización tal es el caso de los proveedores y el gobierno. Además, resalta la barrera interna del modo cómo se gestiona la organización para lograr cumplir sus objetivos y las carencias que pueden tener. Por ello, es una primera opción viable para la presente investigación.

Por otro lado, Govindan y Hasanagic (2018) realizaron una revisión bibliográfica de diversos textos para analizar las barreras que puede haber al momento de implementar una empresa de una EC. Tal como se ha mencionado anteriormente, esta tiene una relación cercana con los EAs, pues su finalidad es lograr la reducción de algunos materiales a lo largo de una cadena de producción e incentivar la reutilización. Los autores clasifican las barreras halladas en ocho categorías, las cuales se presentan en la Figura 8.



La primera categoría son las barreras gubernamentales, las cuales se refieren a la ineficiencia del gobierno de brindar soporte al sistema que la EC sugiere pues aún no hay políticas “verdes” claramente establecidas para asegurar el desempeño de los EAs. Además, la falta de visión del gobierno respecto al tema ambiental puede llevar a perjudicar en parte a la visión y a los objetivos que posee un emprendimiento verde para poder llegar a su mercado objetivo.

El segundo tipo son las barreras económicas que presentan aspectos externos como la falta de mayores incentivos por parte del gobierno para motivar a que los emprendimientos implementen adecuadamente la EC, así como ayudar a subsidiar los costos relacionados. Los factores internos se refieren, por un lado, a la falta de estrategia por parte de la organización en ofrecer un precio adecuado que pueda cubrir sus costos, así como conocer mejor que los consumidores aún están adaptándose al estilo ecoamigable, por lo que preferirán precios bajos que muchas veces un producto no amigable con la misma funcionalidad puede brindar.

La tercera categoría se entiende como las barreras tecnológicas, las cuales presentan aspectos internos que se resumen en la dificultad de realizar el modelo de EC adecuadamente en

sus actividades. Por ello, los emprendimientos suelen tener dificultades al buscar ofrecer un producto de calidad con materiales reutilizables y, además, no pueden lograr realizar procesos eficientes a lo largo de su cadena de producción.

En cuarto lugar, se encuentran las barreras de conocimiento y habilidades, las cuales presentan aspectos internos, como la falta de conocimiento de las personas que generan un retraso o demora al momento de querer implementar la EC adecuadamente. Por ejemplo, los colaboradores de la organización que, de no ser bien capacitados en el tema medioambiental, pueden perjudicar los procesos previamente establecidos del emprendimiento.

La quinta categoría son las barreras administrativas, que se relacionan al liderazgo que posee el dueño de un emprendimiento para decidir el nivel de relevancia de la EC en su organización. Puede ocurrir la posibilidad de que no la consideren muy importante y enfoquen su atención a otros asuntos relacionados a estrategias comerciales del producto. Lo ideal sería el dueño adopte la EC como elemento fundamental de su organización y busquen constantemente interiorizarla. La sexta categoría son los problemas en marco de referencia de EC, los cuales señalan una falta de modelos exitosos de EC que puedan ser un modelo para los nuevos emprendedores que busquen pertenecer a ese ámbito.

La séptima categoría son las barreras culturales y sociales, pues, por un lado, existe una desmotivación por parte de otras organizaciones en desear conocer mejor el concepto de EC, por lo que aún permanece el sistema lineal y carecen de apoyo aquellas organizaciones que tratan de desarrollar un mejor sistema a favor del medio ambiente.

La última categoría son las barreras de mercado, las cuales se refieren a la dificultad de las organizaciones de poder implementar el proceso de recuperación de productos utilizados logrando tener una buena calidad al procesar el producto final. El proceso de reutilizar un producto es laborioso y requiere de mucho conocimiento y experiencia en el tema.² (Govindan y Hasanagic, 2018).

La clasificación de barreras de Govindan y Hasanagic (2018) muestran un estudio más completo al mencionar nuevas barreras como las tecnológicas y las relaciones a la economía circular, además, tiene un mayor enfoque en emprendimientos que implementan economía circular tal como es el caso de estudio. Por ello, se utilizará esta clasificación para la investigación

² Govindan y Hasanagic(2018) obtuvieron las barreras en base a la recopilación de información de varios autores como Genovese et al. (2015); Ghisellini, Cialani y Ulgiatu(2016); Jiang et al. (2016); Lieder y Rashid(2016); Li y Yu(2009); Liu y Bai (2014) ; Pan et al. (2015) ; Scheinberg et al.(2016); Shabazi et al. (2016); Singh y Ordoñez(2016); Su et al. (2013); Welden, Mugge y Bakker(2016); entre otros.

con la finalidad de obtener un panorama más completa de las barreras que tiene el emprendimiento estudiado.

A través de estas investigaciones, se han podido conocer mejor las barreras que enfrentan los emprendedores del rubro ambiental, en el que hay un mayor enfoque en concientizar a la sociedad en general para que puedan apoyar este tipo de emprendimientos, ya sea como consumidor o como parte de otro grupo de interés, por ejemplo, los proveedores. Se ha decidido utilizar la clasificación de barreras realizada por Govindan y Hasanagic (2018) debido a que posee una mayor cercanía al emprendimiento que se analizará en la investigación. Esta clasificación permitirá que se puedan identificar los riesgos del emprendimiento estudiado en base a las barreras que se encuentren.

Si bien es relevante conocer los riesgos que pueden afectar a un emprendimiento, también es de suma importancia conocer las guías que permitirán una gestión adecuada de los riesgos para que puedan ser manejados adecuadamente y así poder planificar las medidas que se tomarán, ya sea para prevenirlos o mitigarlos.

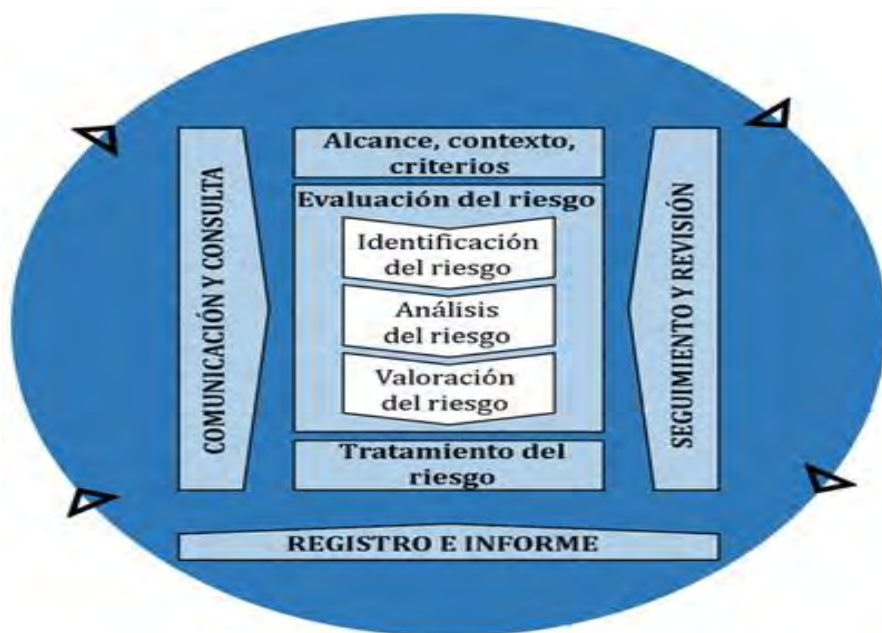
3.4. Guías para la Gestión de Riesgos de Emprendimientos

Las guías de GR tienen como finalidad ser un referente para las organizaciones al momento de buscar conocer sus riesgos y diseñar estrategias para enfrentarlos. Estas guías presentan etapas que permiten realizar una investigación profunda de los riesgos, así como herramientas y técnicas que puedan ser aplicables en sus organizaciones. A continuación, se detallarán dos guías de gestión aplicables para el tipo de emprendimiento estudiado.

3.4.1. ISO 31000:2018

La primera guía a presentar ha sido realizada por ISO (Organización Internacional de Normalización), entidad globalmente conocida por los estándares internacionales que ha creado durante muchos años, las cuales son aplicadas en grandes empresas alrededor del mundo. La ISO 31000 fue creada con la finalidad de que las empresas realicen una GR en las organizaciones, que tuvo una primera versión conocida como ISO 31000:2009, pero últimamente se lanzó una nueva edición que es ISO 31000:2018, la cual reemplaza y anula la anterior. El proceso de GR que propone puede ser aplicable ya sea de manera general, a nivel estratégico, o para un proyecto o programa en particular. Si bien en la Figura 9, se muestra como un proceso secuencial, al momento de ser aplicado en la práctica, se percibe un rasgo iterativo. A continuación, se detallará el proceso de GR que esta norma ISO propone (ISO, 2018).

Figura 9: Proceso de gestión de riesgos en las organizaciones



Fuente: ISO (2018)

Antes de mencionar la primera etapa, se debe resaltar que la comunicación y consulta se ha planteado a un extremo de las etapas, pues esta se debe realizar en todas ellas durante el proceso. El objetivo es lograr que las personas encargadas en la gestión del riesgo puedan comprender el riesgo, asentar las bases para una buena toma de decisiones y conozcan las razones por las cuales se deben realizar acciones específicas. Por un lado, la comunicación busca concientizar a las personas encargadas y, por otro lado, la consulta busca obtener la información necesaria para la toma de decisiones. Se espera que la información compartida sea tomada de manera confidencial con el único fin de que sea un apoyo para el proceso de GR.

La primera etapa se vincula con alcance, contexto y criterios, que tiene como propósito lograr adaptar la GR a la organización en la cual será aplicada. En primer lugar, la organización debe definir el alcance de las actividades que realice durante el proceso, pues este puede ser aplicado en distintos niveles como a nivel estratégico, operativo, de proyectos, entre otros. En este contexto, se debe considerar los objetivos del proceso y su alineación con los objetivos de la organización. En segundo lugar, se requiere conocer el contexto interno y externo de la organización, así como el entorno específico donde se aplicará el proceso. En tercer y último lugar, la organización debe definir los criterios con los cuales seleccionará los riesgos y analizará su nivel de importancia, que deben estar alineados con los lineamientos de la organización tanto

sus valores y objetivos como su percepción sobre la GR

La segunda etapa es la evaluación del riesgo, la cual está compuesta por tres sub etapas: identificación del riesgo, análisis del riesgo y valoración del riesgo. Primero, se realiza la identificación del riesgo que tiene como objetivo hallar y comprender todos los riesgos que puedan impactar en los objetivos de la organización y, por lo tanto, es imprescindible contar con la información adecuada. Se pueden utilizar diversas técnicas para recolectar esa información y se espera que se consideren algunos factores como amenazas, oportunidades, cambios en el entorno, entre otros. Luego, se realiza el análisis del riesgo, que tiene como objetivo conocer de manera detallada los riesgos identificados como sus características, por ejemplo. Para ello, se deben considerar probabilidades, escenarios, fuentes de riesgos, entre otros puntos y, además, el análisis puede realizarse con diferentes niveles de complejidad y detalle de acuerdo a lo que sea más conveniente para la organización. Las técnicas para el análisis pueden ser cualitativas, cuantitativas o, incluso, una combinación de ambas, lo cual dependerá de lo que la organización considere mejor.

Por último, se realiza la valoración del riesgo donde se compara los resultados del paso anterior con los criterios de riesgo que se establecieron inicialmente. Al finalizar la comparación, puede llevar a una de las siguientes decisiones: no hacer ninguna acción adicional, considerar la posibilidad de tratar los riesgos, realizar un análisis adicional, mantener los controles que ya existen o reformular los objetivos del proceso. Las decisiones de este paso deben comunicarse a los niveles de la organización para que puedan validarlas.

La tercera etapa es el tratamiento del riesgo, en la cual se buscan implementar las opciones más adecuadas para los riesgos analizados en la etapa anterior. Antes de elegir una opción, se debe pensar tanto en los beneficios que traerá como los costos o desventajas que pueden implicar. Algunas de estas opciones son eliminar el riesgo, aceptar el riesgo por una posible oportunidad, compartir el riesgo, entre otras. Cabe resaltar que la selección de las opciones debe estar alineada con los objetivos de la organización, los criterios de riesgos previamente establecidos y los recursos disponibles. Del mismo modo, se debe comunicar el tratamiento de los riesgos a las partes interesadas y consultarlas para que brinden su punto de vista y su conformidad. Luego de seleccionar las opciones, se debe preparar los planes de tratamiento de los riesgos para que los involucrados conozcan el orden de cómo se realizará.

La etapa final es el registro y el informe en la cual se documenta todo el proceso realizado, así como los resultados con la finalidad de que pueda ser comunicado a lo largo de la organización y conllevar a realizar ciertas acciones como mejorar las actividades del proceso de GR.

También existe una actividad adicional que se debe realizar a lo largo del proceso, la cual

es el seguimiento y revisión, pues tiene como finalidad asegurar la calidad del proceso para asegurar que de que se esté implementando adecuadamente. Esta actividad consiste en recopilar información, registrar resultados y brindar retroalimentación, por lo que es fundamental definir a sus responsables. Se espera que los resultados de esta actividad se incorporen a las actividades de la gestión del desempeño, de medición y de informe de la organización (ISO, 2018).

La norma ISO propone un modelo distinto de las etapas al considerar la identificación, análisis y valoración del riesgo como parte de la etapa de evaluación de riesgo. Además, en la primera etapa, muestra la importancia de definir los criterios con los cuales se evaluarán los riesgos a lo largo del proceso. Sin embargo, el modelo propuesto no especifica cuáles son las herramientas que se pueden utilizar en cada etapa para poder analizar correctamente la información, sino que solamente las menciona de manera general. Por otro lado, cabe resaltar que esta guía se considera de gran renombre al ser realizado por ISO, por lo que se considera como una primera opción para sustentar la metodología a utilizar en el presente trabajo de investigación.

3.4.2. Guía de gestión de riesgos (PMI)

La guía del PMI (2017) busca que se generen alternativas para reducir todo riesgo que perjudique a la compañía como, también, generar alternativas para oportunidades que la beneficien. En este caso, se considera aplicable para un proyecto de una empresa. La guía detalla las etapas de la GR, las cuales se describirán a continuación.

La primera etapa es la planificación de la GR en la cual se busca definir cómo se realizarán las actividades de la GR de un proyecto. Esta primera fase es importante para comunicar a todas las partes interesadas el modo cómo se ejecutará y tener su apoyo a lo largo de todo el proceso. Para ello, se requiere realizar un plan para la dirección del proyecto, un acta de constitución del proyecto, un registro de interesados, también se deben conocer los factores ambientales de la empresa y los activos de los procesos de la empresa. Se utilizan herramientas como el juicio de expertos para tener una información especializada del tema, el análisis de datos para conocer el nivel de riesgo que tienen los interesados en el proyecto y la ejecución de reuniones de planificación. De acuerdo a todo ello, se espera obtener un plan de GR en el que se describa la estructura del proceso y cómo se realizarán las actividades del proyecto.

La segunda etapa es la identificación de riesgos, en la cual se busca conocer los riesgos que pueden afectar el proyecto y documentarlos para una posterior anticipación de estos eventos. Esta etapa suele ser iterativa, pues pueden aparecer nuevos riesgos individuales del proyecto. Algunas entradas que se requieren para esta etapa son los planes para la dirección de proyecto que implica, por ejemplo, un plan de gestión de los costos, de la calidad, entre otros, asimismo, otros documentos del proyecto como estimaciones de costos. En este contexto, se utilizan algunas

técnicas de recopilación de información como tormenta de ideas y entrevistas. También, se utilizan otras herramientas de análisis de datos como el análisis de causa raíz, el análisis FODA, entre otras. De acuerdo a todo ello, se espera obtener un registro de riesgos, un informe de riesgos y la actualización de los documentos del proyecto.

La tercera etapa es el análisis cualitativo de riesgos, en el cual se busca priorizar los riesgos individuales del proyecto para ser analizados. Parte de ello, será evaluar la probabilidad de ocurrencia y el impacto de estos en los objetivos del proyecto. Algunas herramientas de análisis de datos que se utilizan son la evaluación de la calidad de los datos sobre riesgos o la evaluación de probabilidad e impacto para poder calificar los riesgos y evaluar tanto las amenazas como las oportunidades. De acuerdo a ello, se espera obtener las actualizaciones de los documentos del proyecto como el registro de riesgos y el de supuestos.

La cuarta etapa es el análisis cuantitativo de riesgos, en el cual se busca analizar en base a datos numéricos el efecto de los riesgos. Para esta etapa se utilizan herramientas como entrevistas, análisis de sensibilidad, análisis mediante árbol de decisiones, entre otros. De acuerdo a ello, se espera obtener la actualización del informe de riesgos donde se reflejen los resultados de la etapa como el análisis probabilístico detallado del proyecto, la lista priorizada de riesgos individuales del proyecto, entre otros.

La quinta etapa es la planificación de respuesta a los riesgos, en la cual se busca proponer acciones con la finalidad de aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas identificadas. En esta etapa, se deben desarrollar las respuestas a los riesgos, las cuales deben adecuarse a la importancia del riesgo, ser rentables, ser realistas, ser respaldadas por todo el equipo involucrado y deben estar a cargo de una persona responsable. Las herramientas que se utilizan para esta etapa son las estrategias para riesgos negativos o amenazas, en las cuales se describen las acciones a tomar por cada riesgo, e igualmente, se utilizan las estrategias para riesgos positivos u oportunidades además de las estrategias de respuesta a contingencias, entre otras. De acuerdo a esta etapa, se espera continuar actualizando los documentos realizados hasta el momento.

La sexta etapa es la implementación de la respuesta a los riesgos, en la cual se busca asegurar que se ejecuten las respuestas planeadas en la etapa anterior pues muchas veces suele ocurrir que el equipo de un proyecto invierte su tiempo en realizar todas las etapas anteriores, pero las respuestas a los riesgos solo quedan documentadas mas no se toman las acciones acordadas. Una técnica de esta etapa son las habilidades interpersonales y de equipo con la finalidad de que el responsable de la GR influya para alentar a los dueños de cada riesgo y puedan realizar las acciones respectivas. De acuerdo a esta etapa, se espera la actualización de los

documentos, pero también se pueden generar solicitudes de cambio en base a los costos, al cronograma u otros componentes del proyecto.

La última etapa es el monitoreo de los riesgos, la cual se enfoca en implementar los planes de respuesta a los riesgos previamente alineados, realizar un seguimiento a los riesgos identificados anteriormente, así como dar la posibilidad de identificar nuevos riesgos. Esta etapa debe ser realizada de manera continua pues deben estar atentos a los cambios que pueden tener los riesgos, por ejemplo. Las herramientas de análisis de datos que se utilizan son el análisis de desempeño técnico y el análisis de reserva. De acuerdo a esta etapa, se espera tener una información del desempeño del trabajo y algunas solicitudes de cambio en relación a acciones correctivas y preventivas, así como continuar actualizando los documentos realizados hasta el momento (PMI, 2017).

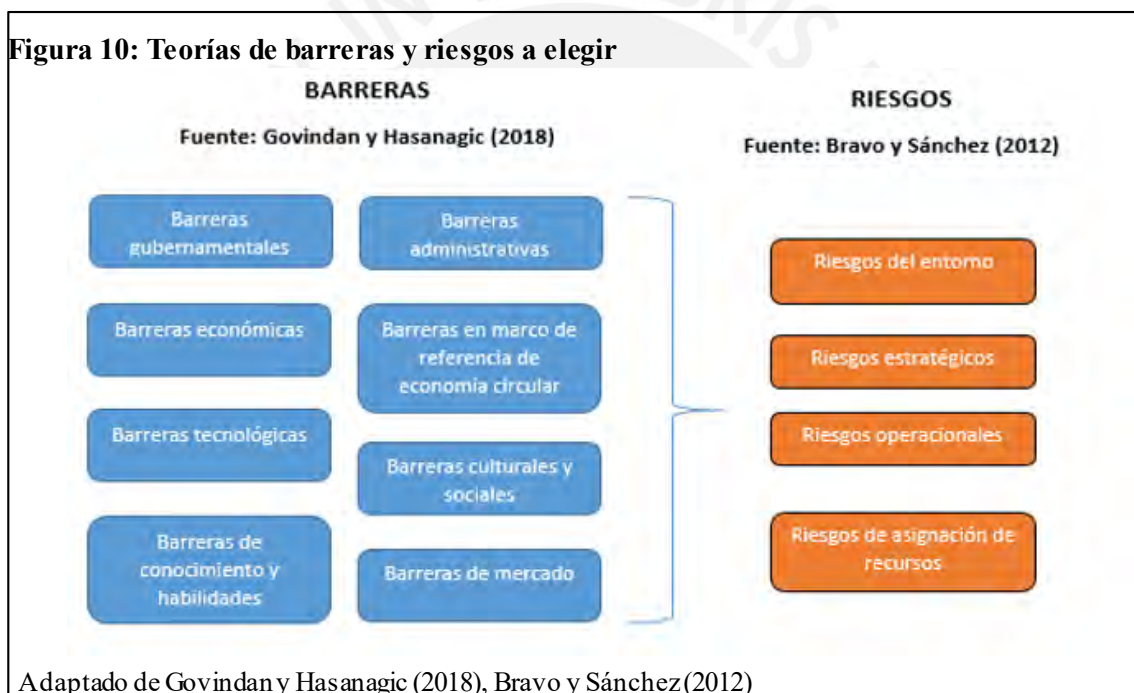
La guía del PMI (2017) propone algunas etapas similares a la guía anterior y presenta enriquecedoras opciones de herramientas y técnicas que se pueden utilizar en cada etapa, por lo que asegura un adecuado registro de la información hallada. Sin embargo, al realizar una comparación más detallada con la guía anterior, no propone una etapa específica de conocer el contexto externo de la organización, así como conocer los criterios de riesgos. Posiblemente, la razón es porque posee un enfoque a un proyecto específico de una organización por lo que no tiene la preocupación de conocer su contexto externo de manera más completa.

Las guías presentadas en este apartado muestran ciertas similitudes en las etapas de GR que proponen, por lo que, al fin y al cabo, consiguen el mismo resultado que es tratar los riesgos. Se puede resaltar que la norma ISO posee una manera distinta de presentar las etapas y menciona el punto adicional de conocer el alcance de GR, el contexto de la organización y los criterios de riesgos.

Un punto adicional a mencionar es el análisis de procesos de GR que realizaron Akkiyat y Souissi (2019), en el cual compararon varias ISO que muestran una relación con la GR, junto a otras guías como la del PMI (2017), NIST(National Institute of Standards and Technology – USA) y HSE (Health and Safety Executive – UK). Llegaron a concluir que la ISO 31000:2018 es la más adecuada, pues presenta un proceso de GR más completo.

Por ello, la presente investigación optará por utilizar, principalmente, la ISO 31000:2018 para la GR del caso de estudio y considera relevante aprovechar las herramientas de campo y análisis que ofrece la guía del PMI (2017). De esta manera, se obtendrá un proceso más completo que permita a los investigadores revisar con mayor profundidad la información que se recolecte en la investigación.

En conclusión, para la presente dimensión del eje temático de GR, por un lado, se ha presentado desde un aspecto más general de lo que se conoce como riesgos en el mundo empresarial hasta un enfoque particular de las barreras que pueden hallarse en los EAs. Respecto a ello, se ha decidido utilizar el análisis de barreras realizado por Govindan y Hasanagic (2018), los cuales mencionan las barreras que puede tener una empresa de economía circular: problemas gubernamentales, problemas económicos, problemas tecnológicos, problemas de conocimientos y habilidades, problemas administrativos, problemas en marco de referencia de economía circular, problemas culturales y sociales, y problemas de mercado. En este sentido, se utilizará la información de estos autores con la finalidad de que permitan identificar los riesgos para el caso de estudio. Asimismo, para clasificar los riesgos identificados, se utilizará la clasificación realizada por Bravo y Sánchez (2012). En la presente Figura 10, se muestra la base teórica mencionada anteriormente para ser utilizado en el trabajo de campo.



Por otro lado, se presentaron las guías de GR realizadas por PMI (2017) e ISO (2018) y se especifica que, en el marco de esta investigación, se utilizarán las etapas de gestión de riesgos propuestas por ISO: alcance, contexto y criterios, identificación del riesgo, análisis del riesgo, valoración del riesgo, tratamiento del riesgo, registro e informe. Tal como se ha mencionado, se ha decidido considerar como etapas las tres divisiones de la etapa de evaluación del riesgo de la norma ISO. Además, se considera que el estudio del PMI proporciona herramientas para las etapas de investigación mencionadas por lo que será de soporte complementario para el desarrollo de la metodología de la presente investigación. En el siguiente capítulo, se va a detallar el contexto donde el sujeto de estudio se encuentra.

CAPITULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En el capítulo anterior, la presente investigación estableció las relaciones entre sus ejes temáticos principales: la EC, los EAs y la GR. Sin embargo, es necesario comprender esos elementos teóricos de manera conjunta con los elementos contextuales del tema de interés de estudio. Ello, con miras a un estudio completo del caso de estudio: KVV, especialmente, bajo un contexto de Pandemia del COVID-19, la cual ha influido en el caso de estudio, así como en la presente investigación, lo cual se mencionará más adelante.

De esta manera, en el presente capítulo se analizará con detalle el contexto bajo el cual nació el caso de estudio. Para ello, este capítulo se dividirá en tres subcapítulos: el primero, presentará el desarrollo de los EAs a nivel internacional y regional; y el segundo, describirá el ecosistema de los EAs en el Perú; finalmente, se caracterizará los emprendimientos elegidos, tanto en su historia, como sus ventajas competitivas y grupos de interés.

1. Desarrollo del ecosistema de emprendimientos ambientales

De acuerdo a McMullen (2007), los emprendimientos buscan crear riqueza, a través de negocios innovadores que puedan atraer nuevos mercados. Asimismo, el autor menciona que cada vez existen mayor número de emprendimientos en el mundo, sobre todo emprendimientos sociales y ambientales, debido a la mayor consciencia sobre la necesidad de cambios en el mercado hacia una EC que ayude al cuidado del ambiente. Según Rodríguez- García, Gujjarro- García y Carrilero- Castillo (2019), pese a que este tipo de negocios se encuentre en crecimiento constante, también se enfrentan a riesgos que pueden afectar y promover su desarrollo. Es por ello que la participación de distintos actores es fundamental para que puedan lograr un crecimiento sostenible a largo plazo.

En la siguiente sección, se describirá el desarrollo de los EAs y los emprendimientos sociales desde una mirada global, con el objetivo de reconocer distintos actores que participan en su desarrollo, así como los que forman parte de su ecosistema. Luego, se procederá a describir los actores que influyen en Latinoamérica buscando una realidad más cercana a Perú, con el fin de comprender el contexto del ecosistema de este tipo de emprendimientos.

1.1. Ecosistema de Emprendimientos ambientales en el mundo

Según una encuesta realizada en el 2015 por el GEM en la que participaron cincuenta y ocho diferentes economías, se evidenció que el ecosistema de emprendimientos es más fuerte en países que sean caracterizados con una economía impulsada por la innovación que aquellas impulsadas por otro tipo de factores en donde brindan condiciones menos favorables para los emprendimientos (GEM, 2015). Asimismo, se evidenciaron diferencias en cuanto a los programas

gubernamentales enfocados a emprendimientos, pues las economías orientadas a la innovación son las que los proveen en mayor medida. Entre estas, según los datos del GEM, se encuentran Estados Unidos, Canadá, Suiza y Estonia.

De acuerdo a los estudios previamente mencionados, se concluyó que los emprendimientos que reciben mayor apoyo, ya sea de distintas organizaciones o del mismo gobierno, tienden a tener mayor oportunidad de consolidarse (GEM, 2015). Por otro lado, según la red de emprendimientos Kunan, se considera que, hoy en día, además del apoyo del gobierno, también existe un interés de parte de las organizaciones soporte y compañías globales en el ecosistema de este tipo de emprendimientos (Kunan & Universidad Científica del Sur, 2019).

En cuanto a las primeras, se encuentran las organizaciones conformadas por distintos países como el Banco Mundial, *Entrepreneurship Measurement Framework* (OCDE), el *World Economic Forum*, entre otros, que han desarrollado herramientas de diagnóstico para analizar el desarrollo del ecosistema de emprendimientos a nivel mundial (Roure, de San José & Segurado, 2016). Sin embargo, dentro de las organizaciones soporte también se encuentran las organizaciones privadas, las cuales apoyan e impulsan emprendimientos innovadores en gran medida, ya sean sociales o ambientales. Según el “Reporte global de aceleradoras de emprendimientos”, en el año 2016 hubo una inversión total a nivel mundial de US\$ 206,740,005 a 11,305 emprendimientos, a través de programas de las organizaciones soporte (GUST, 2016). Esto permitió que se identificaran algunas iniciativas a nivel global que tienen un enfoque de apoyo a emprendimientos en general, así como a emprendimientos sociales y ambientales.

En la Tabla 2, se muestran algunas organizaciones de soporte a nivel global detallando el tipo de organización.

Tabla 2: Organizaciones internacionales de soporte a emprendimientos ambientales

Organización	Tipo de organización	Descripción	Programas
Ashoka	Red de emprendimientos	Red global que apoya a emprendimientos sociales y ambientales	Servicios financieros sociales: busca mejorar el acceso al financiamiento a emprendedores sociales. Ashoka Globalizer: ofrece estrategias de liderazgo para generar impacto.

Tabla 2: Organizaciones internacionales de soporte a emprendimientos ambientales (continuación)

Organización	Tipo de organización	Descripción	Programas
Fundación Skoll	Red de emprendimientos	Fundación que impulsa el cambio generando red de contactos a emprendedores sociales e innovadores a nivel global.	Foro mundial Skoll: Plataforma global para acelerar los emprendimientos soluciones innovadoras para problemas a nivel mundial.
Endeavor	Aceleradora de emprendimientos	Red global que “construye ecosistemas de emprendimiento sólidos [...] asesorando y acelerando a emprendimientos de alto impacto” (Endeavor 2020, s.p.)	Acceso a los mercados- Conexiones globales: Conecta a emprendimientos con mentores que se encuentran asociados a la red. Acceso al talento: consultorías a través de sus alianzas con distintas empresas.
SwissContact	Articulador	Organización que “promueve el desarrollo inclusivo-económico, social y medio ambiental [...] con el propósito de contribuir en las economías emergentes y en desarrollo” (Swiss Contact, 2020, s.p.)	Programa suizo de emprendimiento: Programa global que busca fortalecer el sistema emprendedor a través de asesorías y acompañamiento.

Adaptado de Kunan y Universidad Científica del Sur (2019).

Las compañías multinacionales también son un actor importante dentro del ecosistema, pues ofrecen opciones de financiamiento o inversión, así como recursos considerables para que los emprendimientos sociales y ambientales puedan compensar los recursos limitados que tienen. En ese sentido, se forman alianzas entre ambos de modo que los productos que ofrecen los emprendimientos sociales y ambientales puedan ser producidos a gran escala al formar parte de las redes de distribución de las grandes corporaciones. Simultáneamente, estas se benefician al fortalecer sus cadenas de suministro y ventas con proveedores ambientalmente sostenibles (Creech, H. Huppe, G., Pass, L. & Voora, V. ,2012).

Por ejemplo, se ha realizado un estudio realizado por Acumen y *Business Fights Poverty*, en la cual resaltan que una de estas compañías es Unilever, quien se asoció con *Clean*

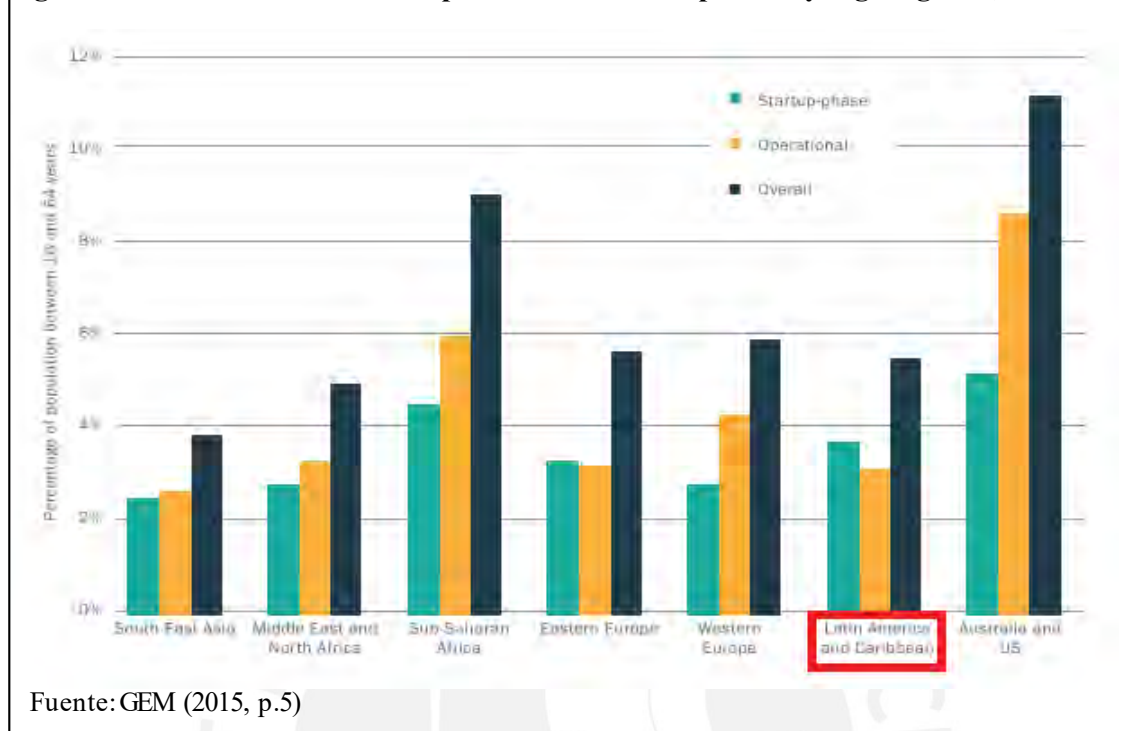
Team, un emprendimiento innovador de enfoque social que ofrece servicios de saneamiento a familias de la población de Ghana. Esta alquila inodoros y recolecta los desechos dos o tres veces por semana. La empresa Unilever ayudó en la ideación del concepto de dicho emprendimiento a raíz de su interés para generar nuevos clientes para uno de sus productos más destacados como el limpiador de inodoros. Otra compañía global que apoya emprendimientos es Coca Cola, quien colaboró con un proyecto social de la empresa *WaterHealth*. En este caso, Coca Cola colaboró brindando el financiamiento necesario y utilizó sus redes locales para hacer conexiones en áreas donde este proyecto aún no tenía presencia comercial. El fin de esta asociación era llevar agua potable segura a las personas que se encuentran en países en desarrollo que actualmente no cuentan con este servicio (Acumen and Business Fights Poverty, 2015). Las empresas internacionales muchas veces son aliadas estratégicas dentro de las organizaciones de apoyo formando parte de su red.

En la siguiente sección, se describirá el ecosistema de emprendimientos en Latinoamérica, aunque se tomará información sobre emprendimientos sociales, donde se suelen incluir a los EAs, debido a la poca información clasificada netamente con ese término específico.

1.2. Ecosistema de emprendimientos ambientales en Latinoamérica

Según un reporte enfocado a emprendimientos sociales y ambientales realizado por el GEM (2015) se muestran las fases de consolidación de este tipo de emprendimientos en diferentes regiones por porcentaje de población entre 18 y 64 años (Figura 11). Estas fases se dividen en puesta en marcha, operacional y consolidada. En el caso de Latinoamérica y Caribe, se muestra que ocupa la quinta posición en tener el mayor número de emprendimientos sociales en etapa consolidada y, por otro lado, el tercer lugar en tener el mayor número de emprendimientos en etapa de iniciación o puesta en marcha (GEM, 2015).

Figura 11: GEM: Actividad de emprendimiento social por fase y región global, 2015



Por otro lado, según un estudio realizado sobre aceleradoras de emprendimientos, el ecosistema de emprendimientos sociales en América Latina ha tomado un mayor grado de sensibilización y articulación, sobre todo en los países como Colombia, Perú y México (Roure et al.2016). Esto se debe a que, en estos países, se reconoce la necesidad de dos elementos esenciales: la presencia definida de una misión social y medioambiental y la presencia de un modelo económico autosostenible (Roure et al., 2016). Asimismo, en dicho estudio se evidencian tres grupos. En el primer grupo se encuentra México, el cual es el país con el ecosistema más desarrollado enfocado a emprendimientos sociales, debido a que existen políticas de apoyo a emprendimientos y porque los agentes de emprendimiento social a nivel internacional se encuentran estratégicamente ubicados dentro de ese país. Por lo tanto, México cuenta con un número importante de fondos de inversión y aceleradoras (Roure et al., 2016).

El segundo grupo considera a países como Chile, Argentina, Perú y Colombia, los cuales se encuentran en proceso de desarrollo de ecosistemas alineados a emprendimientos sociales. El motivo es que el emprendimiento en general está siendo más valorado en estos países y porque surgen iniciativas de alto impacto hacia el ámbito social y ambiental. Sin embargo, no cuentan con inversores específicos para este tipo de emprendimientos, sino que la financiación proviene principalmente de subsidios. En contraste, existen países como Ecuador y Nicaragua, quienes

conforman el tercer grupo, los cuales cuentan con ecosistemas de emprendimientos poco desarrollados, debido a que no cuentan con facilitadores para emprendimientos sociales (Roure et al., 2016).

En cuanto a los actores del ecosistema solo se tomarán en consideración a los dos primeros grupos mencionados anteriormente. En cuando al primero, México, se destaca el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), creado por el gobierno mexicano, el cual apoya a los emprendimientos de alto impacto que cuenten con soluciones innovadoras y sostenibles. Este organismo tiene un papel de articulación central y desarrolla eventos enfocados a emprendimientos sociales. Así mismo, México cuenta con un número relevante de aceleradoras que tienen un enfoque en emprendimientos con fin social como *Village Capital*, *Social Lab* o *Smart Impact* (Roure et al. 2016). En el caso de Colombia, se encuentra un mayor número de fondos de inversión y redes de emprendimiento, como *Agora Partnerships*, *Acumen* y *Bamboo Finance*, Fondo Inversor y Ashoka (Roure et al. 2016).

Por otro lado, en cuanto al segundo grupo, se ubica Chile, país que, según Roure et al. (2016), es considerado uno de los más desarrollados junto a México en cuanto a ecosistema de emprendimientos, cuenta con instituciones que promueven la inversión de capital semilla e incubadoras. Este impulso se debe fundamentalmente a la participación de su agenda política, pues la innovación y los emprendimientos sociales han tomado un papel importante. Una de las instituciones que más destaca dentro de este país es la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), organismo público que ha contribuido al beneficio de subsidios a programas que apoyen emprendimientos sociales. Otro organismo público es el Laboratorio de Gobierno de Chile, que cuenta con una red de empresas privadas y públicas que ofrecen colaboración a emprendimientos que ayuden a dar soluciones innovadoras a problemas sociales y ambientales existentes. Por otro lado, Argentina es otro país que también cuenta con el apoyo del estado, quien ha lanzado a la Plataforma BA Emprende y la Fundación Argentina Emprendedora, así como la *Schwab Foundation for Social Entrepreneurship*, las cuales se encargan de fomentar la iniciativa emprendedora. En cuanto a Colombia, el emprendimiento social es visto como una oportunidad que ayuda a escatimar los problemas sociales y es apoyada por iniciativas públicas o privadas. Según Roure et al. (2016), en este país se han introducido gran número de fondos para ayudar a los emprendimientos sociales.

Por otra parte, es importante mencionar la existencia de organizaciones a nivel latinoamericano que se encargan de proveer los servicios de cooperación para emprendimientos de corte social y/o ambiental. Estas organizaciones realizan fondos concursables y además brindan prestigio a los emprendimientos al formar parte de su red. Dentro de estos se encuentra

Premios Latinoamérica Verde, el cual busca exhibir iniciativas de emprendimientos de EC dentro de las diez categorías alineadas a los ODS. Este se encarga de premiar a los quinientos mejores proyectos sociales y ambientales de la región brindando beneficios como ser parte del *ranking* Latinoamericano de los mejores proyectos ambientales, recibir un sello que certifique que el emprendimiento es parte de este y el acceso a programas de fortalecimiento de capacidades de proyectos verdes (Premios Latinoamérica Verde, 2020).

Por otro lado, se encuentra Viva Idea, organización especializada en realizar fondos concursables y, además, se encarga de promover el fortalecimiento del ecosistema latinoamericano, a través de los premios Viva *Schemidheiny*. Este es un concurso anual que premia a emprendedores sociales con gran impacto positivo en América Latina enfocándose en cuatro categorías como empresas con impacto social, ambientales y ONG's con impacto social y ambiental. (Viva Idea, 2020).

Otros programas son el Eco Reto y *Caribbean Innovation Competition*, ambas promovidas por la OEA y la competencia de Talento e Innovación de las Américas (TIC Américas), las cuales tienen como objetivo promover el “desarrollo económico con una visión plástica sostenible, donde se mantienen en uso los productos y materiales, y se regeneran los sistemas naturales contribuyendo hacia el futuro de la sostenibilidad en América Latina” (TIC Américas, 2020, s.p.). El fin del Eco Reto es promover soluciones sobre la reducción del consumo de plástico enfocado en una visión de EC, en donde se reduzca el consumo, se recicle y se reinventen formas innovadoras de evitar su uso. Cabe resaltar que esta organización, TIC Américas, ha ayudado desde el 2007 alrededor de 29,692 emprendimientos innovadores y 45,109 jóvenes emprendedores que han participado de sus concursos (TIC Américas, 2020).

A continuación, se describirá el ecosistema de emprendimientos sociales y ambientales del ecosistema del Perú. Esta sección siguiente es muy importante, pues en este se fundó y desarrolló el EA estudiado.

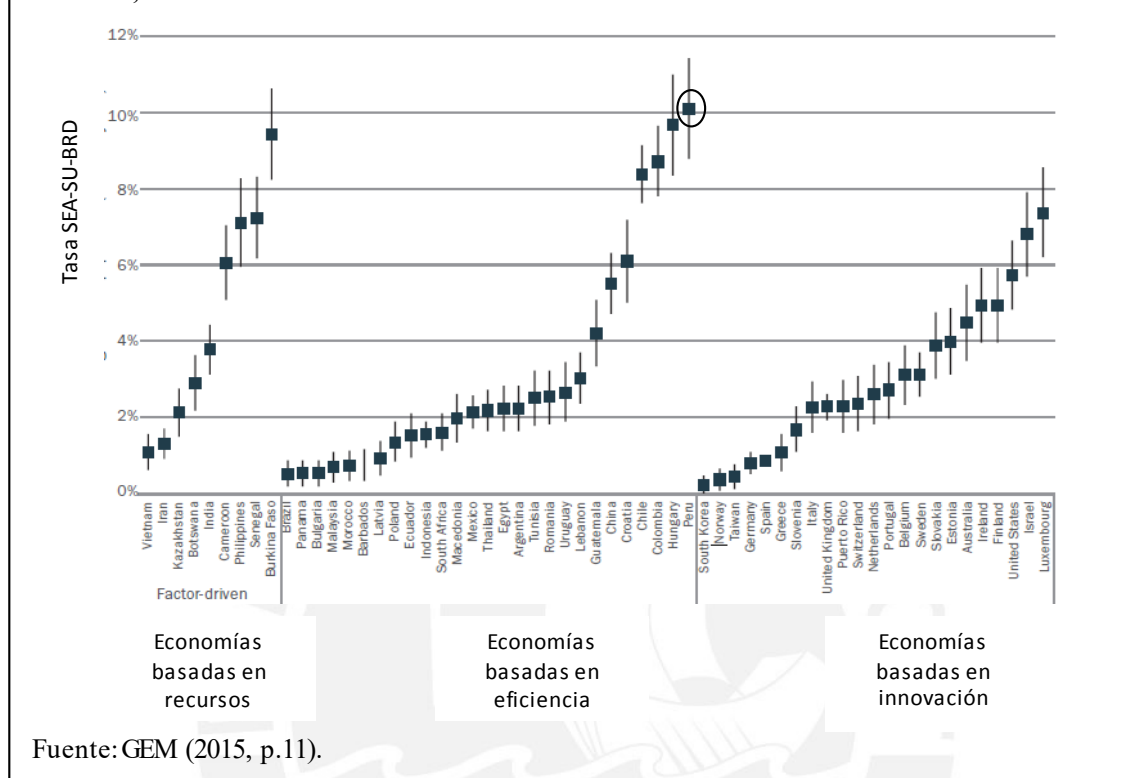
2. Ecosistema de emprendimientos ambientales en el Perú

En el Perú, existen diferentes EAs que se están estableciendo en el mercado deseando generar una mayor concientización ambiental a raíz de los grandes problemas ambientales existentes en el país. Estos emprendimientos ofrecen soluciones a diferentes sectores del mercado por medio de sus productos y servicios.

En el estudio de emprendimiento social de GEM (2015) se analizó la tasa de actividad emprendedora social en etapa temprana de varios países (siglas en inglés, SEA–SU–BRD), uno de ellos es Perú que está clasificado dentro del grupo de economía basada en eficiencia. El índice

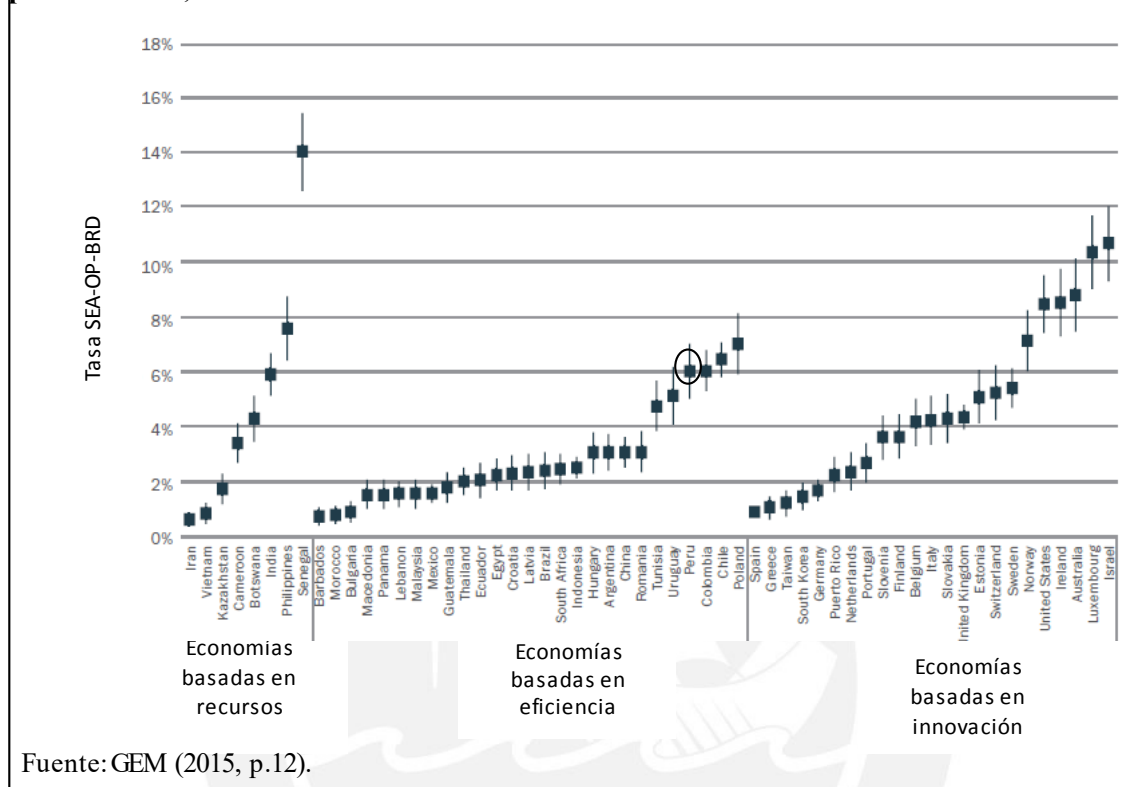
del país tenía, en el año 2015, el valor de 10,1% y, como se visualiza en la Figura 12, tiene el índice más alto a comparación de los otros países del mismo grupo.

Figura 12: GEM: Prevalencia de actividad emprendedora social en etapa temprana por economía, 2015



Por otro lado, respecto a la tasa de actividad emprendedora social operacionalmente activa (siglas en inglés, SEA-OP-BRD), el índice del país tiene un valor del 5.9%, tal como se muestra en la Figura 13. Cabe resaltar que el estudio considera como emprendimiento social también a aquellos emprendimientos que tienen objetivos ambientales. De este modo, se percibe la existencia de este tipo de emprendimientos en el país, aunque aún se esperarí un aumento de la última tasa mencionada (GEM, 2015).

Figura 13: GEM: Prevalencia de actividad emprendedora social operativamente activa por economía, 2015



El articulador Kunan y la Universidad Científica del Sur realizaron el “Reporte sobre el estado del emprendimiento social y ambiental en el Perú”, en el cual mencionan que es importante conocer y comprender mejor el ecosistema de estos emprendimientos pues lo consideran fundamental para “saber cómo apoyar su profesionalización, crecimiento, escalabilidad o consolidación en el mercado” (Kunan & Universidad Científica del Sur, 2019, p. 43). En el siguiente subcapítulo, se presentarán los principales actores del ecosistema, según el reporte mencionado, que de uno u otro modo afectan o influyen en la permanencia de estos emprendimientos en el tiempo y, luego, se describirá el comportamiento de compra de los consumidores ecoamigables en el país.

2.1. Principales actores del ecosistema

En el reporte de Kunan y la Universidad Científica del Sur (2019) se utilizaron distintas herramientas para recolectar la información. Respecto a la recolección de la información de los actores del ecosistema, se realizaron 29 entrevistas semi estructuradas tanto a emprendedores sociales como a representantes de empresas, direcciones de varios ministerios y organizaciones intermediarias y 161 encuestas a emprendedores de su base de datos. Así, consideraron que el

principal actor que busca apoyar al desarrollo de este tipo de emprendimientos son las organizaciones de soporte, las cuales se comenzarán a describir en este apartado. Asimismo, los otros actores relevantes que consideraron son el gobierno, la academia y las empresas.

2.1.1. Organizaciones de soporte

De acuerdo al estudio realizado por Kunan y la Universidad Científica del Sur (2019), el principal actor de los emprendimientos sociales y ambientales son las organizaciones de soporte que tiene como objetivo apoyar distintos tipos de emprendimientos. Existen seis tipos de organizaciones de soporte, las cuales se detallarán en adelante.

Figura 14: Organizaciones de soporte en el ecosistema de emprendimiento social y ambiental



Adaptado de Kunan y Universidad Científica del Sur (2019)

En primer lugar, se encuentran las incubadoras y aceleradoras sociales y ambientales que operan en el Perú, las cuales acompañan a los emprendimientos brindando apoyo técnico en temas de negocios, y apoyo en la identificación y medición del impacto en la población que se beneficia directamente. Un ejemplo de incubadora que opera en el Perú es *Crowd-workings*, la cual es impulsada por el Banco Interamericano de Desarrollo y Telefónica, y se encuentran en ciudades como Lima, Ica, Piura y Cusco. Por otro lado, algunas aceleradoras son *Agora Partnerships*, si bien no tienen una sede en el Perú, reciben propuestas de emprendimientos peruanos a través de un proceso de aceleración en Chile. Cabe resaltar que también hay universidades peruanas que han implementado sus propias incubadoras y aceleradoras, en relación a los EAs, se encuentran IncubaAgraria de la Universidad Nacional Agraria de La Molina y Bioincuba de la Universidad Cayetano Heredia.

En segundo lugar, se encuentran aquellas organizaciones peruanas que premian y

reconocen a emprendimientos sociales y ambientales ya sean con premios monetarios con la finalidad de motivarlos a seguir creciendo. Una de ellas es el proyecto Hult Prize que opera también en el Perú, el cual es un concurso universitario a nivel internacional que reconoce a emprendimientos sociales o ambientales que se encuentren en la fase de idea o validación. Otro ejemplo ha nacido en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) donde hay un programa integral llamado los Protagonistas del Cambio UPC el cual que busca impulsar a los emprendimientos sociales.

En tercer lugar, se encuentran los fondos de inversión de impacto peruanos, los cuales buscan invertir en organizaciones que generen un impacto social o ambiental con la finalidad de obtener una parte de la rentabilidad, así como apoyarlas en medir su impacto social. Tal es el caso del Fondo Emprendedor Fundación Wiese, operado por NESST, que brinda préstamos a tasas muy bajas a comparación de las entidades financieras y apoyo técnico a los emprendimientos sociales. También existen otros como Grassroots Business Fund y Root Capital quienes apoyan a emprendimientos sociales en etapa de escala.

En cuarto lugar, se encuentran las redes de emprendedores sociales peruanos, las cuales buscan agrupar a los emprendedores de ese tipo para poder generar conocimiento y apoyo mutuo entre los miembros. Ejemplos de ellas son la Red Genes, creada en 2018, la cual agrupa emprendedores sostenibles, y la red Tejiendo Puentes, que es un repositorio online de proyectos y emprendimientos sociales que se encuentran en etapa temprana en el país.

En quinto lugar, se encuentran los movilizadores de base o semilleros peruanos, que son organizaciones y programas que buscan concientizar a la sociedad acerca del emprendimiento social e impulsar a nuevos emprendedores. Algunos ejemplos de movilizadores de base en el Perú son *Impact*, un taller originario de Suiza de cuatro días que se realiza en distintas regiones con la finalidad de que los jóvenes conozcan del emprendimiento y la innovación social; y *Make Sense*, un movimiento global que ejecuta programas de preincubación y eventos en el país, además, posee una red de embajadores.

En sexto y último lugar, se encuentran los articuladores que operan en el Perú, quienes buscan fortalecer el ecosistema donde se establecen a través de las relaciones que genera con otros actores como el sector privado y público. El articulador más importante del país es Kunan, que es una plataforma que busca establecer relaciones entre los emprendedores y los otros actores en el sector. Además, genera contenidos y espacios para motivar a los futuros emprendedores y premiar a aquellos que posee un mayor potencial de impacto en su concurso “Desafío Kunan” (Kunan & Universidad Científica del Sur, 2019).

Cabe resaltar que Kunan tiene una alianza con el Patronato Perú 2021, el cual es un grupo

de empresas líderes de diversos sectores que poseen un compromiso con el desarrollo sostenible del país (Perú 2021, 2016), que apoyan a Kunan de distintos modos como brindando la oportunidad a los emprendimientos del grupo de ser sus proveedores, así como dando el soporte a las actividades que realizan. (CONFIEP, 2019).

En conclusión, las organizaciones de soporte tienen diversas formas de apoyar a este tipo de emprendimientos ya sea guiándolos en el proceso de creación de sus negocios, motivándolos con premios que resalten su esfuerzo, generando redes de contacto para incrementar el alcance de estos, entre otras. Sin embargo, no es el único actor que influye en este ecosistema, pues el gobierno también se encuentra dentro de él y los emprendedores esperan que también les brinde su apoyo como parte de la sociedad a la cual pertenecen. En el siguiente apartado, se detallará las acciones que el gobierno realiza en el ecosistema de EAs.

2.1.2. Gobierno

Respecto al ámbito público, el gobierno peruano también tiene la responsabilidad dentro de su agenda el promover un mayor cuidado del medio ambiente en el país, dentro del cual incluye el apoyo a aquellos EAs que buscan crecer en el entorno peruano. El reporte de Kunan y la Universidad Científica del Sur (2019) menciona diversos ministerios que promueven el desarrollo de este tipo de emprendimientos como el Ministerio de Producción (Produce), el Ministerio de Educación (Minedu), entre otros (Figura 15). A continuación, se detallarán aquellos organismos públicos que poseen programas específicos que incentivan el desarrollo de los EAs.

Figura 15: Organismos públicos en el ecosistema de emprendimientos ambientales



Adaptado de Kunan y Universidad Científica del Sur (2019).

En primer lugar, se encuentra el Ministerio del Ambiente (MINAM), así como distintos organismos públicos relacionados, como la Autoridad Nacional del Agua (ANA), el Organismo

de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA), el Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las Inversiones Sostenibles (SENACE), entre otros, para velar por el cuidado del medio ambiente en el país. A través de estas organizaciones, se generan planes y proyectos para poder mejorar las acciones del Estado en este tema. El MINAM tiene a su cargo el Plan Nacional de Acción Ambiental (PLANAA), el cual es “un instrumento de planificación ambiental nacional de largo plazo, el cual se formula a partir de un diagnóstico situacional ambiental y de la gestión de los recursos naturales, así como de las potencialidades del país para el aprovechamiento y uso sostenible de dichos recursos” (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2011, p.7). Este plan se ha realizado para el periodo del año 2011 hasta el 2021 y se han previsto acciones estratégicas de acuerdo a siete criterios: agua, residuos sólidos, aire, bosques y cambio climático, diversidad biológica, minería y energía, y gobernanza ambiental (MINAM, 2011). En varias de estas acciones, se incluyen como responsables no solo a los organismos públicos, sino también a las empresas porque estas también influyen en gran magnitud en el ambiente por medio de sus actividades productivas.

Una iniciativa por parte del MINAM para incentivar el desarrollo de los EAs en el Perú es a través del portal web informativo Eco & Bio Negocios que tiene como finalidad presentar modelos de negocio que promueven un desarrollo sostenible. El portal posee un catálogo compuesto de más de cincuenta emprendimientos sostenibles de distintas partes del país, así como las tiendas virtuales de algunos de estos emprendimientos para que las personas interesadas puedan adquirir los productos (MINAM, 2020). En el portal web, Eco & Bio Negocios se define como una plataforma que “permite la articulación de la oferta de bienes y servicios de emprendedores sostenibles que ponen en valor la biodiversidad y resaltan el uso eficiente de los recursos con el mercado nacional e internacional” (MINAM, 2020, s.p.). Este presenta cinco categorías: alimentación, ecoturismo, cosmética y bienestar, moda sostenible y accesorios, y eficiencia de recursos. De este modo, el portal web es un gran medio de comunicación para los EAs que buscan que sus productos sean adquiridos por nuevos consumidores finales o corporativos antes mencionados. Así también, los consumidores potenciales tienen el acceso al portal que les presenta una vasta lista de opciones y descripciones para poder adquirir los productos ecológicos que deseen.

En segundo lugar, se encuentra el Ministerio de Producción (Produce) que es uno de los agentes principales de apoyo e incentivo al crecimiento de los EAs. Este organismo tiene el Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad, Innóvate Perú, en el cual se encuentra la iniciativa Startup Perú. Esta iniciativa, de acuerdo a su página web, “comprende concursos de capital semilla y escalamiento para emprendimientos innovadores, dinámicos y de alto impacto” (Startup Perú, 2020, s.p.). Una de las convocatorias se titula

“Emprendimientos Innovadores”, el cual busca que un nuevo equipo de emprendedores o una empresa privada con un máximo de 5 años de creación puedan participar con la finalidad de obtener un capital de hasta un máximo de S/. 50000 y, además, se le otorgará S/. 5000 a una incubadora o aceleradora de negocios cofinanciada por Innóvate Perú para que brinde acompañamiento estratégico al emprendimiento (Startup Perú, 2019). En sus bases, mencionan que valorarán especialmente aquellos emprendimientos que “cuenten con una cadena de valor responsable, con impactos sociales y/o medioambientales positivos, y/o impacto positivo en poblaciones en situación de vulnerabilidad (económica, social, ambiental, cognitiva, cultural, etc.)” (Startup Perú, 2019, p.1). En otras palabras, esta convocatoria también incluye a los EAs que busquen generar un impacto positivo en el sector. A través de este concurso, se logra motivar a todos los emprendimientos, así como los EAs que tienen ideas de negocio innovadoras para poder lograr el financiamiento de su visión.

En tercer lugar, se encuentra el FONDECYT, el cual es una iniciativa de CONCYTEC. Este organismo, según lo declarado en su portal web, posee la función de:

“captar, gestionar y canalizar recursos en cofinanciamiento a personas naturales y jurídicas que conforman el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (SINACYT), destinados a la formación de recursos humanos altamente especializados y al desarrollo de la investigación científica, la aplicación tecnológica del conocimiento y su introducción al mercado, y a la atención de las necesidades sociales” (FONDECYT, 2020, s.p.).

Por lo tanto, se puede inferir que también brindan su apoyo a los EAs, un ejemplo más reciente de ello es el concurso “Proyectos de Aceleración de la Innovación” que lanzaron en el año 2019, el cual tuvo la finalidad apoyar a aquellas empresas o emprendimientos que tienen una idea de innovación de un producto nacida a partir de una etapa de investigación y desarrollo. Dentro de las bases de la convocatoria, mencionan que los emprendimientos pueden ser de las siguientes áreas de conocimiento: ingeniería ambiental y productos naturales. Por lo tanto, también se incluye la participación de aquellos EAs que presenten una idea innovadora (FONDECYT, 2020, s.p.).

En cuarto y último lugar, se encuentra el Ministerio de Educación (Minedu), el cual realiza el concurso “Crea y Emprende” a nivel nacional, desde el año 2015. De acuerdo a su página web, tiene como objetivo principal “promover competencias de emprendimiento, creatividad e innovación, así como al desarrollo de capacidades emprendedoras y de gestión de proyectos de emprendimiento, a través de la creación de productos o servicios con impacto en una problemática o necesidad de su contexto” (Ministerio de Educación [Minedu], 2020, s.p.). El

concurso está dirigido a estudiantes de nivel secundaria y posee varias etapas en las cuales los equipos seleccionados participan de expo ferias para presentar la propuesta de su producto. (Minedu, 2020, s.p.). A través de este concurso, el gobierno incentiva a la población desde edades tempranas a generar ideas que tengan como visión a formar un emprendimiento y, mayor aún, que puedan ayudar al cuidado del medio ambiente, por lo que también es un modo de apoyo a futuros emprendedores que quieren desenvolverse en el rubro ambiental del mercado.

En conclusión, el Estado peruano a través de distintos ministerios y organismos públicos (MINAM, Minedu, Produce y FONDECYT) ha ejecutado acciones como concursos y portales web para poder incentivar la creación y el desarrollo de EAs del país que permitan brindar el soporte financiero y de conocimientos que tanto necesitan los emprendedores.

Si bien el Estado peruano es considerado el motor principal respecto a incentivar el desarrollo y crecimiento del país, existen otros actores conocidos como las organizaciones de soporte que también se encuentran en el ecosistema estudiado y poseen relevancia al incentivar la creación y el desarrollo de los EAs de distintas maneras, estas serán descritas a continuación.

2.1.3. Academia y empresas

De acuerdo al reporte de Kunan y la Universidad Científica del Sur (2019), la academia está compuesta por las universidades y a los centros de investigación. Se menciona que este actor aún no posee un enfoque primordial en el estudio de emprendimientos sociales. Sin embargo, afirman que hay algunas universidades que brindan cursos y han realizado publicaciones del tema como la Pontificia Universidad Católica del Perú, la Universidad del Pacífico, la Universidad Científica del Sur, la Universidad de Ingeniería y Tecnología, la Universidad de Piura, la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco y la Universidad Continental.

Por otro lado, el reporte menciona a las empresas como actor, específicamente, aquellas empresas consolidadas que presenta tanto baja como alta sofisticación en el tema de la sostenibilidad. De acuerdo a las entrevistas realizadas, se concluyó que aún los emprendimientos sociales no son visibles en el sector corporativo y los entrevistados indicaron que es tarea del Estado visibilizar a los emprendimientos así como las alianzas que puedan surgir con las empresas. También, se menciona que hay algunas empresas de Perú 2021 que han comenzado a vincularse con este tipo de emprendimientos y estas esperan que puedan lograr adaptarse a su modo de trabajo, pues no es igual trabajar con una empresa pequeña que con una grande (Kunan & Universidad Científica del Sur, 2019).

Una de las conclusiones del reporte es que, según los actores involucrados en los emprendimientos sociales y ambientales, este ecosistema se encuentra en una etapa temprana,

pues muchos de estos emprendimientos no logran crecer en el mercado al ritmo esperado o tener una mejor medición del impacto que generan. Además, los posibles compradores de los servicios no lo realizan de manera recurrente porque aún no poseen un vasto conocimiento de los emprendimientos. Esto se debe a que aún no hay un gran número de organizaciones que brinden su apoyo específicamente a emprendimientos sociales o ambientales (Kunan & Universidad Científica del Sur, 2019). Tal como se ha analizado anteriormente, aún no se percibe una variedad de opciones de apoyo para los EAs, los cuales compiten por recursos con emprendimientos tradicionales, por lo que el desarrollo de este ecosistema se ha estado dando lentamente.

En este apartado, se han presentado a aquellos actores que generan un impacto en el desarrollo de los EAs como las organizaciones de soporte que brindan la ayuda requerida a los emprendimientos a través de sus programas para incentivar su crecimiento en el país: el gobierno que promueve programas públicos a través de algunos de sus ministerios con la finalidad de incentivar las ideas innovadoras, la academia y las empresas. En el caso de estos dos últimos, aún solo se muestran indicios del impacto que generan pues aún están comprendiendo este ecosistema. De este modo, se presencia el desarrollo de una concientización ambiental del país que desea generar mayores emprendimientos que los incentiven a ser más ecoamigables con el ambiente.

2.2. Comportamiento de compra del consumidor ecoamigable

Kotler (2011) menciona que el consumidor de hoy ya no relaciona el producto de una marca solo por su funcionalidad o las emociones que le puedan influir, sino que también están atentos a la responsabilidad social de las empresas. Por ello, muchas empresas tienen que resaltar en su perfil su aspecto ambiental. Los consumidores ahora tienen distintos medios de comunicación por los cuales comentar acerca de una marca ya sea de manera positiva o negativa. Además, los consumidores tienen mayor disposición a comprar productos ecoamigables y algunos están cambiando a un estilo de vida más amigable con el ambiente. En consecuencia, las empresas deben estar más pendientes en incluir ese aspecto ecoamigable en sus actividades desde qué producto vender hasta cómo decidir promocionarlo. En línea con ello, en el Perú, se está percibiendo el aspecto ambiental por parte de los consumidores por lo que se detallarán estudios realizados acerca de este tema.

Antes de profundizar en los hallazgos respecto al comportamiento de compra de los consumidores ecoamigables, específicamente, se resalta que, de modo general, el comportamiento de compra del consumidor peruano ha cambiado debido a la situación de la pandemia del COVID-19. El estudio "COVID-19: percepciones, preocupaciones y necesidades del consumidor peruano" realizado por GFK Perú, menciona que el 30% de los peruanos que tiene conectividad está dispuesto a iniciar o aumentar la compra vía online de productos de

primera necesidad, el 28% comprará online productos de farmacia, el 26% comprará online productos de tecnología y el 23% comprará online ropa y calzado (Gestión, 2020). De este modo, se percibe el mayor uso de compra vía online por parte del consumidor con la finalidad de poder disminuir las posibilidades de enfermarse con el virus de la pandemia. Esto obliga a las organizaciones a enfocarse en desarrollar un mejor servicio online pues tendrán una mayor cantidad de consumidores por esta vía a comparación de años anteriores. Por otro lado, el estudio también menciona que el 48% ha aumentado sus gastos en productos de aseo y limpieza y el 65% redujo su consumo de alcohol y tabaco (Gestión, 2020). Los consumidores peruanos claramente se encuentran en una posición de enfocarse en comprar solamente los productos que son necesarios y fundamentales para su salud y no en aquellos que puedan perjudicarlos por el momento.

Otro estudio realizado por Ipsos Perú, resalta que en el año 2019, el 19% eran compradores online en el Perú urbano con una mayor cantidad en los niveles socioeconómicos A y B. El estudio concluye que incrementará el canal online debido a que el 21% incrementará la compra online de productos básicos y alimentos después de la cuarentena mostrando un aumento por parte de todos los niveles socioeconómicos. Además, el 15% incrementará su compra online respecto a productos no esenciales. (IPSOS, 2020). Por lo tanto, se genera un nuevo canal con mayor enfoque por parte de los consumidores para que las organizaciones deciden invertir en el canal online y no perjudicar su rentabilidad en los próximos años.

En primer lugar, el estudio de los consumidores en este subcapítulo se enfoca en los consumidores finales peruanos de productos ecoamigables. Según un estudio realizado por el Instituto de Opinión Pública (IOP) de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), publicado en el año 2009, el 89% de la población de Lima Metropolitana consideró que es importante conocer el problema de la conservación del medio ambiente, además, solo el 23% de este grupo compraba en ese entonces con frecuencia productos ecológicos o no contaminantes, mientras que el resto aún consume productos regulares que suelen generar un impacto negativo al ecosistema, principalmente en el desecho continuo de los mismos (Instituto de Opinión Pública [IOP], 2009). Por lo tanto, hay ciertos indicios de conciencia ambiental en un grupo de ciudadanos del país.

Prado (2012), estudiante egresado de la PUCP, realizó su tesis titulada “Consumidores Verdes y sus motivaciones para la compra ecológica: análisis cualitativo de un grupo de consumidoras asiduas a la Bioferia de Miraflores y otros puntos de venta en Lima”, en la cual concluyó que las personas entrevistadas consumidoras de los productos de las ferias orgánicas y de productos sostenibles se caracterizan por tener hábitos, en promedio, conscientes respecto a

las consecuencias adversas del consumo de los productos diversos sobre el cambio climático. El autor concluyó que las certificaciones en los productos generan confianza en las consumidoras al momento de la toma de decisión de adquirir un producto. Otro estudio realizado por Marquina (2009) tuvo como objetivo principal conocer la relación entre la responsabilidad social empresarial y el comportamiento de compra de los consumidores peruanos, específicamente, consumidores de Lima. En aquel estudio, el autor pudo hallar información respecto al perfil de consumidores que prefieren productos relacionados al cuidado del medio ambiente, y, además, evidenció que los consumidores entre 35 a 44 años se preocupan más el atributo de cuidado ambiental. Asimismo, los consumidores del nivel socioeconómico A también lo hacen. Ambos estudios brindan un mayor acercamiento respecto a la conciencia del cuidado del medio ambiente que poseen los consumidores limeños.

Si bien Lima es el distrito que ha sido utilizado como campo de investigación para los estudios anteriores, también se ha hallado otra investigación en el departamento de Puno. Apaza (2014) realizó un estudio a 120 personas que acudieron a la feria sabatina que se realiza en la ciudad de Puno con la finalidad de conocer su conciencia ecológica al momento de adquirir productos. Algunos resultados fueron, que el 75.8% de los encuestados prefirió un producto ecológico a comparación de otro que tenga el precio similar. Por otro lado, solo el 34.1% de los encuestados prefirió o tuvo la intención de comprar un producto ecológico, a pesar de que tenga un mayor precio a comparación de un producto con la misma funcionalidad.

Respecto a la regulación ecológica por parte de las autoridades, el 31.6 % de los encuestados tomaron en cuenta la regulación ecológica al comprar un producto, mientras que el 46.6% mencionó que no toma en cuenta ese criterio y, parte de ello, poseen otros motivos para no adquirir productos ecológicos como una mayor comodidad, placer y el bajo rendimiento que un producto ecológico tiene.

Respecto a la conciencia ecológica, aproximadamente el 47% de los encuestados mencionó saber respecto al cambio climático, mientras que los demás o se consideraron indiferentes o no sabían sobre el tema (Apaza, 2014).

Asimismo, Apaza (2014) destacó que un ejemplo visible de la indiferencia es la basura que se encuentra en las calles, a pesar de que el 95.8% de los encuestados estuvo en contra de ello. El autor concluyó que la concientización ambiental en el consumidor puneño como en otras provincias del Perú fue mínima, por lo que debería haber una mayor comunicación del tema, además, las autoridades encargadas aún no han ejecutado acciones en pro del ambiente como el reciclaje.

En segundo lugar, el estudio de los consumidores también se enfoca en los clientes corporativos, los cuales representan uno de los clientes más importantes para los emprendimientos. De acuerdo a un estudio realizado por Vásquez (2014), con apoyo de la organización Nesst, hay una tendencia de que las compañías puedan ejecutar mayores acciones respecto a la responsabilidad social por medio de un enfoque de valor compartido. Un método es a través de la articulación comercial con empresas sociales logrando, además, tener como beneficio no solamente un producto o servicio de calidad, sino que también brinda su apoyo a los objetivos sociales que se han establecido. Las empresas sociales pueden llegar a ser proveedores de las grandes compañías de distintos modos: proveedores para la cadena de valor de materia prima, proveedores para las áreas de soporte o proveedores de servicios de inversión social hacia grupos de interés.

En el Perú, ya existen evidencias de un cambio en la mente de los consumidores peruanos respecto al aspecto ambiental de los productos y las expectativas que tienen ellos de las empresas o nuevos emprendimientos que los producen. Si bien aún no hay información suficiente de mayores investigaciones de este tema, las investigaciones mencionadas son el comienzo para mostrar el comportamiento de los consumidores que poseen una inclinación al cuidado del medio ambiente.

En conclusión, el ecosistema de los EAs, por un lado, posee diversos actores que influyen en su desarrollo ya sea a través de programas de financiamiento, mentoría, entre otras, por otro lado, los consumidores de productos ecoamigables influyen directamente en este tipo de emprendimientos, pues ellos siguen un estilo de vida en beneficio del ambiente lo que motiva al mercado a proponer más bienes y servicios que satisfagan sus nuevas necesidades.

Por último, en el ecosistema de EAs en el Perú, existe una gran variedad de emprendimientos que están buscando crecer y desarrollarse en el mercado, uno de ellos es KVV. Este caso será analizado en la presente investigación debido a la particularidad de su innovador modelo de negocio que aplica el concepto de EC y al libre acceso de información que se ha podido obtener por parte de la cofundadora pues ella ha mostrado su interés en participar de la investigación. En la siguiente sección, se detallará mayor información del emprendimiento.

3. Caso de estudio: Killa Vive Verde

El presente subcapítulo describirá el estudio de caso desde su historia y constitución, así como sus ventajas competitivas y un estudio de sus grupos de interés. Esta información se ha basado principalmente en fuentes primarias en la entrevista a la Srta. Lesly Luna, la cofundadora de KVV.

3.1. Historia e hitos de Killa Vive Verde

Se presenta el caso del emprendimiento KVV, el cual se enfoca principalmente en el ODS 13 “Acción por el clima” y el ODS 11 “Ciudades y comunidades sostenibles”, a través de la producción, distribución, comercialización de bolsas funcionales y eco-amigables transformadas de material orgánico reciclado que reemplazan el uso de bolsas plásticas en el en las compras del día de día (L. Luna, comunicación personal, 7 de abril del 2020). Este emprendimiento se creó a inicios del 2019 bajo la modalidad de Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL) ante la SUNARP específicamente como una empresa socio-ambiental. La línea de tiempo de su historia en base a sus hitos principales se presenta en la Figura 16, la cual se explica a continuación.

Esta iniciativa innovadora inició como una forma eficaz de difundir los hábitos eco-amigables en las compras diarias que una diseñadora de modas y una gestora ambiental empezaron a adoptar frente a la crisis ambiental, causada por la gran cantidad de bolsas plásticas utilizadas tradicionalmente por las comunidades en las compras de mercado y supermercado, las cuales se desechan rápidamente y generan grandes estragos a los océanos del litoral peruano y en el planeta. Según Lesly Luna, el proyecto fue financiado inicialmente con fondos propios para los fines de diseño y producción de la propuesta del primer producto y ,desde su lanzamiento, setuvo una reacción satisfactoria del mercado a consumir y empezar a realizar compras de manera sostenible y mucho más eco-amigable con sus productos (L. Luna, comunicación personal, 7 de abril del 2020).

Inicialmente, el primer hito del emprendimiento se dio cuando las ideas se tangibilizaron a través del financiamiento con fondos propios de la principal fundadora al lanzar su primer producto en noviembre del 2018, su Eco-Kit de compras, hacia su público objetivo: madres de familia que tenían un interés por generar hábitos eco-amigables en sus casas y/o familias; y jóvenes que deseaban empezar un estilo de vida eco-amigable en sus hábitos de vida independiente. Durante esta fecha se lanzó, además la página oficial del emprendimiento donde se pueden ver hasta ahora los productos, su propuesta de generación de valor social, así como los impactos que estaban e iban generando hasta el momento con su proyecto de concientización ambiental “Salvando a Yacu”. Los productos de KVV fueron también testeados en una de las tiendas de Safeway en Colorado, EEUU. Siendo los productos testeados, ofrecidos y comprados en su totalidad, se demostró la facilidad de visualizar el valor del producto y entenderlo como una solución alternativa, ecológica y eficaz al uso de bolsas plásticas en las compras diarias y semanales de mercado.

El segundo hito dentro de la historia del emprendimiento se dio en marzo del 2019,

cuando este se afilió al más grande *e-commerce* de fomento ecoamigable en el Perú, “Lima Orgánica”, empresa con más de cinco años enfocado en el nicho de consumidores orgánicos y ecoamigables, invirtiendo un aproximado de \$500 por la participación, y en donde hasta ese momento habían sido los facilitadores para que más de cuarenta emprendimientos relacionados puedan ofrecer sus productos a todo el Perú y Latinoamérica. Con esta afiliación, los productos de KVV fueron más conocidos en la capital limeña, así como adquiridos por personajes famosos de la tendencia eco-sostenible peruana, con lo que se empezó a consolidar la marca en su mercado objetivo.

El tercer hito importante se dio en junio del 2019 cuando KVV lanza su segundo producto, sus Killapan, bolsas eco-amigables, funcionales y reutilizables para la compra diaria de pan, hechas de fibra de cañamazo peruano que reemplazan las bolsas tradicionales de plástico en las compras realizadas en las panaderías y supermercados. Adicionalmente, a esa fecha la empresa había sido invitada y participante de diferentes espacios de venta hacia su público objetivo, siendo la Eco-Jockey una de las más importantes en su participación y en donde, meses después, los invitarían a ser parte de su boletín ecológico, invirtiendo un aproximado de \$300 mensuales durante 6 meses. Finalmente, durante esa fecha, la empresa logra llegar a su mercado potencial en Cusco y Huancayo, a través de la participación en tiendas y ferias eco-amigables, y pedidos realizados en sus medios digitales. Para mediados del año 2019, la empresa había incrementado sus ventas en un 35% más en comparación a los primeros tres meses del lanzamiento de su primer producto (L. Luna, comunicación personal, 7 de abril del 2020).

El cuarto hito de KVV, y uno de los principales, se da cuando esta postula a la Red Kunan, en donde su aplicación es aceptada y se convierte en parte de esta red nacional de emprendimientos sociales y ambientales más importante del país, con la cual unos pocos meses después se iniciarían las primeras ventas corporativas bajo la modalidad de merchandising eco-amigable, organizaciones que compartían estos mismos valores o querían mejorar su huella ecológica (L. Luna, comunicación personal, 7 de abril del 2020). Así mismo, en este tiempo el emprendimiento es invitado a participar en la Cámara de Comercio del Perú bajo la modalidad de “empresa verde”, categoría en la que se otorga un conjunto de beneficios y privilegios frente a otros asociados, en tanto, el emprendimiento u empresa genera valor social y ambiental adicional al valor económico tradicional comparado a la de otros miembros asociados (Kunan & Universidad Científica del Sur, 2019). Así mismo, la empresa se convierte en parte del Boletín ecológico del Eco-jockey, el cual se difunde gratuitamente en todas las ferias y tiendas ecológicas de Lima Metropolitana. Adicionalmente, a esa fecha se empieza a conversar con supermercados para analizar las condiciones de venta en estos espacios. Cabe resaltar que durante el proceso de esta investigación, la empresa acababa de ganar el 1er Puesto del concurso internacional de Tic

Américas: Eco Challenge 11.0 obteniendo un financiamiento de \$5 000 por parte de la OEA y Pepsico (Killa Vive Verde, 2020).

Finalmente, en base a financiamiento propio de las fundadoras a diciembre del año 2019, KVV aumenta su línea de productos con su tercer y cuarto producto, las Practikilla y las Salvavidas Killa, productos orientados a prevenir la compra y uso de bolsas plásticas en las compras no previstas del día a día. Sus productos más funcionales y conocidos por su alta practicidad, en el caso del primero están orientados a personas independientes para tenerlo siempre en el auto o carteras, y el segundo es un llavero transformable y versátil que se convierte en una eco-bolsa para compras imprevistas. Así mismo, para la fecha recién indicada, junto a un conjunto de voluntarias, se llevó a cabo la primera intervención de concientización ambiental “Salvando a Yacu” en la biblioteca comunitaria “LecturArte”, con la cual se transmitió la historia de la heroína “Killari” y un conjunto de técnicas para que los estudiantes pudieran aplicar ese conocimiento realizando sus propias eco-bolsas con una técnica de reciclaje desde sus polos y camisetas, así como con otros recursos de la comunidad. Finalmente, América Televisión invitó a KVV a su programa “Emprendedor ponte las pilas” para compartir lo realizado hasta el momento ante una audiencia mucho más grande (L. Luna, comunicación personal, 7 de abril del 2020).

A continuación, se verán los hitos del emprendimiento en la Figura 16 y, a continuación, de ella se describirán las principales ventajas competitivas y diferenciadoras del emprendimiento.



3.2. Ventajas competitivas de Killa Vive Verde

Según Michael Porter, las ventajas competitivas son las estrategias corporativas que generan un valor diferenciador a los emprendimientos y/o empresas (Porter, 1985), en el caso del emprendimiento estudiado, estos se basan en unas diferentes estrategias que se desarrollarán a continuación, basadas en un resumen de Canvas Social que se puede ver en el Anexo A.

KVV se diferencia en el fortalecimiento continuo de dos ventajas competitivas. En primer lugar, se basa en un modelo operativo innovador. Este corresponde, según la clasificación de Farber et al (2015), al modelo *Simple Cross-subsidisation* o *Subsidio Cruzado Simple*. En este modelo, la empresa ambiental “vende un producto o servicio al mercado, donde parte de las ganancias se asignan luego para cubrir costos operativos y la otra parte para el financiamiento de programas sociales” (Farber et al., 2015, p.69) como lo es el programa Salvando a Yacu. De esta manera, los productos de KVV generan valor en dos sentidos: primero, al medio ambiente con la disminución y compra de productos desechables; y segundo, para la sociedad beneficiaria del Programa Salvando a Yacu, donde se encuentran las mujeres y escolares de la comunidad de San Ramón, Selva Central, quienes participan del proceso de creación y de la generación de valor agregado, a través de su arte cultural, además de recibir acompañamiento en su labor de protectores de la Selva de la contaminación.

En segundo lugar, la siguiente ventaja competitiva del emprendimiento se basa en su cadena de transformación del producto cien por ciento nacional y basado en la Economía Circular. Por un lado, la producción responsable del producto se basa en el uso de insumos locales peruanos basados en fibras orgánicas transformadas por familias peruanas, quienes son los proveedores de KVV. Asimismo, el proceso de transformación es realizado por mujeres peruanas de Lima y en San Ramón, Selva Central, dependiendo si los productos serán enviados a la ciudad limeña o a otras ciudades del país para reducir la huella ecológica de transporte (L. Luna, comunicación personal, 07 de abril del 2020). Por otro lado, los productos son empaquetados y enviados libres de plástico, así como entregados en medios de transporte mucho más eco-amigables y alternativos a comparación de los usados de manera convencional por los negocios tradicionales. Así mismo, los productos son usados responsables, a través del acompañamiento al usuario para fortalecer el concepto de Re-utilización de los productos. Finalmente, los productos al ser desechados y al ser hechos de insumos eco-amigables del ambiente regresan fácilmente a la naturaleza, o pueden volver a ser entregados a la empresa para ser incorporados en otro proceso. Esta ventaja competitiva es clave, pues si bien existen otras empresas que también buscan reemplazar el uso de bolsas plásticas con opciones reutilizables o biodegradables, aproximadamente el ochenta por ciento de estas subcontrata la transformación de sus productos en el extranjero, principalmente en China o en la India, lugares conocidos por la amplia explotación laboral e infantil, así como de

pagos injustos por cada producto final, entre otras formas de producir no circulares (Yun-kit, 2019). Esto anterior es, además, impactado por la alta huella ecológica causada por los altos costos e impacto de transporte para el traslado desde los países de origen hasta el Perú o la región. Así mismo, la mayoría de propuestas no solo se basan en procesos de transformación importados, sino también en el uso de materiales e insumos importados con lo cual se contradice al principio de utilización de insumos y generación de valor local dentro de la EC (Yun-kit, 2019).

Finalmente, para complementar la comprensión de las principales características del emprendimiento basado en el modelo de EC, se presentará un breve estudio de sus principales grupos de interés en su accionar diario como emprendimientos en crecimiento.

3.3. Grupos de interés

Según Gonzales-Masip (2018), los grupos de interés son un elemento fundamental en la relación de las empresas con su entorno de actividad y están estrechamente vinculados con su capacidad para conseguir sus objetivos económicos, así como otros que le permitan sobrevivir y crecer en el largo plazo. De esta manera, como se verá en la Tabla 3, KVV cuenta con cinco grupos de interés según Lesly Luna (comunicación personal, 15 de mayo del 2020). El primer grupo de interés es el Estado peruano quien no solo está generando leyes a favor de los emprendimientos sociales y ambientales, sino que les están brindando nuevas opciones de financiamiento a través de fondos concursables para facilitar su expansión y mayor alcance de su valor social y ambiental. El segundo grupo de interés son las familias peruanas proveedoras de los textiles orgánicos de diferentes regiones del país, pues sin ellas no podrían existir los productos finales de KVV. El tercer grupo de interés importante son las mujeres colaboradoras del emprendimiento, así como las voluntarias, ya sea para la elaboración principal y secundaria de los productos, así como para el desarrollo de las intervenciones Salvando a Yacu en diferentes escuelas del país. El cuarto grupo de interés son los clientes satisfechos de KVV y los potenciales pues contribuyen a idear y planificar el desarrollo de nuevos productos según las necesidades diarias relacionadas a la problemática ambiental que van visualizando. Un quinto grupo de interés, las poblaciones beneficiarias, quienes son los estudiantes intervenidos y las familias de las comunidades selváticas, quienes son un grupo de interés muy importante en tanto visualizan el lado operativo del emprendimiento y la generación de soluciones sostenibles en las comunidades, donde se desea disminuir la contaminación ambiental a causa de plástico de un solo uso. Finalmente, otros grupos de interés abarcan a las ferias ecológicas, la comunidad de la Red Kunan y la academia como actor de mentoría y acompañamiento en el crecimiento de los EAs. A continuación, se puede observar, en la Tabla 3, el mapeo de actores detallado.

Tabla 3: KVV: Grupos de interés

Actores	Rol/Influencia	Interés	Relación predominante	Jerarquización de su poder
Estado peruano	Determinan leyes y regulan acciones de las empresas	Aumentar la productividad del país y procurar el desarrollo sostenible del mismo	A favor	Alto
Kunan	Articulador de recursos en para el ecosistema emprendedor social y ambiental en representación de empresas miembros de Perú 2021	Contribuir a la sostenibilidad de negocios que se enfocan en el triple impacto: económico, social y económico	A favor	Alto
Proveedores nacionales	Proveer materiales necesarios para realizar los productos o detalles de ellos	Aumentar sus ventas de insumos a los emprendimientos y otros clientes	A favor	Medio
Mujeres colaboradoras	Brindan un servicio de calidad por la capacitación especializada que han recibido	Realizar más cantidades de productos para los emprendimientos. Tener recursos adicionales para contribuir a sus familias	A favor	Medio
Mujeres voluntarias	Colaboran con el desarrollo de las redes sociales y la intervención Salvando a Yacu	Aplicar sus conocimientos en favor de las comunidades nativas	A favor	Medio
Cientes corporativos	Se benefician del producto mientras soportan la actividad del emprendimiento a través de sus compras	Ser eficientes con sus partidas financieras mientras cumplen sus objetivos corporativos	A favor	Alto
Cientes orgánicos	Compran y disfrutan de los productos. Muchos de ellos generan el Marketing Boca a boca	Obtener el mejor producto a un precio justo. Contribuir al sistema	A favor	Alto

Tabla 3: KVV: Grupos de interés (continuación)

Actores	Rol/Influencia	Interés	Relación predominante	Jerarquización de su poder
Ferias ecológicas o ecoamigables	Coordinan y exponen las reuniones de venta entre emprendimientos y la comunidad	Obtener los mejores proveedores, que sean innovadores y generen triple impacto	A favor	Medio
Poblaciones beneficiarias	Demuestran la efectividad del mensaje y cambio ambiental a través los cambios positivos ambientales que ofrecen a sus comunidades	Obtener más beneficios y horas de la experiencia <i>Salvando a Yacu</i> así como más herramientas y recursos para transformar su contexto	A favor	Bajo
Academia	Contribuyen con la creación de conocimiento valioso aplicable	Generar conocimiento valioso para la comunidad, Estado y empresas para demostrar la eficiencia de la educación brindada	A favor	Bajo

3.4. Tendencias relevantes contextuales para Killa Vive Verde

El caso de estudio mencionado se encuentra en contextos variables, con diferentes desafíos y retos que enfrentan cada día. Lograr que las sociedades crezcan con una huella de carbono menor tiene un impacto real, según el MINAM, en tanto permite la conservación del país, reduce los costos de producción y mejora la eficiencia energética, incrementa la competitividad y la productividad (MINAM, 2019). En el año 2020, existen dos tendencias relevantes para el emprendimiento, así como para la mayoría de los EAs según la coyuntura actual a presentar a continuación.

En primer lugar, en América Latina y el Caribe, los gobiernos han empezado a tomar acciones, las políticas públicas y regulaciones de mercado orientadas a la reducción del plástico desechable, lo cual se convierte cada vez más en oportunidades tangibles para los emprendedores relacionados a la problemática del plástico. Esto no solo al afectar las prácticas de los individuos, sino también de las operaciones de las corporaciones (UNEP, 2018). Según el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (ONU, 2020), Argentina, Barbados, Brasil, Chile,

Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, Granada, Guyana, Honduras, Panamá, Perú, Santa Lucía y Uruguay ya forman parte de esta campaña.

Específicamente en el Perú, la Ley 30884, Ley de Plásticos, decretó el 19 de diciembre del 2018 que el usuario debe asumir el costo del impuesto por la adquisición de una bolsa de plástico desechable, precio que iría subiendo progresivamente hasta el 2023 (MINAM, 2018). Esta normativa regula todo tipo de plástico de uso solo uso como envases descartables o tecnopor para alimentos y bebidas dentro del territorio nacional. Esta ley, indirectamente, contribuye mucho al desarrollo del emprendimiento, pues aumenta los costos de adquirir materiales y productos que tengan impactos negativos sobre el medio ambiente, así como alientan al usuario/empresas a utilizar y consumir productos alternativos que sean eco-amigables y que estén disponibles en el mercado peruano.

En segundo lugar, la situación contextual se caracteriza por el brote de la pandemia del COVID-19 en la región y el mundo, coyuntura que muestra un panorama importante a resaltar para las empresas y emprendimientos relacionados al reciclaje y las que trabajan en relación a la EC. La problemática sanitaria actual, según *Bureau of International Recycling* (BIR), no sobe está afectando la salud humana, sino la del medio ambiente. Si bien los cielos se han despejado debido a las cuarentenas desarrolladas en diferentes países, el uso de plástico en forma de mascarillas y guantes desechables, así como de bolsas de plástico para las compras en mercados y supermercados se ha incrementado en muchos casos con 90% de desechos que acaba en vertederos y, finalmente en el mar, debido a las prácticas tradicionales en la forma de comprar y consumir de las comunidades (ONU, 2020).

Expertos recomiendan que el sector de industrias relacionadas con la gestión y reciclado de residuos, así como las que trabajan por su reducción, opten por tomar las ayudas estatales para el plan de apoyo a empresas que trabajan a favor de mitigar los efectos del COVID-19. Estos efectos por un lado son sanitarios, aunque también lo son en la afectación al medio ambiente frente a los nuevos desechos del rubro salud y protección personal utilizados a gran escala durante los primeros meses del 2020 (Gestión, 2020). Sobre este punto, los expertos se han mencionado respecto a la necesidad de reactivar la economía después de la recesión intencional, pero con economías que tengan criterios ecológicos, que busquen contribuir a la estrategia global de preservar el clima frente a la continua lucha frente al cambio climático y el trabajo en pro del alcance de los objetivos de la Agenda 2030 (ONU, 2020).

Este conjunto de cambios contextuales coyunturales está llevando a los EAs a adaptar sus modelos de negocio a las condiciones limitadas de mercado existentes, como por ejemplo en la forma de distribución de los mismos, con el fin de aprovechar las oportunidades presentadas para

estos y el planeta (L. Luna, comunicación personal, 7 de abril del 2020).

Esta fue la presentación de la contextualización tanto internacional como nacional del caso que será estudiado, así como la descripción de los aspectos más principales para el futuro análisis de riesgos y las alternativas de tratamiento para los mismos. En el siguiente capítulo se presentará la metodología desarrollada para esta investigación del estudio de caso descrito y contextualizado.



CAPITULO 4: MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo se encuentra dividido en tres partes. La primera describe la metodología de la investigación, detallando el alcance, el enfoque de la investigación y su estrategia, las herramientas de recolección de datos y las variables identificadas en relación a cada objetivo específico. La segunda parte menciona las limitaciones de la investigación. Por último, la tercera parte especifica la secuencia metodológica del presente trabajo, la cual está compuesta por tres fases.

1. Metodología de la investigación

Esta primera sección abarca el planteamiento para la recolección de información. En primer lugar, se describirá el alcance, diseño y el enfoque que tendrá la investigación. Luego, se describirán las variables consideradas por cada tipo de objetivo específico de la investigación.

1.1. Alcance, diseño y enfoque de la investigación

La presente investigación es de alcance descriptivo, pues se busca especificar las propiedades y las características de personas, grupos, procesos, etc., a través del recojo de información sobre las variables previamente reconocidas, sin el objetivo de plantear alguna relación entre ellas (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). En ese sentido, se han planteado tres dimensiones en la investigación, las cuales corresponden a los ejes analizados también en el marco teórico: EC, EA y GR.

Adicionalmente, el enfoque de la investigación es de carácter mixto. El enfoque cualitativo consta de entrevistas individuales y grupales utilizando herramientas de recolección más abiertas e interactivas, con el fin de tener una mayor flexibilidad, lo que facilita la comprensión e interpretación de las variables estudiadas (Pasco & Ponce, 2015). En cuanto al enfoque cuantitativo, se utilizarán encuestas con el objetivo de comprobar hipótesis, a través de la recolección de datos y de herramientas de medición numérica que permitan realizar un análisis de la información (Pasco & Ponce, 2015). El enfoque de investigación incluye definir una estrategia para la misma. En ese sentido, la estrategia definida para la misma es el estudio de caso, pues se desea comprender un fenómeno específico dentro de un delimitado contexto para comprender el fenómeno más amplio como consecuencia (Pasco & Ponce, 2015). Según Swanborn (2012 citado en Mendoza & Llaxacondor, 2016), esta estrategia se destaca a diferencia de otras porque se estudia en un contexto real y se utilizan varias fuentes de información. Además, esta estrategia demanda realizar la triangulación de la información, la cual se basa en recolectar diversas fuentes con la finalidad de tener una mayor exactitud en los resultados de la investigación. (Mendoza & Llaxacondor, 2016). En este caso particular, el caso de estudio considerado es el caso del emprendimiento KVV.

El presente caso de estudio se eligió por tres razones, en primer lugar, por pertinencia, ya que el caso de estudio es uno de los pocos registrados como EA existentes en el país y registrados en una Red formal de EA que reúna las características de prácticas de EC y que esté atravesando por necesidad de análisis de gestión de riesgos. En segundo lugar, se eligió al mismo por motivos de accesibilidad a la información, al ser un EA nacional, sus cofundadoras y equipo mostraron predisposición a participar de la investigación y brindar la información que se requiriera para el estudio. Y, finalmente, se eligió al caso por motivos de logros, ya que el caso de estudio elegido ha ganado diferentes premios y ha sido finalista en importantes concursos sobre EA innovadores, lo cual merece el apoyo de la academia a través de la investigación desde las ciencias de la gestión para el desarrollo de la misma.

Por otro lado, es importante definir el horizonte temporal en el que se basará la investigación. Esta es de tipo transversal debido a la que “la recolección de información se realiza en un solo periodo de tiempo. En ese sentido, el estudio solo se proporciona información de la organización correspondiente al momento en el que fue realizado” (Pasco & Ponce, 2015, p. 49). Por lo tanto, se pretende recoger información de acuerdo a la etapa actual de crecimiento en la que se encuentra e identificar sus riesgos. Asimismo, la investigación utilizará el tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia, este muestreo “enfatisa la selección en función de la facilidad de acceso a la unidad de observación por el propio investigador” (Pasco y Ponce, 2015, p.54). Se eligió esta opción porque se tuvo una fácil accesibilidad de información tanto al emprendimiento, pues uno de los investigadores es miembro del caso de estudio, como a los actores externos entrevistados.

1.2. Variables de la investigación

Para la presente investigación se definieron tres objetivos específicos a modo de delimitar los temas en los cuales se basará el estudio. Asimismo, se precisó identificar variables para cada objetivo, con el fin de determinar los factores que se investigarán durante el recojo de información. Para ello, la investigación se apoya en la elaboración de la una matriz de consistencia en donde se señala tanto el objetivo principal como los específicos indicando sus variables. Además, en dicha matriz se identifica la técnica de recolección de datos, la cual será explicada con mayor detalle más adelante, así como el criterio que se tomará para cada una de estas. Esta matriz se puede observar en el Anexo B. Cabe resaltar que se realizó solamente una entrevista a cada actor, a excepción de la cofundadora de KVV quien tuvo más de una. Todas las personas entrevistadas han entregado su protocolo de consentimiento informado como declaración voluntaria de apoyo a la investigación (ver Anexo R). En la siguiente Tabla 4, se muestra un detalle de las variables establecidas por cada objetivo específico.

Tabla 4: Variables por objetivo específico de la investigación

Objetivos específicos	Variables
OE1: Describir la relación de los emprendimientos ambientales con la economía circular y la importancia de la gestión de sus riesgos.	Sistema de Economía Circular
	Ecosistema de emprendimientos ambientales
	Diferenciación de los emprendimientos ambientales
	Desarrollo del mercado verde
	Proceso de crecimiento emprendedor
	Gestión de los riesgos
OE2: Conocer el ecosistema internacional y nacional del emprendimiento ambiental estudiado y describir el caso de estudio	Políticas públicas ambientales del Estado Peruano
	Apoyo de las organizaciones de soporte
	Compromiso de las mujeres voluntarias
	Satisfacción de los clientes corporativos
	Satisfacción de los clientes orgánicos
	Rol de los organizadores de ferias
OE3: Analizar los riesgos, tanto amenazas como oportunidades, y proponer las estrategias de tratamiento según la etapa actual del proceso emprendedor en el que se encuentra el emprendimiento ambiental estudiado.	Alcance, contexto de la organización y criterios del riesgo
	Identificación del riesgo
	Análisis del riesgo
	Valoración del riesgo
	Tratamiento del riesgo
	Registro e informe de la gestión de riesgos

El primer objetivo es describir la relación de los EAs con la EC y la importancia de la gestión de sus riesgos, pues, en base al marco teórico, se han considerado tres ejes, los cuales son la EC, los EAs y la GR. En ese sentido, se identificaron seis variables con el objetivo de contextualizar cada eje temático. Cabe resaltar que la revisión bibliográfica del segundo capítulo se basó en distintas bases de datos como Scopus, ScienceDirect, EBSCOhost, Springer, Web of Science, entre otras

La primera variable es el **sistema de economía circular**, basada en los autores Ingulfsvann (2020), Prieto-Sandoval et al. (2018). Este concepto explica el ciclo de vida circular de un producto, con el fin de generar menos impacto en el ambiente, lo cual resulta una característica principal del modelo de negocio del caso de estudio y ayudará a medir el nivel de alineamiento de KVV al sistema de EC. Para este caso, se entrevistó a la cofundadora del caso de estudio, así como a las voluntarias para que puedan brindar información acerca de los procesos de producción circular y sobre la cultura verde que existe dentro del emprendimiento.

La segunda variable es el **ecosistema de emprendimientos ambientales**, la cual se basó en autores como Dean y McMullen (2007), Kantis (2004) y Peña (2016). Se tomó en consideración el ecosistema de los EAs para identificar sus atributos, el nivel de involucramiento de los emprendimientos con este y el nivel de recepción de apoyo a los emprendimientos desde los distintos actores del ecosistema. Para ello, se entrevistaron a distintos actores mapeados dentro del ecosistema, con el fin de que puedan compartir su opinión respecto al apoyo que brindan a este tipo de emprendimientos y los retos que tienen para contribuir al desarrollo de estos.

La tercera variable es la **diferenciación de los emprendimientos ambientales**, la cual muestra la definición de los EAs y su nivel de diferenciación en contraste con otro tipo de emprendimientos como, por ejemplo, las poblaciones beneficiarias a las que apoyan o con las cuales tienen algún tipo de cooperación, además de la innovación, la atención y la calidad de sus productos y servicios. En ese sentido, se realizaron entrevistas al equipo de KVV con la finalidad de que comenten sobre las características que diferencian este emprendimiento de los otros. Así mismo, se realizaron encuestas a sus clientes para poder tener una opinión externa en cuanto a los componentes diferenciadores de KVV.

La cuarta variable es el **desarrollo del mercado verde**, en base al reporte realizado por Kunan, el cual hace referencia a los tipos de clientes que tienen los EAs y el nivel de desarrollo del mercado frente a productos que estos ofrecen. Por lo tanto, se realizaron encuestas para definir el tipo de perfil de los consumidores de KVV, con el fin de poder encontrar alguna similitud entre sus comportamientos de compra y así poder evidenciar qué los motiva a consumir este tipo de productos y qué otro tipo de factores podrían influir en su compra.

La quinta variable es el **proceso de crecimiento emprendedor** basada en los autores H. Kantis (2004) y Peña (2016), la cual cuenta con tres etapas como la de gestación, la puesta en marcha y la de desarrollo. Esta variable ayudará a identificar en qué proceso de crecimiento se encuentra el sujeto de estudio, por lo que la entrevista a la cofundadora de KVV ayudó contextualizar y a entender en qué etapa se encuentra el emprendimiento y cuáles fueron sus características.

Por último, la sexta variable hace referencia al objeto de estudio, el cual es **gestión de los riesgos**. En base a distintas fuentes bibliográficas, se tomó en consideración el modelo de GR de la ISO 31000:2018. Esta variable ayudará a conocer el nivel de GR y a identificar amenazas y oportunidades en el EA. Para lograr esta identificación, se realizaron entrevistas tanto a actores del mismo emprendimiento como a los del ecosistema para poder mapear los tipos de riesgos en base a diferentes perspectivas.

El segundo objetivo de la presente investigación es conocer el ecosistema internacional

y nacional del EA estudiado. De acuerdo a lo desarrollado en el marco contextual, se ha podido hallar a los actores que se encuentran en el ecosistema del caso de estudio, cada uno de estos actores serán las variables para el objetivo con la finalidad de poder conocer a profundidad el modo cómo influyen en el crecimiento y desarrollo de los emprendimientos sea de manera positiva o negativa. Existen dos grupos de actores que también se buscó entrevistar, pero debido a las limitaciones de acercamiento geográfico por el COVID-19, no se pudieron realizar de manera directa, sino solo a través de fuentes secundarias, que corresponden al grupo de interés de los proveedores nativos, así como a las mujeres colaboradoras en la Selva Central.

La primera variable son las **políticas públicas ambientales del Estado Peruano**, pues a través de sus programas e iniciativas buscan aportar al crecimiento de los EAs en el país. Se utilizó la entrevista en profundidad como herramienta de investigación y, en este caso, se realizó, principalmente, a representantes del Ministerio del Ambiente y de Producción. Específicamente, a la Sra. Vanessa Ingar, Especialista en Biocomercio en el MINAM; al Sr. Luis Marino, Director General de Economía y Financiamiento Ambiental en el MINAM; y al Sr. Fernando Rodriguez, Ejecutivo de proyectos de emprendimiento en Produce. También, se realizaron entrevistas a la Srta. Lesly Luna, la cofundadora del caso de estudio, la Srta. Verónica Briceño, representante de Kunan y a diversos docentes expertos en el tema de investigación, con la finalidad de que puedan brindar su opinión sobre el apoyo que muestra el Estado Peruano hacia los EAs.

La segunda variable corresponde al **apoyo de las organizaciones de soporte**, pues, según lo mencionado en el marco contextual por Kunan y la Universidad Científica del Sur (2019), existen distintos tipos de organizaciones dentro de este grupo que buscan ayudar a los emprendimientos sociales y ambientales ya sea brindando el soporte financiero, espacios de *networking*, entre otros. Se utilizó la entrevista en profundidad como herramienta de investigación y, en este caso, se realizó, principalmente, a la Srta. Verónica Briceño, coordinadora de Kunan. Esto porque se ha convertido en un gran articulador que fomenta el desarrollo de los emprendimientos y, además, busca que los emprendedores puedan conectarse con las grandes empresas del mercado para que establezcan relaciones comerciales. También, se realizaron entrevistas a la cofundadora del caso de estudio y a los docentes expertos en el tema de investigación con la finalidad de que puedan brindar su opinión sobre el apoyo que brindan las organizaciones de soporte.

La tercera variable es el **compromiso de las mujeres voluntarias**, pues son el grupo humano fundamental del emprendimiento y brindan el soporte para el impacto social y ambiental que la cofundadora desea generar. Se realizó una entrevista a cada voluntaria como herramienta de investigación para poder conocer de manera cercana la satisfacción de las voluntarias por

apoyar en el emprendimiento ambiental. También, se entrevistó a la cofundadora del caso de estudio para que pueda brindar su opinión respecto a la labor de las voluntarias.

La cuarta variable es la **satisfacción de los clientes corporativos**, pues representan grandes empresas que pueden influir en la entrada del flujo de dinero de los emprendimientos, además, de uno y otro modo, pueden hacerse conocidos en el mercado y ser referidos en otras empresas. Por otro lado, este tipo de clientes puede incentivar que los emprendedores mejoren la calidad de su producto y el servicio que brindan pues al ser un proveedor más de estas empresas, estas esperarán recibir la misma calidad de servicio como sus otros proveedores. Se utilizó la entrevista en profundidad como primera herramienta de investigación con la cofundadora del caso de estudio, a la representante de Kunan, a los organizadores de feria y a los docentes expertos en el tema de investigación para poder conocer varias opiniones del perfil de este tipo de clientes y su comportamiento de compra.

La quinta variable corresponde a la **satisfacción de los clientes orgánicos**, en la medida que ellos son quienes tienen un continuo contacto con los EAs y pueden ofrecer una opinión de sus productos. De acuerdo a lo mencionado en el capítulo anterior, los clientes orgánicos realizan el marketing boca a boca, pues refieren los productos a sus familiares, amigos y conocidos logrando, de tal forma que los emprendimientos puedan ser más conocidos en el ecosistema de productos ecológicos que aún está en proceso de tener una mayor envergadura en el país. Se utilizó la entrevista como primera herramienta de investigación a la cofundadora del caso de estudio, a la representante de Kunan, a los organizadores de feria y a los docentes expertos en el tema de investigación para poder conocer varias opiniones del perfil de este tipo de clientes y su comportamiento de compra. Se utilizó la encuesta como segunda herramienta de investigación a los clientes recurrentes del caso de estudio con la finalidad de conocer su percepción respecto al emprendimiento.

La sexta variable refleja al **rol de los organizadores de ferias ecológicas**, pues ofrecen el espacio para que los EAs puedan hacerse más conocidos y así, por un lado, obtener nuevos clientes orgánicos y logren expandir su mercado y, por otro lado, obtener nuevos clientes corporativos que les permitan desarrollarse como proveedores de grandes empresas mejorando en los aspectos que ello implica. Se utilizó la entrevista en profundidad como herramienta de investigación y fue realizado a la Srta. Paloma Duarte, representante de la Feria Ecológica de Barranco, quien posee un amplio conocimiento del desarrollo de ferias ecológicas en el país. La finalidad fue poder conocer su motivación al realizar estas ferias y conocer cuáles son las expectativas que tiene de cada emprendimiento que participa. También, se realizó una entrevista a la representante de Kunan para que pueda brindar su opinión acerca del apoyo de estos actores

del ecosistema del EA.

La última variable representa el **rol de la academia** que, en este caso, son las universidades y centros de investigación que muestran interés en el campo de emprendimientos ambientales y gestión de riesgo, por lo cual generan conocimiento valioso sobre este campo. Ellos conocen a mayor profundidad el ecosistema de los emprendimientos, sus fortalezas y debilidades de ese ecosistema en el país, así como los retos y amenazas que enfrenta ante las tendencias que aparecen en su desarrollo y crecimiento. Se utilizó la entrevista en profundidad como herramienta de investigación y se realizó a dos docentes de la Pontificia Universidad Católica del Perú: a la Mag. Hellen López Valladares, especialista en emprendimientos sociales por la Universidad de Manchester, y al Mag. Diego Espinosa Winder, especialista en economía ecológica por la Universidad de Edimburgo. Adicionalmente, se entrevistó a la cofundadora del caso de estudio para que pueda mencionar su opinión acerca del modo cómo influye la academia en el desarrollo de su EA. Cabe destacar que las personas entrevistadas han entregado su protocolo de consentimiento informado como declaración voluntaria de apoyo a la investigación.

El tercer objetivo de la investigación es analizar los riesgos, tanto amenazas como oportunidades, y proponer las estrategias de tratamiento, según la etapa actual del proceso emprendedor en el que se encuentra el EA estudiado. De acuerdo a lo mencionado en el capítulo 2, se optó por utilizar, principalmente, la GR de acuerdo al ISO 31000:2018, el cual define una serie de etapas. Asimismo, la guía del PMI (2017) se utilizó para aplicar las herramientas que recomienda en las etapas de GR. Cada etapa de la GR fue considerada como variable en la matriz de consistencia y se detallarán a continuación. Cabe resaltar que la primera y última variable se ha renombrado ligeramente para una mayor comprensión.

La primera variable es la **etapa de alcance, contexto de la organización y criterios del riesgo**, la cual tiene como finalidad conocer con mayor profundidad acerca del caso de estudio, así como adaptar el proceso de GR al caso de estudio antes de analizar sus riesgos. Se utilizó la entrevista como primera herramienta de investigación y se realizó, principalmente, a la cofundadora del caso de estudio y a los docentes expertos en el tema de investigación.

La segunda variable es la **identificación del riesgo**, el cual tiene como finalidad identificar todos los riesgos que puede enfrentar el caso de estudio. Los riesgos fueron identificados con ayuda de la clasificación de barreras realizada por Govindan y Hasanagic (2018), el cual fue analizado en el capítulo 2 de la presente investigación. Asimismo, luego de ser identificados, se clasificaron de acuerdo a lo propuesto por Bravo y Sánchez (2012). De este modo, se presentaron cuatro tipos de riesgos: riesgos del entorno, estratégicos, operativos y de asignación de recursos. Se utilizó la entrevista en profundidad como primera herramienta de

investigación, que se realizó a la cofundadora del caso de estudio y a las voluntarias, así como a los demás actores mencionados anteriormente y a las fundadoras de Misha Rastrera y Fussion, Paloma Duarte y Paula Tamayo, respectivamente. Cabe destacar que se entrevistaron a estas fundadoras para que brinden su punto de vista respecto a riesgos que pueden tener sus emprendimientos. También, se utilizaron las encuestas como segunda herramienta de investigación y se aplicaron a los clientes del caso de estudio.

La tercera variable es el **análisis del riesgo**, el cual tiene como finalidad realizar el análisis cualitativo y el cuantitativo de los riesgos identificados. Se utilizó la entrevista en profundidad como herramienta de investigación y se realizó a la cofundadora del caso de estudio con la finalidad de que brindara su opinión y validación respecto a los resultados del análisis de los riesgos. Además, se realizó una revisión de la documentación del caso de estudio para obtener una mayor información y se generen buenos resultados en esta etapa.

La cuarta variable es la **valoración del riesgo**, la cual tiene como finalidad realizar la toma de decisiones respecto a si poseen la información completa para tratar los riesgos y empezar a conocer las opciones del tratamiento de los riesgos que se realizó en la siguiente etapa. Se utilizó la entrevista en profundidad como herramienta de investigación y se aplicó a la cofundadora del caso de estudio para que nos brinde su percepción sobre las decisiones que se tomen en esta etapa.

La quinta variable corresponde al **tratamiento del riesgo**, el cual tiene como finalidad tomar la decisión de cómo se tratarán los riesgos considerados amenazas y aquellos considerados como oportunidades pues, de acuerdo a lo mencionado en el capítulo 2, no necesariamente todos los riesgos pueden generar un impacto negativo en las organizaciones, sino también positivo. Se utilizó la entrevista como herramienta de investigación y se realizó, por un lado, a especialistas en los temas investigados y, por otro lado, a la cofundadora del caso de estudio para que brinde su percepción sobre las decisiones que se tomen en esta etapa.

La última variable es el **registro e informe de la gestión de riesgos**, el cual tiene como finalidad registrar los resultados del proceso de GR y comunicar a las partes interesadas las actividades que se realizarán en base a lo analizado. Se utilizó la entrevista como herramienta de investigación y se realizó a la cofundadora del caso de estudio para conocer sus opiniones respecto al proceso de GR realizado en su emprendimiento, así como las actividades que piensa implementar en base a ello.

En conclusión, se han explicado cada una de las variables, que se utilizaron en esta investigación, las cuales poseen una relación directa con los objetivos planteados. A continuación, se detallarán las herramientas de recolección de información que se utilizaron para el proceso metodológico de la investigación.

1.3. Herramientas de recolección de investigación

Las herramientas de investigación o técnicas elegidas de investigación fueron una elección entre diversas técnicas existentes para recolectar y analizar la información secundaria obtenida en el trabajo de campo en un determinado contexto organizacional. Según la Guía de investigación PUCP-FGAD (Pasco & Ponce, 2015), existen cuatro diferentes técnicas más utilizadas para recolectar la información primaria tanto cuantitativas, como lo son la encuesta para un público múltiple, y cualitativas como lo son la entrevista individual en profundidad, el focus group y la observación. Debido a la coyuntura sanitaria del año 2020, la Pandemia COVID-19, no se podrá utilizar la herramienta de observación de campo ni de focus group pues se tenía pensado utilizarlas con las colaboradoras de la comunidad nativa. En ese caso, específicamente, se realizaron entrevistas semi estructuradas y encuestas. A continuación, se detallarán a los actores internos y externos de las organizaciones estudiadas que formaron parte de la investigación.

Los ejes o dimensiones de la investigación pueden ser visualizados en la matriz de recolección de información (ver Anexo R) que se divide en tres dimensiones: sistema de EC, EA y GR. La primera parte se divide principalmente en el estudio de los elementos del sistema de EC, la segunda parte en tres sub- dimensiones, las cuales son: el ecosistema de los EAs, la diferenciación de los mismos, el mercado verde, y los procesos de crecimiento, y la tercera parte, se divide principalmente en las etapas de GR según la ISO 31000:2018. Asimismo, como se muestra en la Tabla 5, los actores internos mapeados para el estudio son la cofundadora del caso de estudio, la Srta. Lesly Luna y sus colaboradoras voluntarias. En el caso de los actores externos a la organización, se han mapeado a diez actores importantes detallados a continuación.

Tabla 5: KVV: Actores externos e internos entrevistados, 2020

N.	Externo/Interno	Organización/ tipo de actor	Cargo	Nombre
1	Externo	Minam	Especialista de BioComercio	Vanessa Ingar Elliot
2	Externo	Minam	Director General de Economía y Financiamiento	Luis Guillermo Marino Nava
3	Externo	Innovate Perú	Director de Monitoreo de Proyectos en Innovación y Emprendimientos	Fernando Rodriguez Henostroza
4	Externo	Kunan	Coordinadora General	Verónica Briceño Huerta
5	Externo	Feria Ecológica de Barranco	Directora General	Paloma Duarte Soldevilla

Tabla 5: KVV: Actores externos e internos entrevistados, 2020 (continuación)

N.	Externo/Interno	Organización/ tipo de actor	Cargo	Nombre
6	Externo	Misha Rastrera	CEO y fundadora	Paloma Duarte Soldevilla
7	Externo	Fussion	CEO y fundadora	Paula Tamayo Flores
8	Externo	PUCP	Especialista en Emprendimientos Ambientales	Hellen López Valladares
9	Externo	PUCP	Especialista en Economía Ecológica	Diego Espinoza Winder
10	Externo	Clientes corporativos y orgánicos	Cuponatic Consumidores finales	-
12	Interno	Killa Vive Verde	COO y Cofundadora	Lesly Luna Dominguez
13	Interno	Killa Vive Verde	Redes y media	Yazmin Yupanqui Lizana
14	Interno	Killa Vive Verde	Coordinadora del Programa Salvando a Yacu	Xiomara Ibarra Montes

1.4. Herramientas de análisis de información

Respecto a las herramientas de análisis de información a utilizar, en primer lugar, se ha ordenado la información utilizando la herramienta WebQDA, el cual es un software específico orientado a gestionar contenidos para facilitar el análisis de la información cualitativa. Esta fue alimentada con las transcripciones de las entrevistas, donde se codificaron y estudiaron la mayoría de los conceptos de la matriz de recolección de información.

Adicionalmente, se utilizaron las siguientes herramientas para las etapas de la GR, según la base de la ISO 31000:2018 y con la ayuda complementaria de la guía del PMI (2017): análisis FODA, análisis de la matriz de probabilidad e impacto para analizar los riesgos identificados, activos de los procesos de la organización, organigramas y descripciones de cargos, juicio de expertos, relaciones históricas del emprendimiento, entre otra información disponible.

2. Limitaciones de la investigación

La presente investigación se ha desarrollado en un contexto de emergencia nacional debido a la Pandemia del COVID-19. En consecuencia, por órdenes del gobierno peruano y recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS), se prohibieron las reuniones presenciales para evitar su propagación. Por ese motivo, el trabajo de campo y la investigación

general se ha limitado a entrevistas y recolección de información de manera virtual conllevando a que no se pueda recolectar la información esperada en un inicio. Sin embargo, la información recolectada ha sido la adecuada para un buen desarrollo del tema de investigación.

3. Secuencia metodológica

En la presente sección se presentará la estructura de la investigación, la cual cuenta con las siguientes tres fases principales: la fase de exploración, la fase de análisis y la fase de cierre, como se observa en la Figura 17. Estas fases tienen la función de estructurar el alcance de los objetivos específicos mencionados previamente. Asimismo, estas fases cumplen el rol de orientar la investigación respecto a la información y forma en que se va a recolectar la misma, así como la forma en que se analizará lo recolectado.

Figura 17: Secuencia metodológica de la investigación



2.1.Fase de exploración

Esta primera fase está compuesta por dos etapas: acercamiento al caso de estudio y acercamiento a actores del ecosistema, las cuales se describirán a continuación.

Para la primera etapa, se buscó conocer de manera detallada el caso de estudio seleccionado: el emprendimiento KVV. Para ello se realizaron tres entrevistas en profundidad con la cofundadora de KVV, Lesly Luna (ver Anexos C, D y E) para que brindara una descripción profunda de su emprendimiento. En las guías de entrevista, se decidió formular las preguntas de acuerdo a los conceptos de los ejes temáticos trabajados en el marco teórico pues, de este modo, se podría conocer la aplicación de los conceptos expuestos en esa sección, así como describir al emprendimiento desde otros elementos del campo teórico. También, se entrevistaron a las dos voluntarias de KVV, Xiomara Ibarra y Yazmin Yupanqui. Las voluntarias brindaron sus puntos de vista acerca del emprendimiento donde apoyan. Asimismo, se pudo conocer más del emprendimiento a través de la revisión de la última versión del plan de negocios de KVV actualizado. En este documento, se menciona la misión y los objetivos de KVV, su sistema de producción circular, sus productos y plan de lanzamiento de productos nuevos, principales competidores, mercado histórico potencial, hitos conquistados, equipo de trabajo, organización interna del emprendimiento, entre otros elementos importantes. Posteriormente, la cofundadora brindó otro documento actualizado al mes de julio del 2020 del plan de negocios, debido a que el emprendimiento estaba concursando en TIC Américas y se actualizó los planes e inversiones con la visión de obtener el financiamiento concursado a ser entregado por PEPSICO y la OEA (OEA, 2020). Cabe resaltar que se esperaba conocer de manera presencial el proceso de producción realizado en Lima, así como en la selva, aunque debido a la pandemia del COVID-19 no se pudo realizar este paso.

Para la segunda etapa de la fase exploratoria, se buscó conocer a los actores que tienen un grado de influencia importante en el desarrollo del ecosistema de los EAs. Por ello, se desarrollaron distintas guías de entrevista por cada tipo de actor y en las cuales, además, se incluyeron algunos conceptos del marco teórico. Debido a la pandemia del COVID-19, no se pudieron realizar entrevistas presenciales, sino solo virtuales a los distintos actores mapeados del ecosistema. Asimismo, se creó una encuesta digital para que sea enviada a los clientes de KVV, donde se incluyó también algunos conceptos del marco teórico, así como se realizaron preguntas de satisfacción respecto a los productos de KVV, entre otros aspectos para evaluar su punto de vista sobre el desenvolvimiento del emprendimiento. El enfoque inicial fue realizar las encuestas de manera presencial a las personas en las ferias ecológicas donde KVV vendía sus productos, pero esto no fue posible debido a la coyuntura de la pandemia. Por ello, estas se realizaron de

manera virtual tanto a los clientes finales como a los clientes corporativos, obteniéndose un total de 29 respuestas.

2.2.Fase de análisis

La segunda fase está compuesta por seis etapas, las cuales se han extraído de la ISO 31000:2018 detallado en el marco teórico. Esta es la fase en la cual se realizó el proceso de GR para el caso de estudio utilizando como complemento las herramientas que ofrece la guía del PMI (2017).

Para la primera etapa, donde se analizó el alcance, contexto de la organización y los criterios del riesgo, se utilizó la información recolectada previamente en la fase de exploración con la finalidad de desarrollar el contexto del emprendimiento tanto interna como externamente. Además, junto con la clasificación de riesgos de Bravo y Sánchez (2012), se decidió que el proceso de GR sería realizado para toda la organización, pues aún se encuentra en sus primeros años de crecimiento, por lo que se vio conveniente analizarla de manera completa. Así mismo, se utilizó el programa WebQDA para gestionar los contenidos de la información recolectada en todas las entrevistas realizadas y poder incorporar la información posteriormente en las herramientas de análisis.

Para la segunda etapa, identificación de riesgos, se entrevistó a todos los actores del ecosistema del EA estudiado y se les preguntó acerca de las barreras que creen que existen para el desarrollo de un EA y los riesgos que podrían tener este tipo de emprendimiento. Del mismo modo, se utilizó el programa WebQDA para ordenar la información recolectada. A continuación, se diseñó una matriz de las barreras mencionadas por cada actor de acuerdo a la teoría de Govindan y Hasanagic (2018) descrita en el marco teórico. Cada barrera fue codificada para poder ser utilizada posteriormente. Luego, se diseñó una matriz de riesgos, de acuerdo a la clasificación de riesgos de Bravo y Sánchez (2012) mencionada en el marco teórico, donde se colocó los riesgos mencionados explícitamente por los actores y también aquellos deducidos por la información que brindaron. En esta matriz, los riesgos que provenían de las barreras mencionadas por los actores, fueron relacionados con los códigos de las barreras con la finalidad de que se pueda recordar la causa específica de ese riesgo. Posteriormente, se creó una lista de riesgos finales que englobaban los hallazgos expuestos en la matriz. Esta lista fue presentada a la cofundadora de KVV para que brindara su opinión, validación y algún cambio de ser necesario. Se hicieron los cambios señalados y se concluyó con la identificación de 46 riesgos en total. Finalmente, se diseñó una matriz de causa y efecto con la finalidad de detallar todas las causas posibles que pueden conllevar a un riesgo, y el impacto que pueden tener en el emprendimiento, sea negativo o positivo. De

igual modo, si las causas provenían de alguna barrera mapeada anteriormente, se colocó el código de identificación previamente establecido.

Para la tercera etapa, análisis de riesgos, se realizaron dos análisis: el cualitativo y el cuantitativo de los riesgos. En ambos casos, se utilizó el programa Excel para trabajar las herramientas requeridas en cada análisis. Respecto al análisis cualitativo, se adaptó la herramienta de la guía del PMI (2017) conocida como la matriz de probabilidad e impacto con la finalidad de evaluar cada riesgo y conocer cuáles tienen un mayor nivel de prioridad. Debido a que se hallaron riesgos con impacto tanto negativo y positivo, se decidió realizar el análisis de manera separada para una mayor comprensión del impacto de los riesgos. De este modo, se comenzó creando las escalas referenciales para cada tipo de impacto y se decidió considerar tres factores de evaluación: alcance, tiempo y costo, según lo indica la guía del PMI (2017). Posteriormente, se ordenó los riesgos según su clasificación (entorno, estratégicos, operaciones y asignación de recursos) y se los evaluó para hallar el valor del impacto final, según la suma de los tres factores de evaluación. Posteriormente, los resultados del impacto final fueron codificados, de acuerdo a una clasificación por rango de valores, a los valores numéricos del nivel de impacto de la matriz de probabilidad e impacto. Finalmente, se halló la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo utilizando, del mismo modo, una escala referencial. Este puntaje se multiplicó con el valor numérico de impacto codificado para hallar el nivel de prioridad de riesgos. Los resultados de cada paso fueron revisados por la cofundadora de KVV para que brinde su opinión, validación y sugerencias de cambio de ser el caso. Junto con ella, se decidieron que los riesgos con un nivel de prioridad mayor a veinte pasarían al siguiente paso de análisis cuantitativo. De esta manera, se eligieron doce riesgos a estudiar de manera más profunda, seis riesgos con impacto negativo y seis riesgos con impacto positivo, análisis que se detallará más adelante.

Continuando con la tercera etapa, específicamente en el análisis cuantitativo de riesgos, este se dio a través de tres etapas. En primer lugar, se decidió continuar con el análisis de solo los riesgos con mayor nivel de prioridad a veinte puntos, y con ello se ordenó los riesgos elegidos en orden de mayor a menor según el nivel de prioridad, tanto con los riesgos negativos como los positivos. En segundo lugar, se decidió hallar el Valor Monetario Esperado (VME en adelante) según lo recomendado por el PMI (2017) para analizar los impactos tangibles que podrían tener los riesgos para el caso de estudio elegido. Utilizando esta herramienta, se desplegó cada riesgo a través de un análisis de los posibles impactos, tanto costos como ingresos que se desarrollarían potencialmente dentro de la realización de cada riesgo. Esto se realizó a través del conocimiento más detallado hasta el momento del estudio de caso, la aplicación de la teoría y de la entrega de información específica brindada por la cofundadora, así como de su validación de lista final de los potenciales impactos por cada riesgo identificado y elegido. Con ello, gracias a la

investigación de datos históricos de ventas, costos e inversiones del emprendimiento durante los últimos meses brindada por la cofundadora, se pudo realizar estimaciones más exactas de los costos monetarios de cada uno de los impactos relacionados y obtener un total del impacto monetario por cada riesgo. En tercer lugar, continuando con la utilización del VME, al tener ya los impactos monetarios específicos, se utilizó las probabilidades de la realización de los riesgos halladas previamente en el análisis cuantitativo, factor que se multiplicó por el impacto, con lo cual se obtuvo el VME final para cada uno de los riesgos.

Para la cuarta etapa, valoración de riesgos, se realizó una reunión con la cofundadora de KVV para que brinde su validación respecto a los pasos realizados anteriormente y, de ser el caso, comentar si se debe realizar nuevamente una etapa o seguir avanzando con las etapas restantes. De acuerdo a esto último, se le comentó las estrategias que se utilizarían según lo presenta la guía del PMI (2017) para el tratamiento de cada riesgo identificado sea una amenaza u oportunidad.

Para la quinta etapa, tratamiento de riesgos, se utilizó como información secundaria el VME hallado de cada riesgo en la etapa anterior y se seleccionó las estrategias más adecuadas para cada uno de ellos. Se asignó más de una estrategia a cada riesgo porque estas no son mutuamente excluyentes, así que se puede dar esa posibilidad. Luego de ello, se coordinó una reunión con la cofundadora de KVV para que brinde su opinión y validación de cada estrategia asignada, pues estas deben ser viables para que el emprendimiento las pueda realizar en su totalidad.

Finalmente, la sexta etapa es la etapa de registro e informe de la gestión de riesgos en donde se ordenan y plasman ordenadamente los riesgos identificados, sus respectivos análisis y la sugerencia de sus tratamientos validados por especialistas del campo, así como la comunicación de los mismos a la cofundadora del EA estudiado para considerarlo en la generación de sus estrategias futuras.

2.3. Fase de cierre

Esta tercera y última fase está compuesta por cuatro secciones. En primer lugar, en el juicio de expertos, se decidió presentar los hallazgos iniciales de la investigación al Mg. Martin Beaumont, Decano de la Facultad de Gestión, quien posee conocimientos en gestión de organizaciones sociales. Asimismo, se presentó cada etapa de la fase de análisis a la Dra. Marta Tostes Vieira, docente PUCP, quien posee una Diplomatura en Gestión de Proyectos y Calidad por la PUCP. De este modo, se validó con éxito el adecuado desarrollo del análisis de los riesgos. En segundo lugar, en la discusión de la investigación, se mostró la relación de los ejes temáticos planteados en la investigación y los hallazgos generales que se obtuvieron a lo largo del trabajo de campo. En tercer lugar, se realizó la elaboración de conclusiones donde se mencionan los

hallazgos de los objetivos planteados en la investigación, pues se tuvo un panorama general de lo analizado tanto en la parte teórica como en la parte práctica. Por otro lado, se realizó la elaboración de recomendaciones donde se realizan sugerencias al caso de estudio en base a lo planteado teóricamente y lo hallado en el trabajo de campo con la finalidad de que puedan aplicarlas en el corto y largo plazo.



CAPITULO 5: HALLAZGOS

El presente capítulo abordará una de las secciones de la presente investigación más importantes, así como para la generación de conocimiento valioso para el caso de estudio, pues se presentarán los hallazgos encontrados en el transcurso de la investigación tanto sobre el alcance, contexto y criterios elegidos para analizar el estudio de caso, como los riesgos identificados, a través de las diferentes herramientas elegidas en la metodología previamente descritas, así también el análisis cualitativo y cuantitativo de los mismos, la valoración de los mismos con un conjunto de herramientas propuestas por el PMI (2017), los tratamientos sugeridos para los riesgos priorizados y el registro e informe de estos.

1. Alcance, contexto de la organización y criterios del riesgo

El inicio de la primera etapa de GR comienza con la definición del alcance que tendrá el proceso a ser realizado en el caso de estudio. Debido a que KVV tiene pocos años de haberse iniciado, aún es un grupo pequeño respecto a sus áreas y personal. Por ello, se decidió que el alcance sería a toda la organización como tal y es por esa razón que la clasificación de riesgos elegida anteriormente en la investigación se enfoca en evaluar tanto a nivel estratégico como operativo, por lo que es el adecuado para el alcance que se desea tener. Además, al establecer un alcance total, se logrará ayudar mejor al emprendimiento a conocer todos los riesgos que puede tener en sus distintos niveles.

Luego de la elección del alcance, se estableció el contexto tanto interno como externo del emprendimiento. Para ello, se entrevistaron a diferentes actores del entorno, se profundizó el conocimiento sobre el caso de estudio elegido, así como el papel de cada uno de los miembros del equipo emprendedor, su organización, entre otras informaciones relevantes a detallar en esta sección.

En primer lugar, los hallazgos encontrados se dieron gracias a dos fuentes de información primaria, por un lado, entrevistas en profundidad a actores externos del emprendimiento, y, por otro lado, entrevistas en profundidad a actores internos del emprendimiento.

Las variables estudiadas en el trabajo de campo fueron evidenciadas en la teoría de los ejes temáticos de la presente investigación, eje de EC, eje de los EAs y eje de GR. A continuación, se detallarán las variables estudiadas en los dos primeros ejes y los principales hallazgos.

Respecto al eje de EC, se estudiaron tres variables principalmente. En primer lugar, se buscó conocer la situación del Perú, Lima y la situación de provincias en el país sobre la transición de la EL a la EC. De acuerdo a las entrevistas realizadas a Paloma Duarte y Verónica Briceño, se evidenció que si bien ya hay un creciente grupo de consumidores basados en el consumo

responsable en Lima donde se evidencia esta transición de consumo de productos o servicios basados en la EC, esto aún se encierra en el marco contextual de los distritos de NSE más altos como Barranco, Miraflores, Magdalena y San Isidro (comunicación personal, 29 de mayo del 2020; comunicación personal, 12 de junio del 2020). Esta transición, en provincias, es aún muy débil, aunque actores como Kunan y el Estado, respecto a actores externos, han evidenciado interés en sus acciones en el futuro corto para mejorar esta realidad, lo cual manifiesta un conjunto de riesgos, tanto amenazas como oportunidades que el emprendimiento debe tomar en cuenta.

En segundo lugar, se estudió la variable de los elementos de la naturaleza y de la cultura respecto a la facilidad hacia la transición a la EC. De manera externa, en las entrevistas realizadas a dos actores del Minam, Vanessa Ingar y Luis Marino, se considera que hay muchos elementos y recursos en la naturaleza peruana aún no considerados dentro de las economías emergentes como son los emprendimientos, lo cual evidencia grandes oportunidades. Sin embargo, la cultura nacional aún se encuentra débil respecto a los cambios que demanda la transición a la EC. (comunicación personal, 26 de mayo del 2020; comunicación personal, 29 de mayo del 2020). Esto de manera interna, se evidenció en KVV que busca resolver ambos elementos para, por un lado, aprovechar el conocimiento de los recursos ancestrales textiles y artísticos de la comunidad Shipibo-Conibo y, por otro lado, contribuir a la mejora de la situación cultural ambiental, a través del crecimiento y desarrollo de su Programa Salvando a Yacu.

En tercer lugar, se estudiaron los beneficios de aplicar la EC en los emprendimientos peruanos y en el país. Los actores entrevistados —Fernando Rodríguez, Paloma Duarte y Verónica Briceno— manifestaron su aprobación respecto a la necesidad de esta transición. Por un lado, la EC brinda sostenibilidad de los recursos que fomenta la economía peruana y cuidado ambiental para la preservación de los mismos en el tiempo. Por otro lado, respecto a los beneficios para el emprendimiento que decida aplicar la EC, generarán un menor impacto ambiental debido a la generación de una menor huella de carbono que se reflejará en parte a través de sus procesos de elaboración y distribución de sus productos. También, en varias oportunidades, se mencionó el panorama positivo a favor de este tipo de emprendimientos que se percibe por parte de otros actores externos que cada vez buscan extender más apoyo financiero, humano y de otros recursos para el desarrollo de este tipo de proyectos innovadores (comunicación personal, 29 de mayo del 2020; comunicación personal, 12 de junio del 2020).

A continuación, en la Tabla 6, se presenta un resumen de los hallazgos encontrados en eje de EC.

Tabla 6: Hallazgos del eje de Economía Circular

Eje de Economía Circular	
Fuente primaria	Hallazgos
Xiomara Ibarra- colaboradora de KVV	<ul style="list-style-type: none"> • KVV tiene una cultura verde y trata de fomentar prácticas ecosostenibles entre los miembros del equipo. • KVV aporta a la comunidad y al desarrollo sostenible a través de su modelo de producción el cual trata de ser sostenible durante toda la cadena, ya sea por lo proveedores, los insumos y el mismo proceso de creación de los productos. • No se tiene claro si hay un proceso de distribución inversa.
Yazmin Yupanqui- colaboradora de KVV	<ul style="list-style-type: none"> • KVV trata de incentivar el consumo responsable a los consumidores a través de sus productos y comunicados por redes sociales. • Se considera que KVV posee una cultura verde fuerte, la cual es percibida desde el momento en que eres parte del equipo. • Se considera que KVV ayuda a reducir la huella ambiental en la comunidad a través de los productos ofrecidos, así como el estilo de vida sostenible que siguen los miembros del equipo.
Lesly Luna- cofundadora de KVV	<ul style="list-style-type: none"> • KVV trata de que el proceso de producción sea 100% circular, desde los insumos derivados de fibras orgánicas hasta realizar un proceso de logística inversa. • KVV tiene como objetivo no generar residuos y tratar de ser lo más orgánico posible y, en caso no se pueda en algunos casos, ser responsables ambientalmente. • KVV anteriormente utilizaban máquinas cortadoras que requerían fuente de energía, sin embargo, con el tiempo el proceso de producción cambió para ser más artesanal y trabajar con personal de la comunidad. • KVV sí opta por el reciclaje y rediseño, debido a que la tela sobrante es utilizada para realizar nuevos productos y, en algunos casos, transformadas a etiquetas para sus propios productos.

Respecto al eje de los EAs, se estudiaron tres variables principalmente. En primer lugar, se buscó conocer las fallas de mercado como impulsador de los EAs y se evidenció, por parte de las fundadoras de los EAs —Paula Tamayo, Paloma Duarte y Lesly Luna— las dos principales fallas de mercado a las que se buscan responder: disminuir las externalidades negativas del desenvolvimiento de la economía lineal aún muy presente en el país y actuar frente a la falta de intervención adecuada del Estado respecto a las necesidades ambientales (comunicación personal, 12 de junio del 2020; comunicación personal, 15 de mayo del 2020). Esto también fue

evidenciado en las encuestas realizadas a los clientes del caso de estudio que manifestaron considerar que la marca y sus productos buscaban responder, principalmente, a las fallas mencionadas.

En segundo lugar, se buscó conocer el uso y búsqueda del alcance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible al 2030 en las diferentes organizaciones entrevistadas, donde se evidenció que, por lado de los entrevistados en representación del MINAM, Vanessa Ingar y Luis Marino, se vienen desarrollando un conjunto de proyectos en pro de los objetivos relacionados con el ambiente principalmente al ODS 12, Producción y Consumo Responsable, a través de programas como Eco y BioNegocios, el cual busca visibilizar el trabajo, productos y servicios de las empresas que trabajan por la sostenibilidad ambiental del país, a través de sus diferentes soluciones y conectarlas con empresas o ciudadanos interesados (comunicación personal, 26 de mayo del 2020; comunicación personal, 29 de mayo del 2020). Asimismo, se evidenció que los emprendimientos y sus clientes coincidieron en que estos emprendimientos favorecen en el alcance de los ODS 13, Acción por el Clima; ODS 12, Producción y Consumo Responsable y ODS 13, Vida Submarina, ODS en el cual el caso de estudio, KVV obtuvo el Puesto 14 dentro del ranking de los 500 mejores proyectos de Premios Latinoamérica Verde 2020.

En tercer lugar, se estudió la variable de atributos del ecosistema. De acuerdo a los comentado por Paloma Duarte y Lesly Luna, se evidenció que los atributos más valorados por los EAs han sido los atributos culturales y materiales, debido a la importancia que se le brinda al desarrollo del emprendimiento junto a otros dentro de una red de apoyo, aprendizaje y crecimiento, así como a la importancia de la obtención de fondos monetarios o apoyo del Estado u otras organizaciones de la región para el impulso e inversión en las necesidades de estos emprendimientos (comunicación personal, 12 de junio del 2020; comunicación personal, 15 de mayo del 2020).

En cuarto lugar, la última variable estudiada de este eje fue la etapa de desarrollo de los EAs. Se evidenció en los emprendimientos estudiados que ninguno de ellos se encontraba en la etapa de gestación, sino en la etapa de puesta en marcha y desarrollo. En el caso de MishaRastrera y Fussion, ambos con más de cinco años de fundación, se encuentran en la etapa de desarrollo, específicamente, en la subetapa de empuje, aún no en identidad, pues ambos emprendimientos dependen aún principalmente de sus fundadoras. Por otro lado, se evidenció que KVV tiene un año y medio desde su fundación. Por ello, se encuentra en la etapa de puesta en marcha, alineado a estar en la sub etapa de desarrollo, generando sus propios recursos a través de las ventas de sus propios productos innovadores y buscando nuevos recursos del exterior para el desarrollo de sus planes estratégicos. Asimismo, genera una identidad propia en el mercado elegido. Este ejercicio

de estudio a los dos otros emprendimientos ayudó a la generación de mayor evidencia sobre diferentes riesgos, tanto amenazas como oportunidades, que enfrentan los EAs en el país. Si bien el caso de estudio no los ha enfrentado o vivido particularmente, las fundadoras de los otros emprendimientos, Paula Tamayo y Paloma Duarte, brindaron información nueva y relevante que aportó al desarrollo de esta etapa y la posibilidad de analizar esos riesgos como una oportunidad para el desarrollo del caso de estudio (comunicación personal, 27 de mayo del 2020; comunicación personal, 12 de junio del 2020).

A continuación, en la Tabla 7, se presenta un resumen de los hallazgos encontrados en eje de EA.

Tabla 7: Hallazgos del eje de Emprendimientos ambientales

Eje de Emprendimientos ambientales	
Fuente primaria	Hallazgos
Vanessa Ingar Elliot – Minam	<ul style="list-style-type: none"> El Estado tienen dificultades para financiar los EA, pues se priorizan las start-ups de innovación tecnológica o de otra índole asociadas a otros tipos de innovación. El Minam considera que los EA obvia, en su mayoría, un estudio de las necesidades de mercado, costos reales, etc. Los EA tienen una mayor responsabilidad, pues deben de cuidar su sostenibilidad financiera, pero también ambiental y circular.
Luis Guillermo Marino Nava – Minam	<ul style="list-style-type: none"> El Estado no confía en el éxito de los EA, pues considera que el nivel de riesgo es muy alto, de muy alta incertidumbre. Se considera que los emprendedores carecen de conocimiento especializado y experiencia en el campo de emprendimiento. Se considera que el nivel de escalamiento de un EA es más complejo que el de un emprendimiento tradicional.
Fernando Rodriguez Henostroza - Innóvate Perú	<ul style="list-style-type: none"> Las negociaciones del Estado con los emprendimientos en general y los EA se pueden ver descontinuados por las rotaciones de gobierno. Los EA y emprendedores en general suelen validar en poco grado su propuesta de negocio o innovación previamente al lanzamiento del mismo. Los EA se visibilizan de manera centralizada aún, no existe mucho apoyo a EA de regiones diferentes a Lima.
Verónica Briceño Huerta – Kunan	<ul style="list-style-type: none"> Hay una escasez de normativas del Estado que respalden y generen incentivos para el desarrollo de los EA Los productos de los EA tienden a ser poco escalables, por lo que los costos fijos son considerables y a veces perjudiciales para EA

Tabla 7: Hallazgos del eje de los Emprendimientos ambientales (continuación)

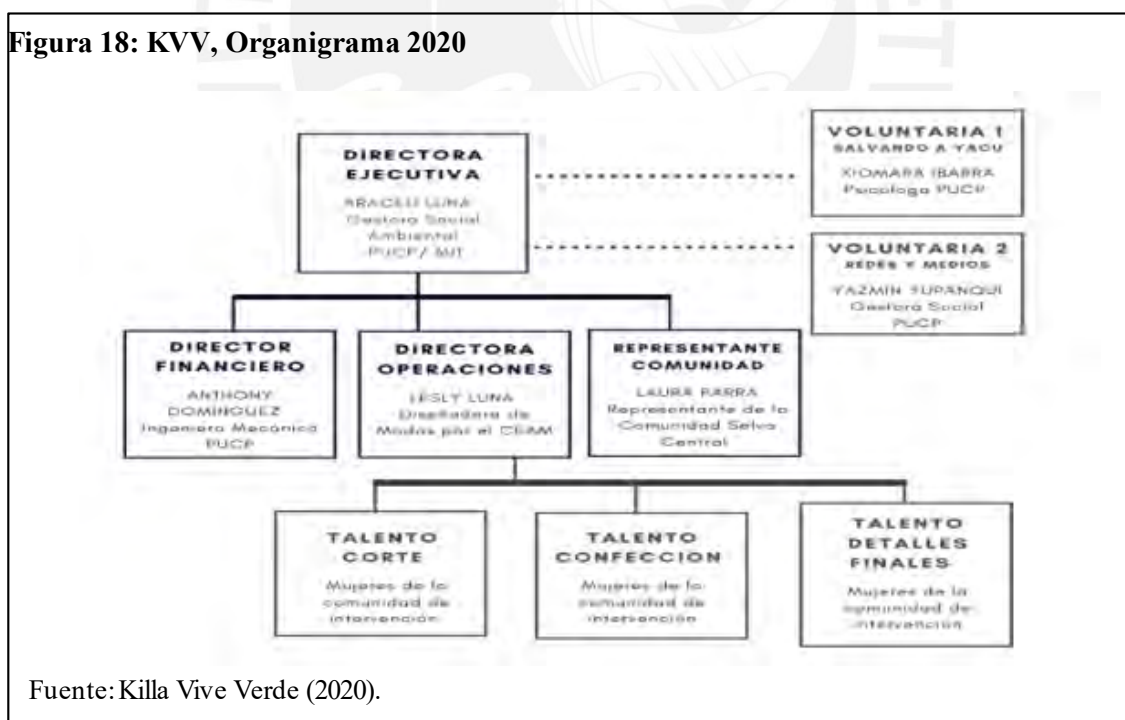
Eje de Emprendimientos ambientales	
Fuente primaria	Hallazgos
	en edad temprana
Paloma Duarte Soldevilla – Feria Ecológica de Barranco	<ul style="list-style-type: none"> • Hay un bajo apoyo del gobierno local y estatal para la realización de ferias ecológicas donde suelen visibilizarse los EA • Hay una carencia de certificados ecológicos que respalden la labor de los EA • Existen altas barreras para la inclusión de nuevas marcas de EA en las principales ferias ecológicas de la capital.
Paula Tamayo Flores – Fussion	<ul style="list-style-type: none"> • El apoyo del Estado a través de la SUNAT y el cobro de impuestos no favorece a los EA que favorecen al país en términos de sostenibilidad, no existen incentivos positivos para hacer empresa social o ambiental • Los EA, suelen mostrar dificultades para desarrollar sus marca en el mercado por el equipo limitado con el que se cuenta al comienzo
Lesly Luna Dominguez – Killa Vive Verde	<ul style="list-style-type: none"> • El caso de estudio, KVV, se encuentra en la etapa de crecimiento intermedia entre la etapa de Puesta en Marca y la primera etapa de Desarrollo. Aún no en la etapa de Desarrollo de Identidad, pues aún depende mucho de las cofundadoras. • El emprendimiento está compuesto por un equipo de 12 personas, 2 a tiempo completo y 10 por horas durante la semana, incluyendo 6 mujeres de la comunidad, quienes apoyan con sus familias, y 4 voluntarias de la PUCP

Es importante tener en cuenta que KVV está organizada en una división por funciones. Según Porter, la división por funciones permite que una organización se divida en departamentos que agrupan actividades y tareas necesarias para realizar una determinada función básica del emprendimiento (Porter, 1985). Esto agrupa al equipo de acuerdo a su especialización y, asimismo, se facilita la obtención de economías de escala al utilizar los recursos de la empresa de forma integral. Se ha evidenciado que este tipo de división es la más utilizada por las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) debido al mayor adecuada y fácil control que permite desde el fundador de la organización (Porter, 1985).

Específicamente, el equipo de KVV está compuesto hasta julio del 2020 por doce personas, seis personas directamente parte del equipo y seis colaboradores con quienes se diseñan y elaboran los productos ecoamigables. Por un lado, el área principal del equipo está liderado por

su fundadora, quien coordina todas las actividades comerciales del emprendimiento, así como el trabajo con las voluntarias. Así mismo, esta área está dividida en tres secciones igual de importantes, el área financiera, encargada de manejar los recursos financieros obtenidos por el emprendimiento, ya sea por sus ingresos, así como de financiamientos externos obtenidos. La segunda sección es el área de operaciones, liderada por la cofundadora, área donde se realiza el diseño y producción de los productos innovadores y de la obtención de las fibras ecológicas. Y la tercera sección es el área en representación de la comunidad impactada con quienes se trabaja de cerca para el desarrollo de un comercio justo y la búsqueda del beneficio de ellos y del emprendimiento, a través de las alianzas con el mismo. Por otro lado, el equipo cuenta con el apoyo de dos voluntarias, Yazmin Yupanqui y Xiomara Ibarra, las cuales apoyan directamente a la gestión y coordinaciones del programa Salvando a Yacu principalmente en la Región Selva Central del país y también rindan apoyo al desarrollo de la marca y la visibilidad de las mujeres nativas, a través de las redes y medios de comunicación sobre la marca, productos e impacto del emprendimiento respectivamente. Finalmente, se encuentran las áreas de talento, muy importantes para KVV, pues es donde se desenvuelven principalmente las mujeres de la comunidad, el área de Talento Corte, Talento Confección y Talento Detalles Finales. A continuación, en la Figura 18, se muestra el organigrama general de Killa Vive Verde.

Figura 18: KVV, Organigrama 2020



Fuente: Killa Vive Verde (2020).

Finalmente, se definieron los criterios del riesgo en base a las teorías mencionadas en el marco teórico. Específicamente, se decidió identificar cuatro tipos de riesgo: del entorno, estratégicos, operativos y de asignación de recursos. Asimismo, respecto a las cantidades de riesgos a hallar, se coordinó con la cofundadora del emprendimiento que en un primer momento

se identificarían todos los riesgos posibles y, luego, se irían filtrando con las técnicas adecuadas, pues habría la posibilidad de hallar riesgos similares que podían renombrarse en uno solo. También, en esta etapa, se definió de manera general cómo sería el desarrollo de las demás etapas para conocer el modo de cómo se evaluarán los riesgos y las estrategias para utilizar como tratamiento en la parte final. De acuerdo a lo comentado anteriormente en la investigación, se decidió utilizar las herramientas que ofrece la guía del PMI (2017) para complementar el desarrollo de cada etapa de la GR.

2. Identificación de riesgos

En relación a lo señalado anteriormente, se procedió a la identificación de los riesgos del emprendimiento. En primer lugar, se consideró el análisis FODA realizado por el sujeto de estudio (ver Anexo I) para identificar riesgos negativos, tomando en cuenta a las debilidades y amenazas, y riesgos positivos, en relación a las oportunidades. Estos riesgos identificados fueron validados por la cofundadora del emprendimiento para luego ser colocados en la matriz de identificación de riesgos.

En relación a la clasificación de barreras en EA (ver Anexo G), se realizaron entrevistas con el objetivo de obtener las barreras que podían identificar los actores entrevistados. En esta matriz de barreras, se identificaron 23 barreras gubernamentales, 11 económicas, 4 tecnológicas, 12 de conocimiento y habilidades, 2 administrativas, 9 en el marco de economía circular, 8 barreras culturales y sociales, y 15 barreras de mercado. Como se puede evidenciar en dicha matriz (ver Anexo G), las barreras gubernamentales tienen el mayor número. Estas radican en la falta de apoyo, reconocimiento y políticas públicas que favorezcan a los EA debido a la falta de presupuesto destinada a estos emprendimientos, así como la falta de interés de parte del Estado. En cuanto a las barreras de mercado, segunda clasificación con mayor número, se destacó el poco interés y la falta de valoración del mercado en consumir productos ecoamigables, así como la percepción de que este tipo de productos tienen un precio mayor que los tradicionales. En cuanto a las barreras de conocimiento y habilidades, se mencionó la falta de experiencia de los emprendedores, así como la falta de un testeo del producto y la falta de un estudio previo del mercado antes de lanzar su emprendimiento. Asimismo, se mencionó la falta de conocimiento sobre temas contables y financieros de los emprendedores. En el caso de las barreras económicas, se mencionó la falta de apoyo de inversionistas y la falta de financiamiento de estos emprendimientos para cubrir costos que permitan su crecimiento como, por ejemplo, la obtención de un certificado orgánico o el financiamiento de códigos de barras que faciliten el acceso a nuevos canales de venta. En relación a las barreras en el marco de la economía circular se enfatizó el compromiso del emprendimiento en ser consecuente con su cadena de valor circular y, además, el papel que cumplen los proveedores en este, pues es importante que los insumos sean sostenibles

y ecoamigables.

En contraste con estas barreras, las tecnológicas y administrativas cuentan con un menor número. En cuanto a las primeras, se mencionó la falta de máquinas modernas que podrían ayudar a agilizar el proceso productivo y a ampliar su capacidad, así como la dificultad que pueden tener en el manejo de redes sociales. Por último, en cuanto a las barreras administrativas, se mencionó el equipo pequeño que suelen tener los emprendimientos y la sobrecarga que pueden tener los miembros.

En base a las herramientas mencionadas anteriormente, el análisis FODA y clasificación de barreras, se elaboró una matriz de identificación de riesgos (ver Anexo H). Para poder realizarla, se encontraron dos formas de reconocer los riesgos. La primera, extraídas implícitamente por el equipo de investigación a partir de las barreras identificadas; la segunda, a partir de riesgos explícitos. Esta última hace referencia a los riesgos que los actores entrevistados identificaban como riesgos en sí mismos. Por lo tanto, la matriz en mención detalla cada actor, así como los riesgos implícitos y explícitos identificados por cada uno de estos. Por otro lado, la matriz cuenta con las cuatro clasificaciones de riesgos: riesgos de entorno, riesgos estratégicos, riesgos operacionales y riesgos de asignación de recursos con el objetivo de poder categorizarlos en base a sus características. Por último, se procedió a asignar un signo negativo (-) a los riesgos que se considera que tienen un impacto negativo, mientras que, a los riesgos con impacto positivo, se les colocó un signo positivo (+); a los riesgos que se considera que pueden tener tanto un efecto negativo como positivo se les asignó ambos signos (+/-).

En relación a la matriz de identificación de riesgos, se recolectaron 63 riesgos de entorno, 93 riesgos estratégicos, 77 riesgos operacionales y 13 riesgos de asignación de recursos. Sin embargo, debido a que algunos riesgos eran similares o contenían a otros, se realizó una entrevista con la cofundadora de KVV para poder validar los riesgos identificados y eliminar los que consideraba que no eran aplicables al emprendimiento. El objetivo de esta entrevista fue hacer una selección minuciosa de los riesgos y considerar los más relevantes. De esta manera, se realizó el listado general de riesgos como se muestra en la Tabla 8, compuesto por 46 riesgos en total, de los cuales 10 son riesgos de entorno, 21 son riesgos estratégicos, 11 son riesgos operacionales y 4 son riesgos de asignación de recursos. Por último, es necesario resaltar que este listado de riesgos no muestra un orden de importancia en específico.

Tabla 8: KVV: Listado general de riesgos, 2020

N°	Riesgos del entorno
1	(-/+ Situación de incertidumbre debido a la Pandemia de COVID-19.
2	(-/+ Desinterés del mercado (empresas y sociedad) a consumir productos y servicios ecoamigables en Lima y en otras regiones.
3	(-) Bajas oportunidades con el Estado en su rol de apoyo a los emprendimientos.
4	(-) Pocas posibilidades del MINAM en ejecutar sus iniciativas.
5	(-) Bajo apoyo de la alcaldía en provincias para apoyar iniciativas de los emprendimientos.
6	(-) Reducidas regulaciones públicas que fomenten el consumo responsable del consumidor.
7	(-/+ Surgimiento de nuevos emprendimientos que compitan de manera más eficiente con el emprendimiento estudiado.
8	(-) Baja realización de ferias ecológicas en Lima y regiones.
9	(-/+ Consumidores más conscientes y exigentes.
10	(-) Baja o nula interacción y articulación entre emprendimientos ambientales
N°	Riesgos estratégicos
11	(-/+ Cambio de los gustos de los consumidores.
12	(-) Dificultad para el emprendimiento en acceder a canales modernos.
13	(-) Pérdida del talento clave del emprendimiento.
14	(-) No expandirse en otros grupos de clientes.
15	(-/+ Relaciones comerciales con clientes corporativos
16	(-/+ Mejora continua de procesos de economía circular.
17	(-) Acceso limitado a inversionistas interesados en innovación ambiental.
18	(-) Mala percepción y daño de la marca
19	(-/+Innovación del canal de venta digital.
20	(-) Pérdida del equilibrio valor económico-valor social
21	(+) Búsqueda de la auto sostenibilidad financiera del emprendimiento.
22	(-) Dificultad para captar el mercado de nivel socio económico C.
23	(-/+ Mayor propensión a aprovechar oportunidades del entorno
24	(-) Pérdida de proveedores ecoamigables
25	(-/+ Lanzamiento de un nuevo producto al mercado.
26	(-) Inadecuada planeación de estrategias de negocio.
27	(-) Competencia desleal en la copia de la idea del negocio.
28	(-/+ Seguimiento de protocolo frente al COVID 19.

Tabla 8:KVV: Listado general de riesgos, 2020 (continuación)

29	(-) Crecimiento limitado en las diferentes áreas funcionales del emprendimiento
30	(-) Baja relación y concretización de contratos con el Estado en su rol como cliente
31	(-) Escasa búsqueda de ideas ecoamigables existentes fuera de Lima por parte del emprendedor.
N°	Riesgos operacionales
32	(-) Baja obtención de nuevos financiamientos no bancarios para invertir en el emprendimiento.
33	(-) Bajo volumen de producción.
34	(-/+ Diferenciación de la marca a través de estrategias digitales de comunicación.
35	(-/+ Dificultades logísticas en el proceso de entrega de productos a nivel provincia
36	(-/+ Medición de indicadores de impacto social y ambiental
37	(-/+ Acumulación de mermas.
38	(-)Alto costo de insumos de proveedores eco amigables
39	(-) Disminución de la calidad de los productos
40	(-) Incumplimiento de pagos tributarios.
41	(-/+ Delegación de funciones específicas en equipos pequeños
42	(-/+ Constante innovación de productos.
N°	Riesgos de asignación de recursos
43	(-/+ Pérdida de conexión con comunidades de otras regiones donde se realiza el impacto social.
44	(-) Falta de presupuesto para ofrecer bonificaciones pactadas con los voluntarios.
45	(-/+ Insuficiente financiamiento para desarrollar programas sociales.
46	(-) Mal uso del financiamiento brindado por concursos o premios

Fuente: Entrevista a actores del ecosistema de EA identificados en la presente investigación.

Una vez seleccionados los riesgos, se procedió a adaptar una de las herramientas de la guía del PMI (2017), el diagrama de causa y efecto, el cual se utilizó para relacionar todas las posibles causas, incluyendo las barreras identificadas anteriormente (ver Anexo G). El objetivo fue poder detallar las causas y los efectos de cada riesgo mencionado anteriormente. Cabe resaltar que las causas que se encuentran codificadas provienen de una barrera. Asimismo, el equipo de investigación asumió otras posibles causas con el fin de poder complementarlas. En cuanto a los efectos, se identificaron las consecuencias positivas y negativas que podría traer cada evento calificado como riesgo. Esta matriz fue revisada y validada por la cofundadora de KVV para que pueda brindar sus opiniones, recomendaciones y sugerencias.

A partir de esta primera etapa se puede concluir que la clasificación de barreras ayudó a reconocer una gran parte de los riesgos identificados. Asimismo, se puede mencionar que, a partir

de las entrevistas, el concepto de riesgo tiene una connotación negativa. Sin embargo, luego de explicar su definición, los entrevistados brindaron información no solo de aspectos negativos, sino también de eventos positivos, lo cual permitió tener una mayor variedad de información. En relación al análisis de causa y efecto, la mayoría de los efectos negativos se relaciona a la pérdida de oportunidades de captar nuevos clientes, los cuales derivan de riesgos estratégicos y de entorno. En cuanto a los efectos positivos, la mayoría de estos se relaciona a innovación de productos o procesos con el fin de aprovechar las oportunidades.

En la siguiente sección, se describirán los pasos de la segunda etapa que es el análisis cualitativo con el fin de calificar cada riesgo en base al impacto que pueden generar en el emprendimiento y a su probabilidad de ocurrencia.

3. Análisis Cualitativo de riesgos

La etapa anterior de identificación de riesgos generó como resultado un listado de riesgos para el caso de estudio. Esta etapa finalizó con una matriz de causa y efecto para conocer las causas de los riesgos y relacionar aquellas barreras que también pueden generar el riesgo. Asimismo, se colocó aquellos efectos que puede generar cada riesgo tanto negativo como positivo, si es el caso.

En esta etapa se evaluó, primero, el impacto que puede generar cada riesgo en los factores de tiempo, costo y alcance. Luego, se realizó una evaluación de probabilidad de ocurrencia para conocer cuáles son los que pueden ocurrir con más prioridad en el caso de estudio. Finalmente, se hallará el nivel de prioridad de cada riesgo para poder conocer cuáles son los que deben tener una mayor relevancia en la investigación.

3.1. Evaluación de Probabilidad e Impacto de los riesgos

La probabilidad y el impacto de los riesgos fueron evaluados de acuerdo a la información extraída de los riesgos que se realizaron en las entrevistas tanto de las personas que componen el emprendimiento como aquellos actores externos que influyen en el ecosistema. La información recolectada en las entrevistas, de uno u otro modo, ha brindado el soporte para las puntuaciones realizadas a los riesgos en esta etapa.

Figura 19: Matriz de probabilidad e impacto

		Amenazas (impacto negativo)					Oportunidades (impacto positivo)				
		9	7	5	3	1	9	7	5	3	1
Probabilidad	Muy probable	4.5	3.5	2.5	1.5	0.5	72	56	40	24	8
	Probable	18	14	10	6	2	36	28	20	12	4
	Ocasional	36	28	20	12	4	72	56	40	24	8
	Improbable	72	56	40	24	8	36	28	20	12	4
	Muy improbable	72	56	40	24	8	36	28	20	12	4
		Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto	Muy Alto	Alto	Moderado	Bajo	Muy Bajo
		Impacto									

Adaptado de PMI (2017)

La Figura 19 representa la matriz de probabilidad e impacto que se diseñó para el emprendimiento KVV, la cual se ha basado en la herramienta que propone la guía del PMI (2017). Si bien la matriz original del PMI, muestra valores en decimales, se decidió cambiarlos por números enteros para una mejor comprensión de los valores. Se procedió a realizar este cambio en base a una investigación pasada realizada por Ada Gonzalez (2017) donde aplicó la gestión de riesgos en el sector transporte y analizó los riesgos utilizando la misma herramienta con los mismos valores enteros y logró obtener una mejor comprensión del valor de los riesgos. Por ello, se eligió el modo similar de uso de esta herramienta en la búsqueda de un mejor entendimiento de los hallazgos a encontrar.

En primer lugar, la matriz califica el impacto de los riesgos, tanto aquellos que generan un impacto negativo (amenazas), como aquellos que generan un impacto positivo (oportunidades). Se consideró una escala con cinco tipos de niveles: muy bajo, bajo, moderado, alto y muy alto. En segundo lugar, la matriz también califica los riesgos de acuerdo a su probabilidad de ocurrencia: muy improbable, improbable, ocasional, probable y muy probable. Los puntajes que se obtuvieron por cada riesgo en ambas variables fueron multiplicados para hallar el nivel de prioridad (probabilidad x impacto), el cual permitió conocer cuáles son los riesgos que deben tener mayor prioridad para que fueran evaluados en las próximas etapas de la GR.

De acuerdo a los colores en la matriz, los puntajes que poseen un sombreado muy oscuro son los que tienen un alto nivel de prioridad, por lo que aquellos serán los que se elegirán para el análisis cuantitativo. Los puntajes que poseen un sombreado claro son los que poseen un nivel medio de prioridad, que deberían ser mapeados de todos modos por la cofundadora del emprendimiento y, finalmente, los que poseen un sombreado medio oscuro, que son los que poseen un bajo nivel de prioridad, de tal forma que hay bajas posibilidades que afecten al emprendimiento.

Para calificar el impacto de los riesgos, se decidió realizar un análisis para los riesgos con un impacto negativo y otro análisis para los riesgos con un impacto positivo, con la finalidad de tener una mayor organización y entendimiento. El impacto fue calificado por tres factores, en primer lugar, el alcance del riesgo (A), que significa cuánto el impacto puede afectar a una organización. En segundo lugar, el tiempo del riesgo (T), que significa el tiempo afectado respecto a los planes y proyectos planeados por una organización. En tercer y último lugar, el costo del riesgo (C), que significa en cuánto afecta en términos monetarios a una organización. Cada factor fue evaluado en un rango desde el 1, muy bajo, hasta el 5, muy alto.

En el caso del impacto negativo, el alcance se refiere al valor de la marca que puede afectarse desde una sola área hasta alcanzar la posibilidad de que la afecte en su totalidad, implicando a sus productos y servicios. El tiempo se relaciona al retraso que podría tener el emprendimiento en la ejecución de sus planes. Finalmente, el costo se enfoca en cuánto sus costos totales pueden aumentar en término porcentuales. A continuación, se presenta la Tabla 9 que muestra detalladamente los criterios que se tomaron al momento de realizar la calificación de los impactos negativos.

Tabla 9: Escalas referenciales de impacto negativo

Objetivo	Impacto negativo				
	Muy Bajo (1)	Bajo (2)	Moderado (3)	Alto (4)	Muy Alto (5)
Alcance	Productos y servicios del emprendimiento mantienen su valor en el mercado y en los intervenidos	Afecta a un área funcional del emprendimiento	Afecta a más de un área funcional del emprendimiento.	Afecta a la percepción de valor de la marca del emprendimiento.	Productos y servicios del emprendimiento no generan valor al mercado y a los intervenidos
Tiempo	Retraso mínimo en ejecución de planes	Retraso en ejecución de planes al 25%	Retraso en ejecución de planes al 50%	Retraso en ejecución de planes al 75%	Retraso en ejecución de planes al 100%
Costo	Incremento de costos menor al 5%	Incremento de costos de 5% al 10%	Incremento de costos de 10% al 20%	Incremento de costos de 20% al 45%	Incremento de costos mayor al 45%

Fuente: Entrevista realizada a cofundadora de KVV, Lesly Luna, 2020

En el caso del impacto positivo, el alcance se refiere al valor de la marca que puede mejorar desde una sola área hasta alcanzar la posibilidad de que contribuya positivamente en su totalidad, implicando a sus productos y servicios. El tiempo se relaciona al adelanto de tiempo que podría tener el emprendimiento en la ejecución de sus planes. Finalmente, el costo se enfoca en cuánto su rentabilidad puede aumentar en término porcentuales. A continuación, se presenta la Tabla 10 que muestra detalladamente los criterios que se tomaron al momento de realizar la calificación de los impactos positivos.

Tabla 10: Escalas referenciales de impacto positivo

Objetivo	Impacto positivo				
	Muy Bajo (1)	Bajo (2)	Moderado (3)	Alto (4)	Muy Alto (5)
Alcance	Productos y servicios del emprendimiento mantienen su valor en el mercado y en los intervenidos	Contribuye a la mejora de un área funcional del emprendimiento	Contribuye a la mejora de más de un área funcional del emprendimiento.	Contribuye a la mejora de la percepción de valor de la marca del emprendimiento.	Productos y servicios del emprendimiento o superan las expectativas del valor esperado por el mercado y los intervenidos.
Tiempo	Adelanto mínimo en la ejecución de planes	Adelanto de la ejecución de planes al 20%	Adelanto de la ejecución de planes al 40%	Adelanto de la ejecución de planes al 60%	Adelanto de la ejecución de planes al 80%
Costo	Aumento de rentabilidad menor al 5%	Aumento de rentabilidad del 5% al 10%	Aumento de rentabilidad del 10% al 20%	Aumento de rentabilidad del 20% al 45%	Aumento de rentabilidad mayor al 45%

Fuente: Entrevista realizada a cofundadora de KVV, Lesly Luna, 2020

El resultado del impacto final fue la suma del puntaje de cada factor tal como se muestra en las Tablas 11 y 12. En ellas, solamente se muestran los cuatro riesgos que tuvieron mayor impacto clasificados por cada tipo de riesgo. El resultado completo de todos los riesgos negativos y positivos se encuentran en los Anexos J y K, respectivamente. Debido al tiempo limitado de la cofundadora de KVV, los investigadores evaluaron los impactos de los riesgos y, posteriormente, le presentaron a la cofundadora para que brinde su opinión y realice algunos cambios que considera pertinentes. El valor del impacto final fue clasificado con los niveles de impacto mostrados anteriormente en la Figura 19.

A continuación, en la Tabla 11, se presentan los resultados de los riesgos con mayor impacto negativo, por tipo de riesgo.

Tabla 11: KVV: Riesgos con mayor impacto negativo, 2020

Nº	Riesgo	Alcance (A)	Tiempo (T)	Costo (C)	Impacto final (A + T + C)
Riesgos del entorno					

Tabla 11: KVV: Riesgos con mayor impacto negativo, 2020 (continuación)

Nº	Riesgo	Alcance (A)	Tiempo (T)	Costo (C)	Impacto final (A + T + C)
1	Situación de incertidumbre debido a la Pandemia de COVID-19.	3	4	2	9
2	Desinterés del mercado (empresas y sociedad) a consumir productos y servicios ecoamigables en Lima y en otras regiones.	5	4	4	13
3	Bajas oportunidades con el Estado en su rol de apoyo a los emprendimientos.	2	3	3	8
7	Surgimiento de nuevos emprendimientos que compitan de manera más eficiente con el emprendimiento estudiado.	3	3	3	9
Riesgos estratégicos					
18	Mala percepción y daño de la marca	5	5	5	15
24	Pérdida de proveedores ecoamigables	4	3	3	10
25	Lanzamiento de un nuevo producto al mercado.	4	2	4	10
26	Inadecuada planeación de estrategias de negocio.	3	4	4	11
Riesgos operacionales					
32	Baja obtención de nuevos financiamientos no bancarios para invertir en el emprendimiento.	3	4	3	10
33	Bajo volumen de producción.	3	3	3	9
38	Alto costo de insumos de proveedores ecoamigables	2	2	4	8
40	Incumplimiento de pagos tributarios.	4	3	4	11
Riesgos de Asignación de recursos					
43	Pérdida de conexión con comunidades de otras regiones donde se realiza el impacto social.	4	4	3	11
44	Falta de presupuesto para ofrecer condiciones pactadas con los voluntarios	2	2	1	5
45	Insuficiente financiamiento para desarrollar proyectos sociales	4	4	4	12
46	Mal uso del financiamiento brindado por concursos o premios	4	4	4	12

Fuente: Entrevista realizada a cofundadora de KVV, Lesly Luna, 2020

Respecto a los riesgos del entorno, el N°2 es el que presentó un mayor puntaje en alcance y es comprensible, debido a que el emprendimiento para poder crecer en todo sentido necesita un

mercado que esté interesado en él, por lo que, si este es menor, no va a lograr el crecimiento deseado y, si es que se reduce con el tiempo, llevaría al cierre del emprendimiento. Este mismo riesgo también presentó un mayor puntaje en tiempos, pues también afectaría en sus planes futuros del emprendimiento, así como en sus costos, los cuales aumentarían debido a la posible alza del precio de los insumos ecoamigable por su baja demanda. De este modo, este riesgo llegó a tener el mayor puntaje de impacto final en el grupo de riesgos del entorno.

Respecto a los riesgos estratégicos, el riesgo N°18 es el que presentó los valores más altos en los tres factores, pues si la marca se daña y el mercado tiene una mala percepción de ella, el emprendimiento no va a poder continuar con el negocio, porque el mercado no lo acepta, por lo que deberá buscar el modo de reinventarse para sobrevivir. Luego de ello, el N°26 obtuvo un puntaje de 11 como impacto final, pues es importante que el emprendimiento genere una adecuada planeación de estrategias de negocio en todas las áreas ya sea a nivel ventas, comunicaciones, humanas, etc., sino puede afectarla gravemente al ejecutar estrategias que, en vez de contribuir a una mejora, la perjudicará.

Respecto a los riesgos operacionales, el N°40 es el que presentó un mayor puntaje de impacto final y es debido a que puede ser un poco difícil para el emprendimiento cumplir con los pagos tributarios al Estado, pues suelen ser sumas cuantiosas y no es fácil de generar en la etapa de crecimiento en la cual se encuentra el emprendimiento. Sin embargo, se debe realizar para no trabajar fuera de lo legal y evitar posibles multas. Luego, el N° 32 es el segundo que obtuvo un mayor puntaje de impacto final y es imprescindible tomarlo en cuenta, pues, en los primeros años de creación, a un emprendimiento le es de gran ayuda obtener financiamiento para poder abastecer sus requerimientos y sus costos, y así poder crecer.

Respecto a los riesgos de asignación de recursos, la mayoría obtuvo un alto puntaje como impacto final. En primer lugar, el riesgo N°45 obtuvo un impacto de 12, por lo que, si el riesgo se genera, puede afectar gravemente a los proyectos sociales que KVV tiene planeado. En segundo lugar, el riesgo N°46 también obtuvo un impacto de 12 pues si los financiamientos conseguidos son dirigidos a gastos recurrentes mas no a una inversión, va a ser muy posible que se pierdan grandes oportunidades de utilizar el monto financiado correctamente. En tercer y último lugar, el N°43 puede generar un gran impacto negativo pues las relaciones se debilitan y perjudicará en el valor social que KVV desea generar lo cual implica un impacto en los tres factores evaluados.

A continuación, en la Tabla 12, se presentan los resultados de los riesgos con mayor impacto positivo, por tipo de riesgo.

Tabla 12: KVV: Riesgos con mayor impacto positivo, 2020

Nº	Riesgo	Alcance (A)	Tiempo (T)	Costo (C)	Impacto final (A + T + C)
Riesgos del entorno					
1	Situación de incertidumbre debido a la Pandemia de COVID-19.	4	3	3	10
2	Desinterés del mercado (empresas y sociedad) a consumir productos y servicios ecoamigables en Lima y en otras regiones.	4	1	2	7
7	Surgimiento de nuevos emprendimientos que compitan de manera más eficiente con el emprendimiento estudiado.	4	2	2	8
9	Consumidores más conscientes y exigentes.	4	2	4	10
Riesgos estratégicos					
15	Relaciones comerciales con clientes corporativos	4	3	4	11
19	Innovación del canal de venta digital.	4	3	5	12
21	Búsqueda de la auto sostenibilidad financiera del emprendimiento.	3	3	4	10
23	Mayor propensión a aprovechar oportunidades del entorno.	4	4	4	12
Riesgos operacionales					
34	Diferenciación de la marca a través de estrategias digitales de comunicación.	4	2	3	9
35	Dificultades logísticas en el proceso de entrega de productos a nivel provincia	3	3	3	9
37	Acumulación de mermas.	4	1	3	8
42	Constante innovación de productos.	4	3	4	11
Riesgos de Asignación de recursos					
43	Pérdida de conexión con comunidades de otras regiones donde se realiza el impacto social.	4	2	1	7
45	Insuficiente financiamiento para desarrollar proyectos sociales.	2	1	1	4

Fuente: Entrevista realizada a cofundadora de KVV, Lesly Luna, 2020

Respecto a los riesgos del entorno, todos ellos obtuvieron un alto valor en alcance porque pueden generar una mejora en la marca del emprendimiento. El N°1 es uno de los que obtuvo el mayor impacto positivo final de 10 pues si bien la pandemia del COVID-19 ha afectado en gran

manera en el mercado peruano, ha sido una oportunidad para KVV porque impulsó a innovar creando nuevos productos, como las mascarillas y el gel antibacterial de bambú, los cuales han tenido una buena aceptación del mercado. De este modo, se incrementó su rentabilidad y adelantó sus planes respecto a innovar su línea de productos. El N°4 también obtuvo el mismo puntaje de impacto final, porque el comportamiento de los consumidores impulsa a que KVV prepare un nuevo plan de innovación de productos, así como estar pendiente en procurar que su cadena de valor sea ecoamigable.

Respecto a los riesgos estratégicos, la mayoría de los riesgos también obtuvo un alto valor en alcance porque pueden generar una mejora en la marca del emprendimiento. El riesgo N°19 es uno de los que ha presentado el mayor impacto positivo final de 12, porque la decisión de mejorar el canal de venta digital puede traer grandes oportunidades como lograr una mayor facilidad para el consumidor que desea seguir comprando productos de KVV a pesar de la pandemia del COVID-19. El N°23 también obtuvo un alto puntaje de impacto final, pues que la cofundadora de KVV se arriesgue a aceptar oportunidades en el mercado, puede generar grandes beneficios como la innovación de los productos y la ampliación de su mercado de clientes.

Respecto a los riesgos operacionales, el N°42 es el que obtuvo el mayor puntaje de impacto positivo final de 11 porque la innovación de los productos ha logrado que KVV genere ingresos, así como que permanezca en el mercado. Cabe destacar que el N°35 también es considerado una oportunidad porque puede impulsar a que KVV decida establecer contactos en las provincias donde entrega productos constantemente para brindar un mejor servicio de entrega. Además, ello permitirá que sus contactos puedan referir la marca en sus provincias.

Respecto a los riesgos de asignación de recursos, ambos riesgos obtuvieron un bajo valor en costo porque, al fin y al cabo, el impacto social que KVV realiza no tiene como finalidad generar un valor monetario, por lo que no habría un aumento de su rentabilidad. El riesgo N°43 obtuvo mayor puntaje en su impacto final porque si bien puede parecer que generar solo un impacto negativo, puede llevar a que KVV planifique mejoras en la intervención en las comunidades.

A continuación, se establecieron rangos de valores que se presentan en la Tabla 13 para los valores de impacto final hallados anteriormente. Luego, en las Tablas 14 y 15, se codificó cada riesgo con el valor de los niveles de impacto en la matriz de probabilidad e impacto mostrada inicialmente (Figura 19). En ellas, solamente se muestran los cuatro riesgos que tuvieron mayor impacto final clasificados por cada tipo de riesgo. El resultado completo de los valores numéricos de cada riesgo negativo y positivo se encuentra en los Anexos L y M, respectivamente.

Tabla 13: Clasificación del impacto final

Clasificación del impacto final	
Rangos de valor	Nivel del impacto
3	Muy Bajo
4 - 6	Bajo
Rangos de valor	Nivel del impacto
7- 9	Moderado
10 - 12	Alto
13 - 15	Muy Alto

Fuente: Entrevista realizada a cofundadora de KVV, Lesly Luna, 2020

A continuación, en la Tabla 14, se presentan los riesgos, con mayor impacto negativo, codificados de acuerdo a los valores del nivel de impacto de la matriz mostrada inicialmente (Figura 19).

Tabla 14: KVV: Codificación de los riesgos con mayor nivel de impacto negativo, 2020

N°	Riesgo	Impacto final	Nivel de impacto	Valor numérico
Riesgos del entorno				
1	Situación de incertidumbre debido a la Pandemia de COVID-19	9	Moderado	2
2	Desinterés del mercado (empresas y sociedad) a consumir productos y servicios ecoamigables en Lima y en otras regiones.	13	Muy Alto	8
3	Bajas oportunidades con el Estado en su rol de apoyo a los Emprendimientos.	8	Moderado	2
7	Surgimiento de nuevos emprendimientos que compitan de manera más eficiente con el emprendimiento estudiado.	9	Moderado	2
Riesgos estratégicos				
18	Mala percepción y daño de la marca	15	Muy Alto	8
24	Pérdida de proveedores ecoamigables	10	Alto	4
25	Lanzamiento de un nuevo producto al mercado.	10	Alto	4
26	Inadecuada planeación de estrategias de negocio.	11	Alto	4
Riesgos operacionales				
32	Baja obtención de nuevos financiamientos no bancarios para invertir en el emprendimiento.	10	Alto	4
33	Bajo volumen de producción.	9	Moderado	2
38	Alto costo de insumos de proveedores ecoamigables	8	Moderado	2
40	Incumplimiento de pagos tributarios.	11	Alto	4

Tabla 14: KVV: Codificación de los riesgos con mayor nivel de impacto negativo, 2020 (continuación)

Nº	Riesgo	Impacto final	Nivel de impacto	Valor numérico
Riesgos de Asignación de recursos				
43	Pérdida de conexión con comunidades de otras regiones donde se realiza el impacto social.	11	Alto	4
44	Falta de presupuesto para ofrecer condiciones pactadas con los voluntarios.	5	Bajo	1
45	Insuficiente financiamiento para desarrollar proyectos	12	Alto	4
46	Mal uso de financiamiento brindado por concursos.	12	Alto	4

Fuente: Entrevista realizada a cofundadora de KVV, Lesly Luna, 2020

A continuación, en la Tabla 15, se presentan los riesgos con mayor impacto positivo, codificados de acuerdo a los valores del nivel de impacto de la matriz mostrada inicialmente (Figura 19).

Tabla 15: KVV: Codificación de los riesgos con mayor nivel de impacto positivo, 2020

Nº	Riesgo	Impacto final	Nivel de impacto	Valor numérico
Riesgos del entorno				
1	Situación de incertidumbre debido a la Pandemia de COVID-19.	10	Alto	4
2	Desinterés del mercado (empresas y sociedad) a consumir productos y servicios ecoamigables en Lima y en otras regiones.	7	Moderado	2
7	Surgimiento de nuevos emprendimientos que compitan de manera más eficiente con el emprendimiento estudiado.	8	Moderado	2
9	Consumidores más conscientes y exigentes.	10	Alto	4
Riesgos estratégicos				
15	Relaciones comerciales con clientes corporativos	11	Alto	4
19	Innovación del canal de venta digital.	12	Alto	4
21	Búsqueda de la auto sostenibilidad financiera del emprendimiento.	10	Alto	4
23	Mayor propensión a aprovechar oportunidades del entorno.	12	Alto	4
Riesgos operacionales				
34	Diferenciación de la marca a través de estrategias digitales de comunicación.	9	Moderado	2
35	Dificultades logísticas en el proceso de entrega de productos a nivel provincia	9	Moderado	2

Tabla 15: KVV: Codificación de los riesgos con mayor nivel de impacto positivo, 2020 (continuación)

Nº	Riesgo	Impacto final	Nivel de impacto	Valor numérico
37	Acumulación de mermas.	8	Moderado	2
42	Constante innovación de productos.	11	Alto	4
Riesgos de Asignación de recursos				
43	Pérdida de conexión con comunidades de otras regiones donde se realiza el impacto social.	7	Moderado	2
45	Insuficiente financiamiento para desarrollar proyectos sociales.	4	Bajo	1

Fuente: Entrevista realizada a cofundadora de KVV, Lesly Luna, 2020

El siguiente paso fue evaluar la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo identificado por lo que se diseñó, en la Tabla 16, la escala referencial de probabilidad para conocer los criterios que se tomaron al momento de evaluarlos. En base a ello, se colocaron los valores de probabilidad y, además, se colocaron los valores numéricos codificados anteriormente para cada riesgo (ver Anexos N y O). Según la herramienta utilizada del PMI (2017), se puede asignar un nivel de prioridad de los riesgos basándose en la combinación del impacto con la probabilidad.

Tabla 16: Escala referencial de probabilidad

Nivel	Probabilidad de ocurrencia	Definición
9	Muy probable	El emprendimiento espera que el evento ocurra.
7	Probable	Es posible que el evento ocurra.
5	Ocasional	El evento puede ocurrir como no.
3	Improbable	Es menos posible que el evento ocurra.
1	Muy improbable	El emprendimiento considera que hay mínimas posibilidades de que el evento ocurra.

Fuente: Entrevista realizada a cofundadora de KVV, Lesly Luna, 2020

En base a la prioridad de los riesgos, se muestran que hay tanto riesgos negativos como positivos que obtuvieron altos puntajes por lo que se cree relevante estudiar ambos riesgos en el análisis cuantitativo (ver Anexos N y O). Se realizó una entrevista con la cofundadora de KVV para que pueda conocer lo realizado en el análisis cualitativo, así como el resultado final de prioridad de todos los riesgos. La cofundadora mencionó que los riesgos mayores a 20 eran los que tenían mayor prioridad para que puedan ser evaluados en el análisis cuantitativo.

De este modo, la Tabla 17 muestra los riesgos con impacto negativo que fueron elegidos para ser analizados en el análisis cuantitativo.

Tabla 17: KVV: Lista de riesgos con impacto negativo elegidos para el análisis cuantitativo, 2020

Nº	Riesgo	Valor numérico de impacto (I)	Probabilidad (P)	Prioridad (I x P)
2	Desinterés del mercado (empresas y sociedad) a consumir productos y servicios ecoamigables en Lima y en otras regiones.	8	7	56
18	Mala percepción y daño de la marca	8	5	40
24	Pérdida de proveedores ecoamigables	4	9	36
25	Lanzamiento de un nuevo producto al mercado.	4	7	28
32	Baja obtención de nuevos financiamientos no bancarios para invertir en el emprendimiento.	4	7	28
43	Pérdida de conexión con comunidades de otras regiones donde se realiza el impacto social.	4	7	28

Fuente: Entrevista realizada a cofundadora de KVV, Lesly Luna, 2020

Asimismo, la Tabla 18 muestra los riesgos con impacto positivo que fueron elegidos para ser analizados en el análisis cuantitativo.

Tabla 18: KVV: Lista de riesgos con impacto positivo elegidos para el análisis cuantitativo, 2020

Nº	Riesgo	Valor numérico de impacto (I)	Probabilidad (P)	Prioridad (I x P)
1	Situación de incertidumbre debido a la Pandemia de COVID-19.	4	9	36
9	Consumidores más conscientes y exigentes.	4	9	36
19	Innovación del canal de venta digital.	4	9	36
42	Constante innovación de productos.	4	7	36
21	Búsqueda de la auto sostenibilidad financiera del emprendimiento.	4	7	28
23	Mayor propensión a aprovechar oportunidades del entorno.	4	7	28

Fuente: Entrevista realizada a cofundadora de KVV, Lesly Luna, 2020

4. Análisis Cuantitativo de riesgos

La realización del análisis cuantitativo se basó en los riesgos que obtuvieron niveles de prioridad mayor a 20. Esto se dio, pues Lesly Luna, la cofundadora de KVV, en la quinta entrevista realizada indicó que los riesgos con un nivel de prioridad menor o igual a 20 están dentro de los

límites de tolerancia del emprendimiento, por lo que aquellos riesgos no serán considerados en esta etapa de análisis. Sin embargo, estos riesgos serán evaluados en un futuro de manera interna por el equipo propio del emprendimiento (L. Luna, comunicación personal, 15 de julio del 2020).

De esta manera, los riesgos a analizar se dividen en dos categorías, en primer lugar, el de los riesgos con impacto negativo presentados y, en segundo lugar, los riesgos con impacto positivo. Tanto en el primer y segundo segmento, se analizaron 6 riesgos respectivamente. Estos fueron analizados en base al análisis del VME, conocido por ser utilizado al realizar árboles de decisiones, recomendado por el PMI (2017).

Los VME mostrados a continuación (ver Tablas 19 y 20) detallaron, para cada riesgo, su condición tanto de amenaza o de oportunidad, así como dos elementos necesarios para el cálculo del VME para cada riesgo: por un lado, sus impactos, determinados en variables monetarias, y su probabilidad, porcentaje analizado a partir del análisis cualitativo. La multiplicación de ambos factores dará como resultado el VME del riesgo también en variables monetarias, soles, moneda nacional del caso de estudio. Así mismo, es importante mencionar que la identificación de los impactos monetarios fue estimada en base a diferentes herramientas de investigación, como datos históricos de costos e ingresos, entrevistas o consultas a emprendimientos más desarrollados o con más tiempo en el mercado y documentos brindados por KVV.

Por un lado, sobre el análisis cuantitativo de VME de los riesgos negativos, se desarrollará el análisis de cada riesgo identificado, su descripción de costo, impacto, probabilidad y su VME calculado en un promedio mensual generalmente. Los detalles de los sub-costos identificados y descritos se pueden visualizar en el Anexo P.

Tabla 19: KVV: Valor monetario esperado en soles de riesgos negativos, 2020

Nº	Riesgo	Impacto (S/.)	Probabilidad (%)	Tipo	VME= Impacto(S/.) x P(%)
2	(-) Desinterés del mercado (empresas y sociedad) a consumir productos y servicios ecoamigables en Lima y en otras regiones.	S/ 18,060.00	70%	(-)	S/ 12,642.00
18	(-) Mala percepción y daño de la marca	S/ 11,840.00	50%	(-)	S/ 5,920.00
24	(-) Pérdida de proveedores ecoamigables	S/ 4,750.00	90%	(-)	S/ 4,275.00
25	(-) Lanzamiento de un nuevo producto al mercado.	S/ 8,500.00	70%	(-)	S/ 5,950.00
32	(-) Baja obtención de nuevos financiamientos no bancarios para invertir en el emprendimiento.	S/ 9,500.00	70%	(-)	S/ 6,650.00
43	(-) Pérdida de conexión con comunidades de otras regiones donde se realiza el impacto social.	S/ 10,400.00	70%	(-)	S/ 7,280.00

Fuente: Documentos contables de KVV del año 2020

El primer riesgo calculado fue el del **desinterés del mercado a consumir productos y servicios ecoamigables en Lima y otras regiones**. Este riesgo está constituido por seis costos potenciales relacionados a las participaciones de la marca en ferias en Lima como la EcoJockey, Feria Ecológica de Barranco; inventario no vendido en ferias en provincias al mes, basado en el cálculo estimado de participación en ferias turísticas o ecológicas que se realizan anualmente en regiones del Perú como Cusco, Huancayo, Arequipa, Trujillo, entre otras; inventario no vendido en medios digitales u otros *e-commerce* al mes, esto basado en los registros de venta históricas del emprendimiento en *e-commerce* como Lima Orgánica, Cuponatic, Ofertop, etc; fee inicial de relación con *e-commerce* nuevos; aumento del costo de insumos eco-amigables, esto pues, si se presentara un desinterés del mercado de proveedores de fabricar y producir insumos ecoamigables y locales, el precio de estos insumos aumentaría por la ley de oferta y demanda.. Así mismo, este riesgo en su totalidad registró un costo de S/.18 060, y se estudió una probabilidad de ocurrencia de 70%, con lo que se generó un VME de S/. 12 642.

El segundo riesgo calculado fue el de **mala percepción y daño de la marca**. Este riesgo está constituido por un conjunto de tres costos potenciales: el costo del inventario no vendido en medios digitales propios u terceros al mes, debido al inventario producido para compras esperadas

por medios digitales tanto del propio market-place como por la falta de eventos presenciales de venta por la pandemia; aumento de costos de publicidad, debido a que serían aumentados los costos de rectificación de la marca a los que incurrir debido a una mala imagen generada por algún inconveniente negativo potencial en donde se malentendiera o no se ofreciera y brindara los beneficios de los productos y servicios prometidos en el mensaje constante de KVV; y los costos relacionados a capacitar a nuevos proveedores en procesos circulares, lo cual se basa en la posibilidad de que, debido a un daño en la marca o decepción de la misma en el desarrollo de los proveedores, estos prefieran no seguir contribuyendo con el mismo, y por lo tanto, se tendría que invertir nuevamente en la capacitación de los proveedores en procesos circulares de producción o diseño. Así mismo, este riesgo en su totalidad registró un costo de S/. 11 840, y se estudió una probabilidad de ocurrencia de 50%, con lo que se generó un VME de S/. 5 920.

El tercer riesgo calculado fue el de la **pérdida de proveedores eco-amigables**. Este riesgo está constituido por un conjunto de tres costos identificados: la repetición del capital invertido en alianzas comerciales con las comunidades, pues esto involucra un conjunto de inversiones principalmente si los proveedores no se encuentran en Lima, sino en la Selva Central del Perú, como la movilización del equipo, los costos de apoyo por la estadía con la comunidad y la capacitación de sus miembros respecto al desarrollo y detalles deseados para obtener la calidad ideal de los productos; costo de capacitar a nuevos proveedores en procesos circulares, esto debido a que si bien las comunidades poseen la riqueza cultural de la elaboración de sus telas ecológicas, existe un costo especializado en capacitar a las mismas en la producción de sus productos alineado con los principios de la EC, ya sea por partes de miembros del equipo, como por especialistas externos que deseen contribuir a esta labor enriquecedora mutuamente; y costo adicional por insumos de nuevos proveedores, debido a que se estima que existen nuevos proveedores que podrían abastecer las necesidades de insumos de los emprendimientos, sin embargo, debido a que no se tiene una alianza previa, los precios brindados serían superiores a los pactados justamente con las comunidades. Así mismo, este riesgo en su totalidad registró un costo de S/. 4 750, y se estudió una probabilidad de ocurrencia de 90%, con lo que se generó un VME de S/. 4 275.

El cuarto riesgo calculado fue el del **lanzamiento de un nuevo producto al mercado**. Este riesgo está constituido por un conjunto de cinco costos identificados: pérdida de inversión generada en insumos para el producto nuevo, esto se da pues la generación de una nueva línea de productos como lo es por ejemplo en la línea de envases ecológicos de bambú que reemplacen los envases de plástico de un solo uso; pérdida de inversión generada en procesos nuevos para ese producto es considerada, porque las nuevas líneas de productos también involucran inversiones en maquinarias o herramientas necesarias por ejemplo en el aplanamiento del bambú; inventario

de nuevo producto no vendido, en la medida que se podría generar una pérdida, si es que los productos finales elaborados no satisfacen las necesidades del mercado y clientes corporativos, y estos terminan no adquiriéndose; costo de publicidad no efectiva, porque ante el lanzamiento de un nuevo producto, se debe invertir en la comunicación estratégica del mismo, y esta podría ser negativa en resultados si no hay un estudio adecuado de mercado para la innovación a lazar al mismo; y pérdida de inversión en el código de barras para el nuevo producto, pues la inserción de un nuevo producto en canales modernos requiere el pago previo del registro de los productos con un código de barras internacional brindado por la organización GS1. Así mismo, este riesgo en su totalidad registró un costo de S/.8 500, y se estudió una probabilidad de ocurrencia de 70%, con lo que se generó un VME de S/. 5 950.

El quinto riesgo calculado fue el de **baja obtención de nuevos financiamientos no bancarios para invertir en el emprendimiento**. Este riesgo está constituido por cinco costos identificados: El costo de adquirir nuevos préstamos bancarios, pues debido a la falta de obtención de fondos terceros para el crecimiento del emprendimiento, se tendría que recurrir a préstamos bancarios que suelen generar tasas de interés muy altas; mayor costo de inversión con recursos propios en nuevos productos, esto se refiere al aporte de capital propio por parte de las fundadoras u otros miembros del equipo en montos muy grandes que arriesguen el equilibrio financiero del emprendimiento; mayor costo de inversión con recursos propios en publicidad, esto referido al aporte de capital propio por parte de las fundadoras u otros miembros del equipo para necesidades específicas de publicidad; mayor costo de inversión con recursos propios para personalizar productos, esto también se refiere al aporte de capital propio por parte de las fundadoras u otros miembros del equipo en montos muy grandes que arriesguen el equilibrio financiero del emprendimiento; mayor costo de inversión con recursos propios en talento u mano de obra, principalmente en la etapa de desarrollo. Así mismo, este riesgo en su totalidad registró un costo de S/.9 500, y se estudió una probabilidad de ocurrencia de 70%, con lo que se generó un VME de S/. 6 650.

El sexto riesgo calculado fue el de **pérdida de conexión con comunidades de regiones donde se realiza el impacto social**. Este riesgo se comprende por un conjunto de cuatro costos identificados: Costo de conexión y alianza con otra comunidad, inversión que se debería repetir en caso se pierda a uno de estas comunidades proveedoras del emprendimiento; pedidos no concluidos satisfactoriamente, pues la generación de pedidos suele darse en base a los productos realizados previamente por las colaboradoras o comunidad, lo que se vería afectado al tener pedidos que no se puedan concretar por la ruptura de la relación con la comunidad que los elabora con esa calidad; costo de capacitaciones a colaboradoras nuevas de otras comunidades, costo de capacitar a nuevos proveedores en procesos circulares; y costo de generación de nuevos

materiales personalizados por zona de impacto de intervención, esto pues se tendría que recurrir a nuevos proveedores de comunidades nativas, sin embargo, el costo podría ser mayor al ya pactado con una comunidad anterior como la de *Shawan Rama*, Selva Central, y el emprendimiento tendría que asumir esos costos adicionales. Así mismo, este riesgo en su totalidad registró un costo de S/.10 400, y se estudió una probabilidad de ocurrencia de 70%, con lo que se generó un VME de S/. 7 280.

Por otro lado, sobre en análisis cuantitativo de VME de los riesgos positivos, se desarrollará el análisis de cada riesgo identificado, su descripción de costo, impacto, probabilidad y su VME calculado en un promedio mensual generalmente. Los detalles de los sub-costos identificados y descritos se pueden visualizar en el Anexo Q.

Tabla 20: KVV: Valor monetario esperado en soles de riesgos positivos, 2020

Nº	Riesgo	Impacto (S/.)	Probabilidad (%)	VME = Impacto(S/.) x P(%)
1	(+) Situación de incertidumbre debido a la pandemia de COVID-19.	S/ 13,167.00	90%	S/ 11,850.30
9	(+) Consumidores más conscientes y exigentes.	S/ 17,780.00	90%	S/ 16,002.00
19	(-) Innovación del canal de venta digital	S/ 12,766.00	90%	S/ 11,489.40
42	(-) Constante innovación de productos	S/ 103,960.00	70%	S/ 72,772.56
21	(-)Búsqueda de la auto sostenibilidad financiera del emprendimiento	S/ 25,896.00	70%	S/ 18,127.20
23	(-) Mayor propensión a aprovechar oportunidades del entorno	S/ 33,220.00	70%	S/ 23,254.00

Fuente: Documentos contables de KVV del año 2020

El primer riesgo positivo calculado fue el de **situación de incertidumbre debido a la Pandemia de COVID-19**. Este riesgo se comprende por un conjunto de tres oportunidades identificadas: el aumento de ventas por productos eco-amigables que atienden la necesidad de seguridad de la pandemia por mes, esto pues el emprendimiento ha desarrollado un conjunto de soluciones específicas a ser adquiridos por clientes finales para ellos y sus familias; aumento de ventas como proveedores eco-amigables de empresas que requieran proteger a sus colaboradores por mes, esto pues las empresas han empezado a ver los productos del emprendimiento como una alternativa ecológica a obtener para sus necesidades de protección; y el ahorro de gastos por publicidad, esto pues se previsualiza el que las soluciones y mensaje del emprendimiento sea más

visibilizado de manera subsidiada por medios importantes, lo cual generaría un ahorro al emprendimiento en sus metas de comunicación y marketing. Asimismo, este riesgo en su totalidad registró un costo de S/.13 167, y se estudió una probabilidad de ocurrencia de 90%, con lo que se generó un VME de S/. 11 850.3.

El segundo riesgo calculado fue **consumidores más conscientes y exigentes**. Este riesgo se comprende por un conjunto de cinco oportunidades identificadas: el aumento de ventas mensuales de productos de consumidores finales, esto pues se generaría una mayor percepción y compras concretadas por parte del mercado hacia el emprendimiento mensualmente; aumento de ventas mensuales de clientes corporativos, esto pues, las corporaciones que están constituidas por consumidores también serían más conscientes y exigentes por lo que preferirían consumir productos de trazabilidad corta y de menor impacto ambiental; ahorro en investigación de mercado por un mayor conocimiento de las preferencias del consumidor, es pues se daría una mayor interacción emprendimiento-cliente potencial a través de las ferias, redes sociales, entre otros espacios que permitiría conocer mejor las necesidades del mismo y la información recabada permitiría obtener mejores estrategias que las generadas a través de un estudio de mercado tradicional realizado por una empresa tercera; ahorro de gastos por publicidad, esto pues la publicidad tradicional sería superada por la publicidad boca a boca, debido a su gran poder de convencimiento en donde tus clientes se convierten en el embajador de la marca a donde quiera que van; y patrocinio del Programa Salvando a Yacu, pues el entorno buscaría promover esta intervención socio-ambiental desde las municipalidades, los colegios, las regiones, etc. Así mismo, este riesgo en su totalidad registró un costo de S/.17 780, y se estudió una probabilidad de ocurrencia de 90%, con lo que se generó un VME de S/. 16 002.00

El tercer riesgo calculado fue el de **innovación del canal de venta digital**. Este riesgo se comprende por una oportunidad identificada principalmente, la cual es el aumento de ventas en el canal digital por mes, pues la innovación en el Market-place del emprendimiento, permitirá concretar ventas de manera más ágil, convincente y organizada. Así mismo, este riesgo en su totalidad registró un costo de S/.12 766, y se estudió una probabilidad de ocurrencia de 90%, con lo que se generó un VME de S/. 11 489.40

El cuarto riesgo calculado fue el de la **constante innovación de productos**. Este riesgo se comprende por un conjunto de siete oportunidades identificadas: el aumento de ventas mensuales de consumidores finales, donde se prevé el mayor interés del mercado frente a productos y/o servicios que satisfagan de manera innovadora y mejor sus necesidades que las marcas de la competencia tanto local como internacional; aumento de ventas mensuales de clientes corporativos, pues se busca que estos productos y/o servicios innovadores satisfagan

mejor la necesidad de las corporaciones entendiendo que su comportamiento de acción es diferente al del consumidor final, y fortaleciendo la capacidad de adaptarse frente a las necesidades específicas de los clientes corporativos; licitación como proveedor del Estado, pues se generaría una oferta diferencial, lo que permitiría poder competir con otras empresas por licitaciones de productos que satisfagan las necesidades del Estado o sus diferentes organismos; aumento de ganancias por nuevas entradas a canales de ventas como supermercados por certificaciones de innovación, debido a que la innovación certificada en los productos de una marca otorgan credibilidad a la misma y en muchos casos es requisito indispensable para la participación o alianza comercial con canales como supermercados o tiendas especializadas ecológicas como La Zanahoria, Flora y Fauna, etc.; ahorro en costos de producción tradicionales, esto pues la innovación dentro de un emprendimiento busca también mejorar los procesos de producción en los que el emprendimiento podría obtener ventaja, lo cual generaría un ahorro mensual importante para KVV; aumento de ventas de exportación de productos relacionados a la coyuntura sanitaria internacional, esto pues el conocimiento sobre las soluciones innovadoras del emprendimiento se haría conocido no solo nacionalmente sino regional e internacionalmente; aumento de ventas de exportación de productos no relacionados a la coyuntura sanitaria internacional, esto pues el conocimiento sobre las soluciones innovadoras del emprendimiento se haría conocido no solo nacionalmente sino regional e internacionalmente. Asimismo, este riesgo en su totalidad registró un costo de S/.103, 960 y se estudió una probabilidad de ocurrencia de 70%, con lo que se generó un VME de S/. 72,772.56.

El quinto riesgo calculado fue el de **búsqueda de auto-sostenibilidad financiera del emprendimiento**. Este riesgo se comprende por un conjunto de seis oportunidades identificadas: el aumento de ventas mensuales a clientes orgánicos nuevos, debido a que el emprendimiento debe buscar innovador y aumentar su esfuerzo por alcanzar a los clientes finales y concretizar ventas debido a que es su principal fuente de ingresos, y para lo cual tendrá que ir mejorando su oferta constante y rápidamente; ahorro de gastos en capacitación en temas comerciales para los miembros del equipo, esto pues la búsqueda de auto-sostenibilidad porque los recursos limitados, también permitirá o motivará a que los miembros del equipo sean cada vez más autodidactas y puedan estar más atentos a los aprendizajes que se generan en el día a día del emprendimiento; atracción de nuevos inversores de capital de crecimiento, pues mientras más auto-sostenible sea el emprendimiento, más atractivo se vuelve para los inversionistas el sembrar allí su capital; reducción de costes de producción al mes, en la medida que en la búsqueda de auto-sostenibilidad, se tiene la intención de innovar en los procesos de producción para reducir sus impactos monetarios en el emprendimiento sin perder la calidad del producto, lo cual es beneficioso para KVV; reducción de costes de distribución al mes, porque en la búsqueda de auto-sostenibilidad

se buscará innovar en los procesos de distribución para reducir sus impactos monetarios en el emprendimiento sin perder la calidad de entrega del producto, lo cual es beneficioso para KVV; y reducción de gastos financieros por préstamos bancarios al mes, pues no será necesario recurrir a préstamos financieros de entidades bancarias, por lo cual no se generarán intereses que pagar mensualmente por la obtención de un préstamo monetario al mismo. Así mismo, este riesgo en su totalidad registró un costo de S/.25 896, y se estudió una probabilidad de ocurrencia de 70%, con lo que se generó un VME de S/. 18 127.20.

El sexto riesgo calculado fue el de **mayor propensión a aprovechar oportunidades del entorno**, que comprende un conjunto de cinco oportunidades identificadas: Aumento de financiamiento por capital ángel, debido a que el emprendimiento se encontrará en una posición más activa frente a las oportunidades del entorno como concursos de inversiones ángeles donde aumentará la posibilidad de obtener fondos que permitan el desarrollo más rápido del emprendimiento por postular a estos apoyos del entorno; aumento de ventas por nuevos canales de ventas, por las oportunidades de ingresar a nuevos canales de venta suelen estar presentes, pero no todos los emprendimientos o marcas se brindan el tiempo para poder comunicar el interés de generar una alianza comercial y cumplir con los requisitos que se pidan, aunque un equipo con mayor aversión al riesgo, generará mayor oportunidades concretadas respecto al ingreso a mayores canales de venta; ahorro en gasto en creación del market-place, debido a que el emprendimiento en parte de la Red Kunan, en donde se ofrecen diferentes oportunidades a sus miembros como el de la elaboración del Market-place para el desarrollo más estratégico de la página web; aumento de ventas de los nuevos productos innovadores al mes, pues también se aprovechará mejor las oportunidades que se presenten respecto a este campo; y patrocinio del programa Salvando a Yacu por nueva zona de intervención al aprovechar las oportunidades o fondos concursables que se presenten en pro de la educación ambiental o sostenibilidad de los ecosistemas acuáticos en el Perú, así como proponer directamente la intervención a las diferentes municipalidades y/o alcaldías del Perú sin tener temor a la posibilidad de negativa. Así mismo, este riesgo en su totalidad registró un costo de S/.33 220, y se estudió una probabilidad de ocurrencia de 70%, con lo que se generó un VME de S/. 23 254.

5. Valoración de riesgos

Esta etapa es considerada el momento para que se realice una reunión del equipo encargado del proceso de GR para tomar las decisiones respecto a los riesgos analizados en la etapa anterior. Se coordinó una reunión con la cofundadora de KVV para que pueda validar si considera que se han analizado los riesgos adecuadamente y para que conozca las estrategias que se tomarán para la siguiente etapa de tratamiento de riesgos. Por un lado, se concluyó que los riesgos analizados han estado relacionados a los criterios establecidos en la primera etapa,

específicamente, de acuerdo a la teoría aplicada de los cuatro tipos de riesgos según Bravo y Sánchez (2012). Asimismo, se concluyó que las etapas anteriores fueron realizadas correctamente y no hay necesidad de realizarlas nuevamente. Por otro lado, se comentó la necesidad de establecer estrategias para prevenir los riesgos considerados como amenazas, así como aprovechar los riesgos considerados oportunidades. Para ello, se coordinó que se utilizarán las estrategias propuestas por la guía del PMI (2017) en la siguiente etapa. En el caso de riesgos negativos, son evitar, transferir, mitigar y aceptar y, en el caso de riesgos positivos, son explotar, mejorar, compartir y aceptar.

6. Tratamiento de riesgos

El propósito de esta etapa es elegir las estrategias que se utilizarán para tratar cada riesgo analizado y, en base a ello, informarle a la cofundadora de KVV para que valide la viabilidad de cada estrategia recomendada. Se utilizó las estrategias que propone la guía del PMI (2017), las cuales son cinco para el caso de los riesgos considerados como amenazas y, también, cinco para el caso de los riesgos considerados como oportunidades. Sin embargo, hay una estrategia que no se consideró para esta etapa en ambos tipos de riesgos y es la de escalar, que se basa en enviar el riesgo analizado a un nivel superior de los encargados del proyecto porque está fuera de su alcance. En este caso, no se aplicó, pues los riesgos analizados fueron evaluados desde la posición de la cofundadora de KVV, es decir, el máximo nivel superior de la organización, por lo que no hay la posibilidad de escalar algún riesgo a algún otro nivel superior.

A continuación, en la Tabla 21, se presenta la explicación de las cuatro estrategias para los riesgos negativos.

Tabla 21: Concepto de estrategias para el tratamiento de riesgos considerados amenazas

Estrategias para riesgos considerados amenazas	
Evitar	Es una estrategia de respuesta al riesgo en el cual el equipo toma acciones preventivas para eliminar la amenaza o resguardar al proyecto de su impacto. En algunos casos, implica cambiar el plan o los objetivos del proyecto que se encuentren amenazados con el fin de eliminar por completo la amenaza.
Transferir	Es una estrategia que consiste en trasladar el impacto de la amenaza a un tercero en donde se espera que este asuma la responsabilidad de la gestión de este impacto. La transferencia no significa que los miembros del proyecto dejen de ser los propietarios del riesgo. En muchos casos, consiste en el pago de una prima de riesgo a la parte que asume este.
Mitigar	Estrategia de respuesta al riesgo en la cual el equipo del proyecto toma acciones para reducir el impacto de la amenaza o la probabilidad de que el evento ocurra. Las acciones de mitigación tempranas suelen ser más efectivas que reparar posteriormente el daño causado por una amenaza.

Tabla 21: Concepto de estrategias para el tratamiento de riesgos considerados amenazas (continuación)

Estrategias para riesgos considerados amenazas	
Aceptar	Es una estrategia de respuesta al riesgo en la cual el equipo reconoce el riesgo y no toma ninguna acción al menos que el riesgo se vuelva real. Se puede tomar una posición pasiva y activa. Se toma una posición pasiva cuando no se toma ninguna acción proactiva, mientras que una posición activa consiste en disponer de reservas para futuras contingencias.

Adaptado de PMI (2017)

A continuación, en la Tabla 22, se presenta la explicación de las cuatro estrategias para los riesgos positivos.

Tabla 22: Concepto de estrategias para el tratamiento de riesgos considerados oportunidades

Estrategias para riesgos considerados oportunidades	
Explotar	La estrategia de explotar se considera para eventos con impacto positivo en donde se busca eliminar la incertidumbre del evento para asegurar que este se concrete.
Mejorar	La estrategia de mejorar implica tomar acciones para aumentar la probabilidad y el impacto de un evento positivo. Las acciones de mejoramiento tempranas suelen ser más efectivas que mejorar posteriormente el beneficio causado por una oportunidad.
Compartir	La estrategia de compartir consiste en asignar toda o una parte del dominio de la oportunidad a un tercero que se encuentre mejor preparado para capturar la oportunidad del beneficio del proyecto.
Aceptar	La estrategia de aceptar consiste en recibir una oportunidad y estar dispuesto a aprovecharla sin necesidad de buscarla proactivamente. Se puede tomar una posición pasiva y activa. Se toma una posición pasiva cuando no se toma ninguna acción proactiva, mientras que una posición activa consiste en disponer de reservas para futuras contingencias y así aprovechar la oportunidad.

Adaptado de PMI (2017)

A continuación, en la Tabla 23 se presentan las estrategias elegidas para los riesgos negativos considerados amenazas. Cabe resaltar que, según la ISO (2018), cada riesgo puede tener más de un tipo de estrategia pues estas “no necesariamente son mutuamente excluyentes o apropiadas en todas las circunstancias. Las opciones para tratar el riesgo pueden implicar una o más...” (ISO 2018, s.p.).

Tabla 23: Estrategias para el tratamiento de riesgos considerados amenazas, 2020

N°	Riesgo	Estrategias
2	(-) Desinterés del mercado (empresas y sociedad) a consumir productos y servicios ecoamigables en Lima y en otras regiones.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mitigar el riesgo a través de nuevas estrategias de comunicación con el mercado potencial a través de campañas de concientización en las redes sociales, por ejemplo. 2. Mitigar el riesgo a través del fomento del programa Salvando a Yacu para generar una concientización social. 3. Mitigar el riesgo a través de la propuesta a los clientes corporativos acerca de los beneficios de tener a un proveedor verde.
18	(-) Mala percepción y daño de la marca	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evitar la insatisfacción del cliente corporativo conociendo al detalle los requerimientos del pedido. 2. Evitar la insatisfacción del cliente final realizando encuestas de satisfacción del producto comprado. 3. Evitar la insatisfacción del cliente teniendo un mayor escrutinio en los procesos de calidad. 4. Evitar el quiebre de la cadena de valor de economía circular. 5. Mitigar el riesgo a través de la comunicación transparente de la identidad de la marca.
24	(-) Pérdida de proveedores ecoamigables	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evitar la insatisfacción de los proveedores a través del respeto de los acuerdos iniciales de negociación de comercio justo. 2. Mitigar el riesgo a través de un constante apoyo en el desarrollo de nuevas capacidades y/o habilidades en los proveedores de las comunidades. 3. Mitigar el riesgo a través de la capacitación de los proveedores en temas de economía circular. 4. Aceptar el riesgo y buscar nuevos proveedores que puedan alinearse a los estándares del emprendimiento.
25	(-) Lanzamiento de un nuevo producto al mercado.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mitigar el riesgo a través de una previa evaluación de aceptación del producto por los clientes. 2. Mitigar el riesgo a través de una buena campaña de marketing. 3. Mitigar el riesgo a través de una previa aceptación del producto por clientes corporativos antes del lanzamiento oficial. 4. Aceptar el fracaso del nuevo producto durante el pivoteo/prueba de lanzamiento. 5. Evitar el riesgo de lanzar un producto que no tuvo éxito en la etapa de pivoteo comercial.
32	(-) Baja obtención de nuevos financiamientos no bancarios para invertir en el emprendimiento.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mitigar el riesgo a través del acompañamiento de una incubadora de negocios. 2. Mitigar el riesgo a través de un proceso adecuado según los procedimientos de los fondos concursables. 3. Mitigar el riesgo a través de la búsqueda de inversores ángeles. 4. Mitigar el riesgo a través de la generación de un plan de necesidades específicas del emprendimiento para compartirlo.

Tabla 23: Estrategias para el tratamiento de riesgos considerados amenazas, 2020 (continuación)

Nº	Riesgo	Estrategias
43	(-) Pérdida de conexión con comunidades de otras regiones donde se realiza el impacto social.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evitar el riesgo a través una activa comunicación con las comunidades. 2. Mitigar el riesgo a través del uso de otros medios de comunicación para estar presente con las comunidades constantemente. 3. Mitigar el riesgo a través de una guía de desarrollo de los talleres para la capacitación de las docentes de las comunidades. 4. Transferir el riesgo a través de la alianza con ONG's u organizaciones ambientales que puedan velar o supervisar las conexiones con las comunidades a nombre de KVV.

Fuente: Entrevista realizada a cofundadora de KVV, Lesly Luna, 2020

A continuación, en la Tabla 24, se presentan las estrategias elegidas para los riesgos positivos considerados oportunidades.

Tabla 24: KVV: Estrategias para el tratamiento de riesgos considerados oportunidades, 2020

Nº	Riesgo	Estrategias
1	(+) Situación de incertidumbre debido a la Pandemia de COVID-19.	1. Aceptar la oportunidad con la espera de obtener un beneficio para el emprendimiento.
9	(+) Consumidores más conscientes y exigentes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explotar la oportunidad asignando recursos monetarios y talento del equipo para generar mayor conciencia en la sociedad. 2. Explotar la oportunidad comunicando el contraste entre un estilo de vida regular y otro ecoamigable recomendando el uso de los productos de KVV. 3. Mejorar la probabilidad de ocurrencia, a través de alianzas con empresas que desean caracterizarse por su responsabilidad ambiental para generar concientización a sus colaboradores.
19	(+) Innovación del canal de venta digital.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explotar la oportunidad de actualizar y mejorar los canales de venta digitales actuales del emprendimiento. 2. Explotar la oportunidad de generar canales de venta digitales. 3. Compartir el riesgo a través de nuevas alianzas con <i>e-commerce</i>. 4. Mejorar estrategias de comunicación a través de continua actualización de nuevas herramientas de marketing. 5. Mejorar estrategias de comunicación a través de capacitaciones continuas al equipo sobre el uso de canales de venta digital.

Tabla 24: Estrategias para el tratamiento de riesgos considerados oportunidades, 2020 (continuación)

N°	Riesgo	Estrategias
42	(+) Constante innovación de productos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explotar la oportunidad a través de la búsqueda constante de comunicación con los clientes actuales y potenciales para identificar las nuevas necesidades del mercado. 2. Compartir la oportunidad a través de alianzas con otros emprendimientos ambientales y/o sociales para el lanzamiento de productos innovadores. 3. Explotar la oportunidad generando espacios para que el equipo proponga nuevas ideas.
21	(+) Búsqueda de la auto sostenibilidad financiera del emprendimiento.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la oportunidad, a través de la eficiencia del uso de recursos propios del emprendimiento: financieros, talento, etc. 2. Mejorar las estrategias comerciales para una mayor efectividad de las ventas. 3. Mejorar la oportunidad, a través de capacitaciones sobre gestión de costos por los gestores del emprendimiento al equipo. 4. Compartir la oportunidad, a través del involucramiento de un mentor/inversor especializado en el campo de acción del emprendimiento dándole participación financiera dentro del mismo.
23	(+) Mayor propensión a aprovechar oportunidades del entorno.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explotar la oportunidad siendo parte de una incubadora que informe constantemente al emprendimientos sobre las oportunidades presentes. 2. Mejorar la oportunidad, capacitando constantemente a los miembros del equipo del emprendimiento con el fin de retarse a aprovechar nuevas oportunidades. 3. Mejorar la oportunidad a través de una constante capacitación de expertos que tengan mayor experiencia en el sector en el cual se desenvuelve el emprendimiento.

Fuente: Entrevista realizada a cofundadora de KVV, Lesly Luna, 2020

Las estrategias presentadas fueron validadas por la cofundadora de KVV quien comentó que sí son viables para poder ser aplicadas en su emprendimiento.

7.Registro e informe de la gestión de riesgos

Respecto a esta etapa, se coordinó con la cofundadora que los resultados de cada etapa realizada de la GR serán entregados a ella para que pueda tomarlos en cuenta y, finalmente, aplicar las mejoras que su emprendimiento necesita. Un punto importante es que la cofundadora comentó que ella sería la persona encargada de gestionar los mismos, así como con el apoyo de los diferentes miembros del equipo emprendedor que velaría por el cumplimiento de lo trabajado en este proceso, así como comunicar cualquier nuevo avance o mejora del mismo.

A continuación, en la Tabla 25, se muestra un resumen de los hallazgos encontrados en cada etapa de gestión de riesgos realizada en esta sección.

Tabla 25: Resumen de hallazgos por etapa de gestión de riesgos

Etapas de GR	Hallazgos
Etapa 1: Alcance, contexto y criterios	El alcance del análisis de la gestión de riesgos engloba a todo el emprendimiento debido a que es una organización pequeña y, además, se consideró que de esta forma se podrán conocer los riesgos en todos sus niveles organizacionales. Por otro lado, para poder conocer el contexto se realizaron entrevistas en profundidad a actores internos y externos del ecosistema de EA, recolectando información sobre la percepción actual de este, así como del mismo emprendimiento. Por último, se utilizó como criterio las cuatro clasificaciones de riesgos de Bravo y Sánchez (2012).
Etapa 2: Identificación de riesgos	Respecto a la matriz de barreras, se hallaron 23 barreras gubernamentales, 11 económicas, 4 tecnológicas, 12 de conocimiento y habilidades, 2 administrativas, 9 en el marco de economía circular, 8 barreras culturales y sociales, y 15 barreras de mercado. Por otro lado, el listado general de riesgos estuvo compuesto por 46 riesgos en total, de los cuales 10 son riesgos de entorno, 21 son riesgos estratégicos, 11 son riesgos operacionales y 4 son riesgos de asignación de recursos.
Etapa 3: Análisis cualitativo de riesgos	Si bien el valor de impacto final de cada riesgo fue un primer indicio para conocer qué riesgos merecen una mayor atención, el nivel de prioridad fue el valor clave para la toma de decisión de los riesgos que serían analizados en la siguiente etapa. De este modo, fueron 12 riesgos, de los cuales 6 son riesgos negativos y los otros 6 son riesgos positivos.
Etapa 4: Análisis cuantitativo de riesgos	El mayor riesgo negativo hallado es el del desinterés del mercado a consumir productos y servicios ecoamigables, ya que esto ocasionaría una pérdida potencial de S/.12 462.00 y tiene una probabilidad de ocurrencia del 70% según la investigación, lo cual debe ser tomado en cuenta por el caso de estudio. El mayor riesgo positivo hallado es el de tener una constante innovación en los productos, ya que esto ocasionaría una pérdida potencial de S/.72 772.56 y tiene una probabilidad de ocurrencia del 70% según la investigación, lo cual debe ser tomado en cuenta por el caso de estudio.
Etapa 5: Valoración de riesgos	La cofundadora de KVV estuvo de acuerdo con las etapas realizadas anteriormente y satisfecha con los resultados. Asimismo, aprobó las estrategias utilizadas de acuerdo a la guía del PMI (2017) para la siguiente etapa de tratamiento de riesgos.
Etapa 6: Tratamiento de riesgos	Si bien se han sugerido el uso de los diferentes tipos de estrategias recomendadas por el PMI, se ha visto que para el caso de estudio, las estrategias de tratamientos de riesgos negativos son más frecuente en mitigar y evitar que estos sucedan a través de diferentes acciones que sí son posibles realizar bajo un plan por parte del EA. Así mismo, para las estrategias de tratamientos de riesgos positivos, estas son más frecuentes explotar, mejorar y compartir, ya que sus capacidades de potenciar los mismos se están viendo fortalecidos con el tiempo y, gracias a ellos, el EA podría tomar ventaja de estos riesgos para el desarrollo estratégico y más rápido del usual en su caso.
Etapa 7: Registro e informe	En KVV, el proceso de GR es totalmente nuevo para la cofundadora y el equipo por lo que se espera que puedan revisar detalladamente los resultados de cada etapa.

DISCUSIÓN

Respecto al **sistema de economía circular**, a través de las entrevistas a los actores, se resaltó que la economía circular tiene un impacto positivo y beneficioso para el ambiente debido a su enfoque en el uso eficiente de los recursos por medio del reciclaje. Reafirmando lo mencionado por los autores Ingebrigtsen and Jakobsen (2007), las personas entrevistadas consideraron importante el factor cultural debido a que, si las personas tienen mayor conciencia sobre el impacto ambiental de ciertas acciones, tendrán un mayor consumo responsable. Por otro lado, se considera que incentivar el consumo responsable es un elemento importante dentro de la cadena circular, pues son los consumidores quienes terminan aprovechando los productos y son los residuos los que impactan de forma negativa al ambiente si no se gestionan adecuadamente.

Por otra parte, de acuerdo al autor Cavallo (2017), el desarrollo de una EC brinda distintos beneficios; algunos de estos se han podido identificar en relación al caso de estudio. De acuerdo a la entrevista realizada a la Lesly Luna, cofundadora de KVV, se evidenció mediante la aplicación de una cadena circular y el reciclaje de la materia prima se pudo reducir algunos costes debido a que las telas reutilizadas sirven para poder crear otros productos del mismo emprendimiento. Asimismo, se resalta el elemento de simbiosis entre emprendimientos ya que KVV ha podido conseguir alianzas con otros emprendimientos como, por ejemplo, la plataforma de emprendimiento Lima Orgánica; relación de apoyo que brinda la posibilidad de que KVV sea más visible ofreciendo otro canal de venta online, mientras que la plataforma genera un beneficio económico a través de comisiones. Por último, la generación de empleo es otro factor que KVV ha podido desarrollar tanto a las mujeres de la comunidad Shipibo-conibo como a sus proveedores de materia prima.

Respecto a los **atributos diseñados para el ecosistema de los EAs**, se evidenció que aún es un campo de investigación poco desarrollado en el Perú y en la región Latinoamérica. El término se utiliza muy poco en este contexto, e inclusive la Red Kunan, en un principio se definió solo como una Red de emprendimientos sociales, y no es hasta el año 2019, donde involucra declaradamente a los EAs como actores importantes respecto al alcance de los ODS y de las diferentes problemáticas sociales y ambientales que enfrenta la región y el Estado no está cubriendo. Sin embargo, el concepto y la representación de los EAs vienen creciendo con mucho interés tanto por actores como el Estado, redes de emprendimientos, empresas entre otros actores no solo nacionales, sino también regionales hacia el fomento del crecimiento del ecosistema, lo cual está formando un ecosistema cada vez más creciente a favor de los EA.

Respecto a **las etapas del proceso emprendedor y a sus diferentes fases**, KVV se encuentra transitando de la etapa de Puesta en Marca a la etapa de Desarrollo en la Fase de Empuje, pues se ha evidenciado que se está aprovechando la oportunidad emprendedora, así como buscando el crecimiento sostenible del negocio innovador.

Respecto al **concepto de riesgos**, tal como lo menciona el PMI (2017), puede haber tanto amenazas como oportunidades de acuerdo a su impacto. El concepto de riesgo muchas veces solo es relacionado como aspecto negativo y ello se evidenció en las entrevistas que se realizaron a distintos actores, pues al responder acerca de los riesgos que creen que pueden tener los EAs, respondían solo amenazas, mas no oportunidades. Del mismo modo, cuando se entrevistó a la cofundadora de KVV, sucedió lo mismo. De este modo, es relevante que las personas conozcan el concepto en su totalidad para que puedan comentar todos los riesgos que pueden enfrentar.

Respecto al **proceso de GR**, es más común que sea aplicado en las grandes empresas por la facilidad de asignar a un grupo específico que pueda realizarlo y por el detalle que debe haber en cada etapa del proceso. Además, el PMI (2017) menciona que debe haber un grupo encargado de gestionar los riesgos de un proyecto en específico. En general, parece que solamente las grandes empresas poseen la capacidad de realizar una adecuada GR. Sin embargo, los emprendimientos, que recién poseen pocos años de experiencia, también pueden tener la oportunidad de realizarlo para que así puedan prevenir los riesgos en su organización. Si bien no poseerán un grupo que se encargue de velar solamente de los riesgos, pero pueden trabajar en conjunto para realizar el proceso en su totalidad.

Respecto a **los actores del ecosistema de los EAs en el Perú**, a lo largo de las entrevistas, se evidenció que aún el apoyo a este ecosistema está en sus inicios. Se considera que los EAs, principalmente los que nacen con el fin de reducir la contaminación y buscan promover una cultura de respeto por el medio ambiente deberían recibir mayor apoyo por los diferentes actores existentes para crecer y desarrollar su propuesta de valor ambiental. En primer lugar, el Estado debería ser el principal actor que debe velar por ello. Algunos actores del Estado, mencionaban que el presupuesto al MINAM es bajo en comparación a otros ministerios. En segundo lugar, por parte de las organizaciones de soporte sí se muestra un mayor esfuerzo por cooperar como el caso de Kunan, en la cual KVV es miembro de ella. La representante que se entrevistó en la investigación comentó detalles acerca de las formas cómo apoyan a los EAs a través de la generación de redes de contacto, premios, entre otros. Mientras hay más organizaciones que busquen ello, se podrá asegurar la estabilidad de este tipo de emprendimientos. En el caso de la academia y las empresas, desde el enfoque del caso de estudio, aún no se percibe un aporte por lo que se considera que aún es incipiente.

Al momento de establecer **cómo se hallarían los riesgos**, se optó por hallarlos, principalmente, por las barreras que los actores entrevistados iban a mencionar. Ello debido a que no se halló una fuente bibliográfica que especifique una clasificación de riesgos para los EAs. Sin embargo, sí se halló la fuente de Govindan y Hasanagic (2018) quienes proponen las barreras para los emprendimientos que aplican la EC y, justamente, KVV era ese caso. De este modo, se pudo establecer una mayor cercanía al entorno del caso de estudio relacionado al aspecto ambiental y a la aplicación de la EC. Cabe agregar que, finalmente, se utilizó la clasificación de riesgos de Bravo y Sánchez (2012) para organizaciones en general, pero la lista de barreras fue una buena estrategia para lograr el acercamiento al entorno del caso de estudio.

Respecto a los **riesgos identificados en la investigación**, se buscó identificar riesgos que puedan afectar directamente a KVV así como riesgos que puedan afectar a un emprendimiento ambiental en el país. Al entrevistar a los distintos actores, nos pudieron brindar su punto de vista desde el cargo que tenían y fue muy completo para poder conocer estos riesgos que afectan el desarrollo de los EAs tales como la ausencia de una cultura fuerte ecoamigable en el país, el bajo apoyo del Estado, la inadecuada gestión de los emprendimientos por parte de sus emprendedores, entre otros. Cabe resaltar, la información relevante que brindaron dos emprendedoras ambientales respecto a los riesgos que identificaban en sus respectivos emprendimientos (Misha Rastrera y Fussion) y que también han sido considerados en la investigación. De este modo, la presente investigación pueda brindar información a actuales emprendedores ambientales que estén en pleno crecimiento así como a nuevos emprendedores ambientales que quieran conocer más sobre estos riesgos que puedan afectar en el desarrollo de su futuro emprendimiento, este último, en el caso que posean similares características al caso de estudio.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

La presente investigación se enfocó en realizar el análisis de gestión de riesgos en la etapa de crecimiento actual del emprendimiento estudiado y se concluyó que este proceso puede contribuir a una mejor gestión en KVV pues el análisis permitió que la cofundadora de KVV pueda conocer los riesgos que tendrá que enfrentar y las estrategias que puede implementar en sus distintos procesos dentro de su emprendimiento para poder lograr desarrollarse y permanecer en el mercado a lo largo del tiempo. De este modo, el emprendimiento tendrá la posibilidad de crecer en el ecosistema logrando aplicar propuestas ecoamigables en la sociedad.

Asimismo, el análisis ha permitido, por medio de las entrevistas y encuestas realizadas, que la cofundadora sistematice sus conocimientos y conozca los riesgos a los cuales se puede enfrentar y prepararse para prevenirlos, en caso sean amenazas, o aprovecharlos en caso sean oportunidades. Además, la cofundadora ha conseguido conocer mejor a los actores tanto externos como internos que influyen en el rol del emprendimiento ambiental de economía circular y a fortalecer sus relaciones con estos. Finalmente, el análisis ha permitido que la cofundadora se enfoque en mantener adecuadamente sus procesos ecoamigables de economía circular para preservar la identidad del emprendimiento y fomentar su crecimiento.

Respecto al primer objetivo específico de la investigación, se logró conocer la relación entre un EA con la EC y se concluyó que estos emprendimientos buscan desarrollar un nuevo paradigma económico basados en principios de sostenibilidad que involucran a la EC, pues este último busca reducir el impacto ambiental y aumentar la eficiencia de los recursos. Además, la aplicación de los principios de economía circular genera beneficios para estos emprendimientos como la reducción de costos operativos, logísticos, entre otros, debido a la reutilización de recursos y a las alianzas con otras organizaciones. Por otro lado, respecto a la importancia de la gestión de los riesgos, se concluyó que la aplicación del proceso de GR es muy relevante, más aún en EAs, pues, tal como se mencionó en el problema empírico, estos desean crecer en el mercado, pero aún se quedan estancados en las etapas iniciales de su emprendimiento. Este proceso de GR es un buen soporte para que los EAs conozcan los riesgos que pueden presentarse durante su proceso de crecimiento emprendedor y así logren establecer estrategias para prevenirlos o aprovecharlos.

Respecto al segundo objetivo específico de la investigación, se logró conocer el ecosistema del caso de estudio. En el aspecto internacional, a nivel global, se concluyó que hay un buen desarrollo de EAs en economías basadas en la innovación pues reciben un mayor apoyo del sector privado y público. En Latinoamérica, hay algunos países como México que reciben un

mayor apoyo por parte del sector público y privado y se ha mostrado que tienen un mayor desarrollo de este ecosistema. También, se ha percibido un grupo de organizaciones que realizan fondos concursables como la OEA, Premios Latinoamérica Verde y Viva Idea con la finalidad incentivar el crecimiento en la región. Por otro lado, en el aspecto nacional, se concluyó que también se percibe un crecimiento del ecosistema de EAs activo, pues hay organizaciones de soporte como articuladoras, incubadoras, entre las cuales destaca Kunan por la gran labor que emplea en articular emprendimientos con el sector privado y público, que están mostrando su apoyo. Asimismo, se percibió una participación del sector público en incentivar el ecosistema a través de algunos ministerios como Minedu, MINAM, Produce y FONDECYT. Por otro lado, se concluyó que ya existe una conciencia ambiental en el consumidor peruano por lo que se genera la posibilidad de que el segmento de clientes de los EA's crezca. Finalmente, se conoció la historia del emprendimiento KVV así como sus componentes diferenciadores, los cuales son que poseen un modelo de negocio innovador de impacto social y ambiental y, un conjunto cadena de transformación del producto cien por ciento nacional. Por ello, se consideró que es un emprendimiento relevante a estudiar en el mercado nacional dentro de este ecosistema de EAs.

Respecto al tercer y último objetivo específico de la investigación, en base al análisis de riesgos, se concluyó que el emprendimiento puede enfrentar varios riesgos tanto internos como externos que pueden impactar en su desarrollo en el ecosistema. Cabe agregar, que se hallaron riesgos con impacto negativo, pero también riesgos con impacto positivo que pueden generar grandes oportunidades para el emprendimiento. Si bien se identificaron 46 riesgos finales, en el análisis cualitativo, se pudo conocer aquellos que pueden generar un mayor impacto en el emprendimiento por lo que se priorizaron en la investigación. En el análisis cuantitativo, se conoció que estos riesgos realmente pueden impactar económicamente en el emprendimiento debido a los costos en los cuales pueden incurrir en el caso de los riesgos con impacto negativo. Por otro lado, los riesgos con impacto positivo muestran que pueden haber grandes oportunidades para el emprendimiento por lo que una mayor atención en la ejecución de los procesos del emprendimiento los llevará a aprovecharlos. Para ello, se propusieron estrategias de tratamiento viables para el emprendimiento que impulsarán la mejora de sus procesos tanto en el nivel operativo como estratégico.

2. Recomendaciones

Se recomienda a KVV revisar de manera mensual la lista de riesgos identificados en la investigación para saber si los están tratando adecuadamente ante la probabilidad de que nuevos riesgos aparezcan, pues está creciendo en un entorno que cambia constantemente. Asimismo, estos análisis propios del equipo emprendedor serán un punto de partida para replantear sus estrategias como emprendimiento.

Se recomienda, según los hallazgos del estudio de caso, que el emprendimiento fomente de manera interna un mayor desarrollo de los principios de economía circular. Asimismo, se recomienda el uso de indicadores que proporcionen mayor información sobre el impacto social y ambiental generado para mejorar la identidad y el aumento del alcance de valor del emprendimiento y de esta forma poder aprovechar el actual crecimiento de un mercado verde. Por último, se recomienda que se apliquen las etapas de gestión de riesgos planteadas en la investigación para que el emprendimiento ambiental se desarrolle de manera más favorable y exitosa.

Respecto al ecosistema de emprendimientos ambientales, se recomienda que KVV desarrolle más y fortalezca su relación con los actores identificados pues se ha evidenciado que estos representan un papel importante dentro del desarrollo del mismo en el corto y mediano plazo. Específicamente, sobre su relación con el actor Kunan, se recomienda asociarse al convenio Plus para aprovechar un nuevo conjunto de oportunidades disponibles para emprendimientos ambientales en relación a las empresas de Perú 2021, así como postular e involucrarse en las actividades propuestas por el articulador de manera más continua. Respecto al MINAM, se recomienda estrechar relaciones a través de la participación en sus diferentes espacios de comunicación, fondos concursables, así como en las diferentes plataformas de visibilización de emprendimientos ambientalmente sostenibles, pues estos se extienden de manera nacional. Respecto a las ferias ecológicas, se recomienda enfocar esfuerzos en visibilizar la marca en mayores espacios como estos debido a la importancia de cercanía y feedback brindado por el mercado objetivo para la validación de sus productos innovadores de manera temprana. Por otro lado, se recomienda también aprovechar las oportunidades brindadas por actores internacionales a los cuales han accedido de manera limitada hasta el momento.

Respecto al análisis de los riesgos identificados, se recomienda que se establezca un plan de acción estratégico por parte del KVV para visibilizar la gestión temprana de los mismos, a través del uso innovador de sus recursos disponibles, minimizar los riesgos negativos y maximizar el desarrollo de los riesgos positivos. Se considera y recomienda que todo el equipo emprendedor de KVV sea involucrado como actores principales del plan, así como que se revise este estudio mensualmente para poder preservar y potenciar la continuidad del desarrollo del emprendimiento.

El riesgo negativo de **desinterés del mercado (empresas y sociedad) a consumir productos y servicios ecoamigables en Lima y en otras regiones** fue el primero con el mayor VME así como con el mayor nivel de prioridad. De acuerdo a lo analizado en la matriz de causa y efecto, lamentablemente no hay un alto incentivo al consumo responsable por parte del Estado y, además, aún no hay una cultura ecoamigable arraigada en las personas por lo que se recomienda

a KVV tener como prioridad dentro de sus actividades realizar campañas de concientización para que pueda educar al consumidor que desea llegar por su propia cuenta y, de algún otro modo, lograr expandir su mercado de clientes. Pueden haber distintos modos para realizarlas ya sea a través de publicaciones por sus redes sociales, realizando talleres en ferias, realizando eventos, entre otros.

El riesgo negativo de **pérdida de conexión con comunidades de regiones donde se realiza el impacto social** fue el segundo riesgo negativo con el mayor VME aunque era el sexto respecto a su nivel de prioridad. De todos modos, el equipo de KVV debería estar muy enfocada en las relaciones que posee con sus comunidades pues, además, forman parte del impacto social que desean generar. Por ello, se recomienda establecer otras alternativas de contacto para que no se pierda como ha pasado en el tiempo de la pandemia del COVID-19. Lamentablemente, las comunidades no poseen red de internet para realizar reuniones virtuales, pero se espera que pueda haber personas encargadas que vivan en esas zonas para mantener el contacto en algún otro futuro suceso que impida que la cofundadora viaje como suele hacerlo.

El riesgo positivo de **constante innovación de productos** es el riesgo con mayor VME, aunque el cuarto con mayor nivel de prioridad. Se recomienda al equipo de KVV que siga innovando con más productos para que tenga un desarrollo más rápido en su crecimiento. Tal es el caso de las Eco mascarillas que logró crear durante la pandemia del COVID-19 y han logrado generar ganancias. La innovación es una buena estrategia para mantener a los clientes frecuentes al ofrecerles nuevas propuestas y, posiblemente, una gran forma de captar nuevos al satisfacer los gustos que no tenían con la línea de productos tradicional.

El riesgo positivo de **mayor propensión a aprovechar oportunidades del entorno** fue el segundo riesgo con mayor VME y fue el sexto con mayor nivel de prioridad. Se recomienda establecer una cultura más amante del riesgo en el sentido de que todo el equipo de KVV se pueda apoyar cuando surja una oportunidad en la cual deban tomar la decisión de avanzar o no. Hasta ahora, tanto la decisión de la producción de las Eco mascarillas, así como su participación en el concurso TIC Américas han sido grandes decisiones que han conllevado buenos resultados para el emprendimiento y se espera que puedan seguir tomando ese tipo de decisiones que muchas veces puede ser difícil debido al tiempo adicional que deben tomar para ejecutarlas.

REFERENCIAS

- Acumen and Business Fights Poverty (2015). Social Enterprises and Global Corporations Collaborating for Growth With Impact. *Acumen*, 1-28. Recuperado de https://acumen.org/wp-content/uploads/2015/10/1502_AcumenSummitReport_092115Finalv2_pgs.pdf
- Akkiyat, I. & Souissi N. (2019) Modelling Risk Management Process According to ISO Standard. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(2), 5830–5835. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/334965859_Modelling_Risk_Management_Process_According_to_ISO_Standard
- Aghelie, A. (2017). Exploring drivers and barriers to sustainability green business practices within small medium sized enterprises: primary findings. *International Journal of Business & Economic Development*, 1, 41.
- Antolin, L. R., Martinez, del Rio, J., & Cespedes, L. J. J. (2019). Environmental entrepreneurship as a multi-component and dynamic construct: Duality of goals, environmental agency, and environmental value creation. *Business Ethics: A European Review*, 28(4), 407–422. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1111/beer.12229>
- Apaza, J. (2014) La conciencia ecológica en el consumo de productos en la ciudad de Puno-Perú. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 5(2), 5-12. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449844868001>
- Armstrong, M., Cowan, S. Vickers, J., (1994), Regulatory Reform: Economic Analysis and British Experience. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=kUHC-WCPPkAC&oi=fnd&pg=PP9&dq=Armstrong,+M.,+Cowan,+S.+Vickers+1994+&ots=WBVIL_r96W&sig=K1_wu_p_jqilyn0iZh1nOtaICb4#v=onepage&q=Armstrong%2C%20M.%2C%20Cowan%2C%20S.%20Vickers%201994&f=false
- Banco Mundial (2013). Operaciones e impacto del Banco Mundial en América Latina. Problemas del Desarrollo. *Revista Latinoamericana de Economía*, 11(44), BM. Recuperado de <https://doi.org/10.22201/iiec.20078951e.1980.44.37407>
- Bator, F. M. (1958). *The Anatomy of Market Failure*. UAB.
- Beaumont, J. M. (2012). *Gestión social: estrategia y creación de valor*. Lima: DACG - PUCP.
- Bravo, O & Sánchez, M. (2012). *Gestión Integral de Riesgos*. (4ta edición). Bogotá: Bravo & Sanchez.
- Capra, F., & Jakobsen, O. D. (2017). A conceptual framework for ecological economics based on systemic principles of life. *International Journal of Social Economics*, 44(6), 831–844. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/IJSE-05-2016-0136>

- Cavallo, M. (2017). *Circular Economy: benefits and good practices*. Milano: Edizione Ambiente Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/326106729_Circular_Economy_benefits_and_good_practices
- CEPAL (2015). *La agenda al 2013 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Santiago: Naciones Unidas. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf
- CEPAL (2018) Dinámica económica Clase 18, miércoles 8 de septiembre de 1948. (2018). *Revista de la CEPAL*, 2018(1), 101-108. Recuperado de <https://doi.org/10.18356/b126bf01-es>
- Clapham. (1930). *Los ecosistemas y ciclos biogeoquímicos*. Recuperado de <https://sites.google.com/site/birishin/los-ecosistemas-y-los-ciclos-biogeoquimicos?tmpl>
- Comisión Europea (2014). Conclusiones del Consejo, de 20 de mayo de 2014, sobre la promoción del emprendimiento juvenil a fin de fomentar la inclusión social de los jóvenes. Recuperado de [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014XG0614\(04\)&from=ES](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014XG0614(04)&from=ES)
- CONFIEP (2019) *Lanzamiento Alianza Perú 2021 y Kunan*. Lima: CONFIEP TV. Recuperado de <https://www.confiep.org.pe/confiep-tv/peru-2021-y-kunan-alianza-para-impulsar-el-emprendimiento-social-en-el-peru/>
- Cooper, T. (1999). Creating an economic infrastructure for sustainable product design. *Journal of sustainable product design*, 8, pp.7–18. Recuperado de <https://cfsd.org.uk/journal/archive/99jspd8.pdf#page=7>
- Corner, P., & Kearins, K. (2012). How Strategy is Adapted and Extended in Social Entrepreneurship. *Academy of Management Proceedings*, 2012(1), 12124. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/ambpp.2012.12124abstract>
- Creech, H. Huppe, G., Pass, L. & Voora, V. (2012). *Social and environmental enterprises in the green economy: Supporting sustainable development and poverty eradication on the ground*. World Conservation Monitoring Centre. Recuperado de https://www.iisd.org/system/files/publications/social_environmental_enterprises.pdf
- Dean, T. J., & McMullen, J. S. (2007). Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*. Recuperado de <https://doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1016/j.jbusvent.2005.09.003>
- Departamento de Medio Ambiente Planificación Territorial y Vivienda. (2019). *Estrategia de Economía Circular de Euskadi 2030*. 90.
- Dew, N., Sarasvathy, S. D., & Venkataraman, S. (2003). The Economic Implications of Exaptation. *SSRN Electronic Journal*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/228786046_Effectuation_Elements_of_Entrepreneurial_Expertise. <https://doi.org/10.2139/ssrn.348060>

- El Buen Vivir. (2019). El Buen Vivir Reporte. Recuperado de <https://red.pucp.edu.pe/ridei/files/2019/08/010.pdf>.
- Endeavor (2020). *Misión y Visión de Endeavor Perú*. Recuperado de <https://endeavor.org.pe/>
- Farber, V.; Caballero, S.; Fuchs, R. & Prialé M. (2015). *Social enterprises in Lima: notions and operating models*. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies* 1(1) 56–78. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/276249617_Social_Enterprises_in_Lima_Notions_and_Operating_Models
- Frederick, S. (2017). *Understanding Biosphere Entrepreneurship through a Framework Approach*. Recuperado de https://icsb.org/wp-content/uploads/2017/02/HHFFrederick_UnderstandingBiosphereEntrepreneurshipthroughaFrameworkApproach.pdf
- FONDECYT (2020) *FONDECYT Informes*. Recuperado de <https://www.fondecyt.gob.pe/>
- Gestión (16 de abril del 2020) *El 58% de los consumidores online elevan sus compras en alimentos y medicamentos*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/el-58-de-los-consumidores-online-elevan-sus-compras-en-alimentos-y-medicamentos-noticia/>
- Global Entrepreneurship Monitor [GEM] (2015) *Special Topic Report Social Entrepreneurship*. Recuperado de <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2015-report-on-social-entrepreneurship>
- Global Entrepreneurship Monitor [GEM] (2020) *Global Entrepreneurship Monitor: Perú: 2018 – 2019*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/libros/2020/global-entrepreneurship-monitor-peru-2018-2019/>
- Gonzalez, G.A. (2017) *Gestión del riesgo empresarial en la atención del cliente: Caso de la empresa de transportes Mi Chaperito*. (Tesis de Licenciatura) 2016. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9787>
- Gonzales-Masip, J. (2018). Los Grupos de Interés y su importancia en la propuesta de valor de las empresas. *Boletín Económico de ICE*. 3096, 47- 57. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/324413057_Los_Grupos_de_Interes_y_su_importancia_en_la_propuesta_de_valor_de_las_empresas
- Govindan, K., & Hasanagic, M. (2018). A systematic review on drivers, barriers, and practices towards circular economy: a supply chain perspective. *International Journal of Production Research*, 56, 278–311. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1402141>
- Guerrero-Aguilar, M., Medina-León, A., & Nogueira-Rivera, D. (2020). Procedimiento de gestión de riesgos como apoyo a la toma de decisiones. *Ingeniería Industrial*, 41(1), 1–14. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362020000100002
- GUST (2016). *Latam Accelerator Report 2016*. Recuperado de http://gust.com/accelerator_reports/2016/latam/

- Heede, R. (2013). Tracing anthropogenic carbon dioxide and methane emissions to fossil fuel and cement producers, 1854–2010. *Climatic Change*, 122(1-2), 229-241. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10584-013-0986-y>
- Hernández R., Fernández, C., & Baptista P. (2014). *Metodología de la investigación (sexta edición)*. México: McGraw Hill. Recuperado de <http://www.casadellibro.com/libro-metodologia-de-la-investigacion-5-ed-incluye-cd-rom/9786071502919/1960006>
- Ingebrigtsen, S., Jakobsen, O. (2007). *Circulation Economics Theory and Practice*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=RCA0VsxEU-gC&oi=fnd&pg=PR13&ots=MVN5ZCXGZA&sig=Mip8acu7IoSzWHX4V5f86etabeU&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Ingulfsvann, A. (2020). What does the brand tell us? – Sustainability and responsibility in a circular perspective. *Journal of Cleaner Production*, 246, 118993. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/336772969> What does the brand tell us - Sustainability and responsibility in a circular perspective
- Instituto de Opinión Pública [IOP] (2009) Encuesta de Opinión en Lima Metropolitana – Mayo 2009 (en línea) Scribd. Cuenta de Fernando Tuesta, Director Ejecutivo IOP. Junio. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/16643378/2009-Junio-Medio-Ambiente-Lima>
- Ipsos (2020) COVID-19 RECALCULANDO. “Los cambios en el comportamiento del shopper”. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-05/recalculando_shopper_.pdf ISSN: 2277-3878, Volume-8 Issue-2, July 2019
- Jung, S., & Ha-Brookshire, J. (2017). Perfect or Imperfect Duties? Developing a Moral Responsibility Framework for Corporate Sustainability from the Consumer Perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(4), 326–340. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/csr.1414>
- Kantis, H. (2004). Un enfoque sistémico de la creación de empresas. En H. Kantis, P. Angelelli, y V. Moori Koenig (eds.), *Desarrollo Emprendedor. América Latina y la experiencia internacional* (pp. 21-34). Washington: Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Recuperado de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/442/Desarrollo%20emprendedor.pdf?sequence=2>
- Kearins & Collins (2012) *Making sense of ecopreneurs decisions to sell up*. University of Waikato.
- Killa Vive Verde (15 de junio de 2020) *Killa Vive Verde-Conócenos*. Killa Vive Verde. <https://www.killaviveverde.com>
- Klikauer, T. (2010). A Utilitarian Critique on Management Ethics. *Critical Management Ethics*, 47-67. Recuperado de https://doi.org/10.1057/9780230281776_3
- Kotler, P. (2011) Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative, *Journal of*

- Marketing*, 75 (4), 132-135. Recuperado de https://www-jstor-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/stable/41228615?seq=1#metadata_info_tab_contents
- Kunan & Universidad Científica del Sur (2019). *Reporte sobre el estado del emprendimiento social y ambiental en el Perú*. Recuperado de <http://www.reporteemprendimientosocial.pe/reportes-empresarial-social.pdf>
- Lenox, M., & York, J. G. (2011). *Environmental Entrepreneurship*. Oxford Handbooks Online, ResearchG. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199584451.003.0004>
- Linton, R. (1973). Cultura y personalidad. *Revista Española de La Opinión Pública*, 31, 500-501. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/40182049>
- Loiseau, E., Saikku, L., Antikainen, R., Droste, N., Hansjürgens, B., Pitkänen, K., Leskinen, P., Kuikman, P., & Thomsen, M. (2016). Green economy and related concepts: An overview. *Journal of Cleaner Production*, 139, 361–371. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.08.024>
- López & Montiel (2018) Entrepreneurial Collective Responses to Sustainability-related Grand Challenges. New York: Baruch College Recuperado de DOI: 10.5465/AMBPP.2018.83
- López I. (2016). Sobre el Desarrollo sostenible y la sostenibilidad, conceptualización y crítica. *Revista Barataria*, 20. Recuperado de <https://doi.org/10.20932/barataria.v0i20.16>
- Luna, L. (2020) *Entrevista con Lesly Luna*.
- Marchau, V., Walker, W. Bloemen, P. & Steven Popper (Eds.) (2019). *Decision making under deep uncertainty: From Theory to Practice*. Cham: Springer. Recuperado de <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-030-05252-2>
- Marquina, P. (2009) *Influencia de la responsabilidad social empresarial en el comportamiento de compra de los consumidores peruanos. (Tesis de Doctorado en Administración Estratégica de Empresas, Centrum Católica, Perú)*. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/1606>
- Martínez R., & Pastor M. (2018). Interrelación entre riesgo e innovación: percepción del riesgo por gestores de proyectos. *Journal of Technology Management & Innovation*, 13(2), 94–102. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0718-27242018000200094&lng=es&nrm=iso
- McMullen, J. (2007). Entrepreneurial Action. *Wiley Encyclopedia of Management*, 6, 1–2. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom030026>
- Mendoza, J. & Llaxacondor, A. (2016). El estudio de caso en la investigación sobre la gestión de organizaciones. 360: Revista de ciencias de la gestión Vol. I, N° 1 pp. 150-171 Lima: Editorial PUCP
- Ministerio del Ambiente [MINAM] (2011) *Plan Nacional de Acción Ambiental PLANAA - Perú 2011-2021*. Lima. Recuperado de http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/plana_2011_al_2021.pdf
- Ministerio del Ambiente [MINAM] (2018), Ley N° 30884. Ley de regulación del plástico de un solo uso. Lima, 31 de julio de 2019.

- Ministerio del Ambiente [MINAM] (2019). El programa Bandera Ecológica del Ministerio del Ambiente. *Revista de Ciencias Ambientales*, 20(3), 40-43. Recuperado de <https://doi.org/10.15359/rca.20-1.6>
- Ministerio del Ambiente [MINAM] (2020) *Eco & Bio Negocios*. Recuperado de <http://ecoybionegocios.pe/>
- Ministerio de Educación (2020) Crea y Emprende. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/crea-emprende/>
- Mintzberg, H (1994) *The rise and fall of strategic planning*. Washington: Halla International.
- Moore, J. W. (1993). Comment by James W. Moore. *Counselor Education and Supervision*, 10(3), 224-226. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/j.1556-6978.1971.tb01448.x>
- Muo, I.Ph.D & Azeez, A. (2016). Green Entrepreneurship: Literature Review and Agenda for Future Research. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 7(2), pp. 17-29. Recuperado de doi:10.2478/ijek-2019-0007
- Murray, A., Skene, K., & Haynes, K. (2017). The Circular Economy: An Interdisciplinary Exploration of the Concept and Application in a Global Context. *Journal of Business Ethics*, 140(3), 369–380. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2693-2>
- OECD. (2002). Les perspectives de l'environnement de l'OCDE Compte rendu du rapport OCDE 2001. *Nature Sciences Sociétés*, 10(2), 93-94. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/s1240-1307\(02\)80081-4](https://doi.org/10.1016/s1240-1307(02)80081-4)
- ONU. (2020). Las Convenciones de las Naciones Unidas y de la Organización de Estados Americanos. Anuario de Derechos Ambientales, 0(1), ON. Recuperado de <https://doi.org/10.5354/0718-2058.2005.13354>
- Organización Internacional de Normalización [ISO] (2018) *Gestión del Riesgo –Directrices*. ISO Online Browsing Platform. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:es>
- Pasco, M. & Ponce, M (2015). *Guía de Investigación en Gestión*. Lima: Vicerrectorado de Investigación PUCP. Recuperado de http://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/16192132/Guia-de-Investigacion-en-Gestion_segunda-edicion.pdf
- Peña, E. (2016). *Desarrollo Emprendedor, el emprendedor y su papel en cada etapa del emprendimiento*. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12822/Desarrollo%20emprendedor.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Perú 2021 (2016). *Patronato Perú 2021*. Recuperado de <https://issuu.com/peru2021/docs/brochurepatronatovirtual>
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*.

Princeton: Ilustraciones Gibbs

- Prado, J. (2012). *Consumidores verdes y sus motivaciones para la compra ecológica: análisis cualitativo de un grupo de consumidoras asiduas a la Bioferia de Miraflores y otros puntos de venta en Lima. (Tesis de licenciatura, Lima, Perú)*. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/1272>
- Premios Latinoamérica Verde (2020). *Premios Latinoamérica Verde*. Recuperado de <https://www.premioslatinoamericaverde.com>
- Prieto-Sandoval, V., Jaca García, M., & Ormazabal, M. (2017). Economía circular: relación con la evolución del concepto de sostenibilidad y estrategias para su implementación. *Memoria Investigaciones En Ingeniería*, 15(15), 85–95. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6296083>
- Prieto-Sandoval, V., Jaca, C., & Ormazabal, M. (2018). Towards a consensus on the circular economy. *Journal of Cleaner Production*, 179, 605–615. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.224>
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente [UNEP] (2011). *Towards a GREEN Economy Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication - A Synthesis for Policy Makers*. Francia: United Nations Environment Programme Recuperado de https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/126GER_synthesis_en.pdf
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente [UNEP] (2013). *Annual Report 2013*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.11822/8607>.
- Programa Nacional de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente [UNEP] (2018). El estado de la democracia en América Latina. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. *Colombia Internacional*, 58, 242-249. Recuperado de <https://doi.org/10.7440/colombiant58.2003.10>
- Project Management Institute [PMI] (2017) *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK) (sexta edición)*. Pensilvania: Project Management Institute.
- Reinhardt, U. E. (1999). The Economist's Model of Physician Behavior. *JAMA*, 281(5), 462. Recuperado de <https://doi.org/10.1001/jama.281.5.462>
- Rodríguez-García, M., Guijarro-García, M., & Carrilero-Castillo, A. (2019). An overview of ecopreneurship, eco-innovation, and the ecological sector. *Sustainability (Switzerland)*, 11(10). Recuperado de <https://doi.org/10.3390/su11102909>
- Roure, J., de San José, A., & Segurado, J. L. (2016). *Aceleradoras para emprendimiento social. Modelos de aceleración y ecosistemas de apoyo en América Latina y el Caribe*. IESE: Business School.
- Ruggieri, A., Braccini, A. M., Poponi, S., & Mosconi, E. M. (2016). A meta-model of inter-organisational cooperation for the transition to a circular economy. *Sustainability (Switzerland)*, 8(11), 1–17. Recuperado de <https://doi.org/10.3390/su8111153>

- Santos, S. C., Caetano, A., & Curral, L. (2013). Psychosocial aspects of entrepreneurial potential. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26(6), 661-685. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/08276331.2014.892313>
- Schillaci, C. E., Romano, M., Nicotra, M., & Ottavia, T. (2017). Social entrepreneurs as change catalysts: evidences from case studies. *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, 9(2), 124. Recuperado de <https://doi.org/10.1504/ijmfa.2017.084777>
- Schaper, M. (2002). Introduction: The Essence of Ecopreneurship. *Greener Management International*, 2002(38), 26-30. Recuperado de <https://doi.org/10.9774/gleaf.3062.2002.su.00004>
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership, third ed.* Wiler, San Francisco.
- Shane, S. K., & Venkataram Prasad, B. V. (2000). Trypsin-Induced Structural Transformation in Aquareovirus. *Journal of Virology*, 74(14), 6546-6555. Recuperado de <https://doi.org/10.1128/jvi.74.14.6546-6555.2000>
- Simón, Revuelto & Medina (2012). La influencia de la formación, la experiencia y la motivación para emprender en la supervivencia de las empresas de nueva creación. *Estudios gerenciales*, 28, 237-262. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28nspe/v28nspea13.pdf>
- Stahel, W. R. (2016). The circular economy. *Nature*, 531(7595), 435–438. Recuperado de <https://doi.org/10.1038/531435a>
- Steffen, W., Richardson, K., Rockström, J., Cornell, S., Fetzer, I., Bennett, E., Biggs, R., Carpenter, S., De Vries, W., De Wit, C., Folke, C., Gerten, D., Heinke, J., Mace, G., Persson, L., Ramanathan, V., Reyers, B., Sörlin, S., (2015). Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. *Science*, 347, 736 – 746 (6223), 1259855. Recuperado de <https://doi.org/10.1126/science.1259855>
- Stere, N. (2019). New Industrial Business Models : From Linear To Circular Economy Approach. *Trakia Journal of Science*, 17, 511–523. Recuperado de <http://tru.unisz.bg/tsj/Volume%2017,%202019,%20Supplement%201,%20Series%20Social%20Sciences/3/za%20pe4at/82.pdf>
- Startup Perú (2019) *Bases Integradas Concurso Capital Semilla para Emprendimientos Innadores Diciembre 2019.* Lima. Recuperado de https://www.innovateperu.gob.pe/fincyt/doc/emprendimiento-innovador/8G/bases/SUP%208G%20Innovadores%20Bases%20Integradas_2012191750.pdf
- Startup Perú (2020) *Startup Perú.* Recuperado de www.start-up.pe

SwissContact (2020). *SwissContact*. Recuperado de <https://www.swisscontact.org/es/country/america-central/home.html>

TIC Américas (2020). *TIC Américas*. Recuperado de <https://ticamericas.net/acerca.php>

Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). Organizational culture and leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 31, 856–860. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.12.156>

Vásquez, M. (2014). Valor Compartido: Haciendo negocios con empresas sociales. NESsT. Recuperado de <http://www.kunan.com.pe/publicaciones-y-recursos/>

Viva Idea (2020). *Emprendimientos en medio del Covid-19*. Recuperado de <https://www.vivaidea.org/>

Weinberger-Villarán, Karen-E. (2019). Componentes del Ecosistema de Emprendimiento de Lima que Inciden en Crecimiento y Desarrollo de Startups. *Journal of technology management & innovation*, 14(4), 119-136. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242019000400119>

Winston, C (2001) *Government Failure versus Market Failure*. Washington: The Economist.

Yun-kit (2019). Importance-Performance Analysis Regarding Selective Attribution. *Journal of the East Asian Society*. 29(6), 519-528. Recuperado de <https://doi.org/10.17495/easdl.2019.12.29.6.519>

Zapata, R. (2008). Aprende A Evaluar Los Riesgos Que Rodean Tu Empresa. *Entrepreneur Mexico*, 16(12), 22–26. Recuperado de

ANEXOS

ANEXO A: Canvas social de KVV

Tabla A1: Canvas social de KVV

OBJETIVO	IMPACTO			
Crear un modelo de negocio que aumente el alcance de la experiencia Salvando a Yacu y del uso de los EcoKits de compras. El resultado de esto será la disminución de la contaminación por plástico de un solo uso.	Mejorar la calidad de vida de las familias peruanas respecto a la contaminación ambiental por plásticos			
PROBLEMA	SOLUCIÓN Y ACTIVIDADES CLAVES/RECURSOS, SOCIOS Y ACTORES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	VENTAJA DIFERENCIAL	SEGMENTOS
La actitud pasiva y normalizada de la comunidad peruana frente a la crisis ambiental respecto al uso de plástico de un solo uso.	Experiencia <i>Salvando a Yacu</i> y venta de las <i>Killabags</i> concientiza de manera innovadora a la comunidad respecto al problema identificado.	Propuesta de valor social: Experiencia innovadora de concientización a través de las herramientas de realidad virtual y storytelling desde la cosmovisión peruana para la concientización activa de escolares en Perú que promueve hábitos eco-amigables en el día a día.	Modelo operativo diferenciador – <i>Simple Cross Subsidisation</i>	CLIENTES
	Diseño y confección de los productos		Cadena de transformación del producto 100% nacional	Madres de familia que buscan incrementar sus hábitos eco-amigables
	Participación de los grupos de interés			Mujeres jóvenes que buscan incrementar sus hábitos eco-amigables

Tabla A1: Canvas social de KVV (continuación)

PROBLEMA	SOLUCIÓN Y ACTIVIDADES CLAVE/RECURSOS, SOCIOS Y ACTORES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	VENTAJA DIFERENCIAL	SEGMENTOS
Comunicación post-compra con los y las clientes				BENEFICIARIOS Escolares de los colegios estatales y privados de 6to y 1ro de secundaria de zonas vulnerables en el Perú
PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE			CANALES	
Propuesta funcional, eco-amigable y reutilizable de bolsas de fibras peruanas que reemplazan el plástico de un solo uso en los diferentes momentos de compra			Canales virtuales	
			Landing page de la web	
			Influencers	
			Participación en eventos dirigidos al target	
			Participación en eventos organizados por el Minam o Ministerio de la Producción.	
ESTRUCTURA DE COSTOS		INGRESOS		
Costos directos: Adquisición de los materiales, pago por el servicio de las mujeres		Venta de los Eco-Kits		
Costos de intervención Salvando a Yacu: CV según lugar, CF por el uso de materiales		Pago de inscripción por los colegios particulares		
Costos indirectos: Visitas y seguimientos a los actores relevantes intervenidos		Financiamiento público/municipal		

Adaptado de comunicación personal con Lesly Luna (07 de abril del 2020).

ANEXO B: Matriz de Consistencia

Tabla B1: Matriz de Consistencia (continuación)

Preguntas/problemas	Objetivos	Variables	Indicadores	Técnica de Recolección	Criterio de selección	Conclusiones	Recomendaciones
Pregunta principal	Objetivo General						
¿De qué forma la gestión de riesgos en los emprendimientos ambientales de economía circular contribuye a una mejor gestión en este tipo de emprendimientos?	Analizar la gestión de riesgos en emprendimientos ambientales de economía circular, el caso de Killa Vive Verde, de acuerdo a su etapa actual del proceso emprendedor.	Emprendimiento ambiental	Nivel de desarrollo de un emprendimiento ambiental en su relación y desenvolvimiento con los diferentes actores del ecosistema	Entrevista en profundidad	Caso de estudio, actores internos y externos del emprendimiento	La presente investigación se enfocó en realizar el análisis de gestión de riesgos en la etapa de crecimiento actual del emprendimiento estudiado y se concluyó que este proceso puede contribuir a una	Se recomienda a KVV revisar de manera mensual la lista de riesgos identificados en la investigación para saber si los

Tabla B1: Matriz de Consistencia (continuación)

Preguntas/problemas	Objetivos	Variables	Indicadores	Técnica de Recolección	Criterio de selección	Conclusiones	Recomendaciones
Pregunta principal	Objetivo General						
		Economía circular	Nivel de aplicación de un sistema de economía circular durante toda la cadena productiva	Entrevista en profundidad		mejor gestión en KVV pues el análisis permitió que la cofundadora de KVV pueda conocer los riesgos que tendrá que enfrentar y las estrategias que puede implementar en sus distintos procesos dentro de su emprendimiento para poder lograr desarrollarse y	están tratando adecuadamente ante la probabilidad de que nuevos riesgos aparezcan, pues está creciendo en un entorno que cambia constantemente

Tabla B1: Matriz de Consistencia (continuación)

Preguntas/problemas	Objetivos	Variables	Indicadores	Técnica de Recolección	Criterio de selección	Conclusiones	Recomendaciones
Pregunta principal	Objetivo General						
		Gestión de riesgos	Nivel de aplicación de un proceso de gestión de riesgos.	Entrevista en profundidad, fuente principal: ISO (2018)		<p>permanecer en el mercado a lo largo del tiempo. De este modo, el emprendimiento tendrá la posibilidad de crecer en el ecosistema logrando aplicar propuestas ecoamigables en la sociedad.</p> <p>Asimismo, el análisis ha permitido, por medio de las entrevistas y encuestas realizadas, que la cofundadora sistematice sus conocimientos y conozca los riesgos a los cuales se puede enfrentar y prepararse para prevenirlos, en</p>	<p>mente. Asimismo, estos análisis propios del equipo emprendedor serán un punto de partida para replantear sus estrategias como emprendimiento.</p>

Tabla B1: Matriz de Consistencia (continuación)

Preguntas/problemas	Objetivos	Variables	Indicadores	Técnica de Recolección	Criterio de selección	Conclusiones	Recomendaciones
Pregunta principal	Objetivo General						
						<p>caso sean amenazas, o aprovecharlos en caso sean oportunidades. Además, la cofundadora ha conseguido conocer mejor a los actores tanto externos como internos que influyen en el rol del emprendimiento ambiental de economía circular y a fortalecer sus relaciones con estos. Finalmente, el análisis ha permitido que la cofundadora se enfoque en mantener adecuadamente sus procesos ecoamigables de</p>	

Tabla B1: Matriz de Consistencia (continuación)

Preguntas/problemas	Objetivos	Variables	Indicadores	Técnica de Recolección	Criterio de selección	Conclusiones	Recomendaciones
Pregunta principal	Objetivo General						
						economía circular para preservar la identidad del emprendimiento y fomentar su crecimiento.	
Preguntas secundarias	Objetivos específicos	Variables	Indicadores	Técnica de Recolección	Criterio de selección	Conclusiones	Recomendaciones
¿Cómo es la relación de un emprendimiento ambiental con la economía circular y cuán relevante es la gestión de riesgos en él?	Describir la relación de los emprendimientos ambientales con la economía circular y la importancia de la gestión de sus riesgos.	Sistema de Economía Circular	Nivel de alineamiento de los emprendimientos al sistema de economía circular	Entrevistas en profundidad, fuente bibliográfica: Pioto-Sandoval, Jaca y Ormazabal (2017, 2018)	Caso de estudio	Se logró conocer la relación entre un EA con la EC y se concluyó que estos emprendimientos buscan desarrollar un nuevo paradigma económico basados	Se recomienda, según los hallazgos del estudio de caso, que el emprendi-

Tabla B1: Matriz de Consistencia (continuación)

Preguntas/problemas	Objetivos	Variables	Indicadores	Técnica de Recolección	Criterio de selección	Conclusiones	Recomendaciones
Pregunta principal	Objetivo General						
		Ecosistema de emprendimientos ambientales	<p>Nivel de involucramiento de los emprendimientos con el ecosistema</p> <p>Nivel de recepción de apoyo a los emprendimientos desde el ecosistema</p>	Entrevistas en profundidad, fuentes bibliográficas : Dean y McMullen (2007), Kunan (2019)	Caso de estudio, representantes del ecosistema de emprendimientos	en principios de sostenibilidad que involucran a la EC, pues este último busca reducir el impacto ambiental y aumentar la eficiencia de los recursos. Además, la aplicación de los principios de economía circular genera beneficios para estos emprendimientos como la reducción de costos operativos, logísticos, entre otros, debido a la reutilización de recursos y a las alianzas con otras organizaciones. Por otro lado,	miento fomento de manera interna un mayor desarrollo de los principios de economía circular. Asimismo, se recomienda el uso de indicadores que proporcionen mayor información sobre el impacto social y ambiental generado
		Diferenciación de los emprendimientos ambientales	Nivel de diferenciación y ventajas competitivas frente a competencia	Entrevistas en profundidad, Encuestas, fuente bibliográfica: Kearins et al. (2012)	Caso de estudio, actores internos del emprendimiento		
		Desarrollo del mercado verde	Nivel de desarrollo del mercado frente a productos ecoamigables	Entrevistas en profundidad, Encuestas, fuente bibliográfica: Kearins y Collins (2012)	Caso de estudio, clientes de KVV y representantes de ferias ecológicas		

Tabla B1: Matriz de Consistencia (continuación)

Preguntas/problemas	Objetivos	VARIABLES	Indicadores	Técnica de Recolección	Criterio de selección	Conclusiones	Recomendaciones
Pregunta principal	Objetivo General						
		Proceso de crecimiento emprendedor	Nivel de desarrollo del caso de estudio	Encuestas, fuentes bibliográficas : Kantis (2004), Peña (2016)	Caso de estudio, actores internos del emprendimiento	respecto a la importancia de la gestión de los riesgos, se concluyó que la aplicación del proceso de GR es muy relevante, más aún en EAs, pues, tal como se mencionó en el problema empírico, estos desean crecer en el mercado, pero aún se quedan estancados en las etapas iniciales de su emprendimiento. Este proceso de GR es un buen soporte para que los EAs conozcan los riesgos que pueden presentarse durante su proceso de crecimiento	para mejorar la identidad y el aumento del alcance de valor del emprendimiento y de esta forma poder aprovechar el actual crecimiento de un mercado verde. Por último, se recomienda que se apliquen las etapas de gestión de riesgos planteadas en la investigación para que el
		Gestión de los riesgos	Nivel de gestión de riesgos en los emprendimientos	Entrevistas en profundidad, fuente principal: ISO (2018)	Caso de estudio, actores internos del emprendimiento		

Tabla B1: Matriz de Consistencia (continuación)

Preguntas/problemas	Objetivos	VARIABLES	Indicadores	Técnica de Recolección	Criterio de selección	Conclusiones	Recomendaciones
Pregunta principal	Objetivo General						
						emprendedor y así logren establecer estrategias para prevenirlos o aprovecharlos.	emprendimiento ambiental se desarrolle de manera más favorable y exitosa.
¿Cómo se caracterizan los actores involucrados en el ecosistema internacional y nacional del emprendimiento ambiental estudiado?	Conocer el ecosistema internacional y nacional del emprendimiento ambiental estudiado y describir el caso de estudio	Políticas Públicas del Estado Peruano	Número de oportunidades disponibles destinadas a emprendimientos ambientales	Entrevistas en profundidad	Actores del gobierno que incentivan el desarrollo de emprendimientos ambientales	Se logró conocer el ecosistema del caso de estudio. En el aspecto internacional, a nivel global, se concluyó que hay un buen desarrollo de EAs en economías basadas en la innovación pues reciben un mayor apoyo del sector privado y público. En Latinoamérica, hay algunos países	Se recomienda que KVV fortalezca y desarrolle más su relación con los actores identificados pues se ha evidenciado que estos representan un papel importante
		Apoyo de las organizaciones de soporte	Número de oportunidades disponibles destinadas a emprendimientos ambientales	Entrevistas en profundidad	Org. de soporte que incentivan el desarrollo de emprendimientos ambientales		
		Compromiso de las mujeres voluntarias	Índice de satisfacción de las voluntarias del caso de estudio	Entrevistas en profundidad	Censo		

Tabla B1: Matriz de Consistencia (continuación)

Preguntas/problemas	Objetivos	VARIABLES	Indicadores	Técnica de Recolección	Criterio de selección	Conclusiones	Recomendaciones
Pregunta principal	Objetivo General						
		Satisfacción de los clientes corporativos	Índice de satisfacción del producto y del servicio que ofrecen el caso de estudio	Encuestas	Tipos de clientes identificados de KVV	<p>como México que <u>reciben un mayor apoyo</u> por parte del sector público y privado y se ha mostrado que tienen un mayor desarrollo de este ecosistema. También, se ha percibido un grupo de organizaciones que realizan fondos concursables como la OEA, Premios Latinoamérica Verde y Viva Idea con la finalidad incentivar el crecimiento en la región. Por otro lado, en el aspecto nacional, se concluyó que también se percibe un crecimiento del ecosistema de EAs</p>	<p>dentro del desarrollo del mismo en el corto y mediano plazo. Específicamente, sobre su relación con el actor Kunan, se recomienda asociarse al convenio Plus para aprovechar un nuevo conjunto de oportunidades disponibles para emprendimientos ambientales en relación a las</p>
		Satisfacción de los clientes orgánicos	Índice de satisfacción del producto y del servicio que ofrece el caso de estudio	Encuestas	Tipos de clientes identificados de KVV		
		Rol de los organizadores de ferias	Número de oportunidades disponibles destinadas a emprendimientos ambientales	Entrevistas en profundidad	Muestra por conveniencia		
		Rol de la academia	Número de actores que contribuyen/contribuyeron al desarrollo de los emprendimientos ambientales	Entrevistas en profundidad	Expertos en el campo de emprendimientos ambientales		

Tabla B1: Matriz de Consistencia (continuación)

Preguntas/problemas	Objetivos	Variables	Indicadores	Técnica de Recolección	Criterio de selección	Conclusiones	Recomendaciones
Pregunta principal	Objetivo General						
						activo, pues hay organizaciones de soporte como articuladoras, incubadoras, entre las cuales destaca Kunan por la gran labor que emplea en articular emprendimientos con el sector privado y público, que están mostrando su apoyo. Asimismo, se percibió una participación del sector público en incentivar el ecosistema a través de algunos ministerios como Minedu, MINAM, Produce y FONDECYT. Por otro lado, se concluyó que ya existe una	empresas de Perú 2021, así como postular e involucrarse en las actividades propuestas por el articulador de manera más continua. Respecto al Minam, se recomienda estrechar relaciones a través de la participación en sus diferentes espacios de comunicación, fondos concursables, así como en las

Tabla B1: Matriz de Consistencia (continuación)

Preguntas/problemas	Objetivos	Variables	Indicadores	Técnica de Recolección	Criterio de selección	Conclusiones	Recomendaciones
Pregunta principal	Objetivo General						
						<p>conciencia ambiental en el consumidor peruano por lo que se genera la posibilidad de que el segmento de clientes de los EA´s crezca. Finalmente, se conoció la historia del emprendimiento KVV así como sus componentes diferenciadores, los cuales son que poseen un modelo de negocio innovador de impacto social y ambiental, un conjunto cadena de transformación del producto cien por ciento nacional. Por ello, se consideró que es</p>	<p>diferentes plataformas de visibilización de emprendimientos ambientalmente sostenibles, pues estos se extienden de manera nacional. Respecto a las ferias ecológicas, se recomienda enfocar esfuerzos en visibilizar la marca en mayores espacios como estos debido a la importancia</p>

Tabla B1: Matriz de Consistencia (continuación)

Preguntas/problemas	Objetivos	Variables	Indicadores	Técnica de Recolección	Criterio de selección	Conclusiones	Recomendaciones
Pregunta principal	Objetivo General						
						un emprendimiento relevante a estudiar en el mercado nacional dentro de este ecosistema de EAs.	de cercanía y feedback brindado por el mercado objetivo para la validación de sus productos innovadores de manera temprana. Por otro lado, se recomienda también aprovechar las oportunidades brindadas por actores internacionales a los cuales han accedido de manera

Tabla B1: Matriz de Consistencia (continuación)

Preguntas/problemas	Objetivos	Variables	Indicadores	Técnica de Recolección	Criterio de selección	Conclusiones	Recomendaciones
Pregunta principal	Objetivo General						limitada hasta el momento.
¿Cuáles son los riesgos (amenazas y/u oportunidades) del emprendimiento ambiental estudiado, según su etapa actual del proceso emprendedor, y cuáles son las estrategias de tratamiento para cada riesgo?	Analizar los riesgos, tanto amenazas como oportunidades, y proponer las estrategias de tratamiento según la etapa actual del proceso emprendedor en el que se encuentra el emprendimiento ambiental estudiado.	Etapa 1: Alcance, contexto de la organización y criterios de riesgo	Nivel de gestión de la incertidumbre que manejan los emprendimientos	Entrevistas a profundidad, fuente bibliográfica: ISO (2018)	Cofundadora, actores relevantes del ecosistema del caso de estudio, documentación disponible de KVV	En base al análisis de riesgos, se concluyó que el emprendimiento puede enfrentar varios riesgos tanto internos como externos que pueden impactar en su desarrollo en el ecosistema. Cabe agregar, que se hallaron riesgos con impacto negativo, pero también riesgos con impacto positivo que pueden generar	Se recomienda que se establezca un plan de acción estratégico por parte del KVV para visibilizar la gestión temprana de los mismos, a través del uso innovador de sus recursos
			Número de riesgos hallados en el contexto analizado del caso de estudio				
		Etapa 2: Identificación del riesgo	Número de riesgos hallados del caso de estudio	Entrevistas en profundidad, fuentes bibliográficas : Bravo y Sánchez (2012), Govindan y Hasanagic (2018)			
			Número de efectos de los riesgos identificados				

Tabla B1: Matriz de Consistencia (continuación)

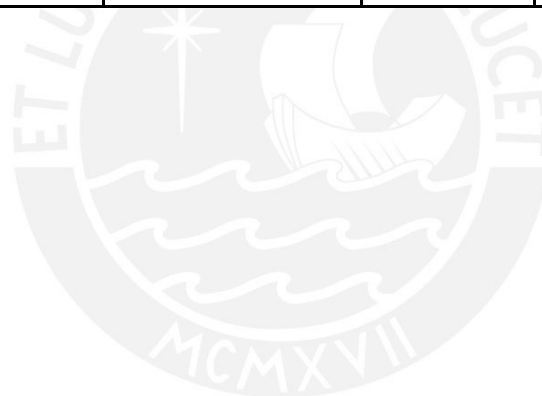
Preguntas/problemas	Objetivos	Variables	Indicadores	Técnica de Recolección	Criterio de selección	Conclusiones	Recomendaciones
Pregunta principal	Objetivo General						
		Etapa 3: Análisis del riesgo	Probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados	Entrevistas en profundidad, Revisión de documentación,		grandes oportunidades para el emprendimiento. Si bien se identificaron 46 riesgos finales, en el análisis cualitativo, se pudo conocer aquellos que pueden generar un mayor impacto en el emprendimiento por lo que se priorizaron en la investigación. En el análisis cuantitativo, se conoció que estos riesgos realmente pueden impactar económicamente en el emprendimiento	disponibles, minimizar los riesgos negativos y maximizar el desarrollo de los riesgos positivos. Se considera y recomienda que todo el equipo emprendedor de KVV sea involucrado como actores principales del plan, así como que se revise este
			Nivel de impacto de los riesgos identificados				
			Nivel de prioridad de los riesgos				
		Etapa 4: Valoración del riesgo	Nivel de complejidad de los riesgos identificados	Entrevistas en profundidad			
		Etapa 5: Tratamiento del riesgo	Grado de impacto del tratamiento de cada riesgo frente al cumplimiento de los objetivos de los emprendimientos	Entrevistas en profundidad			

Tabla B1: Matriz de Consistencia (continuación)

Preguntas/problemas	Objetivos	VARIABLES	Indicadores	Técnica de Recolección	Criterio de selección	Conclusiones	Recomendaciones
Pregunta principal	Objetivo General						
		Etapa 6: Registro e informe de la gestión de riesgos	Nivel de utilidad de información sobre gestión de riesgos brindada para la toma de decisiones	Entrevistas en profundidad		debido a los costos en los cuales pueden incurrir en el caso de los riesgos con impacto negativo. Por otro lado, los riesgos con impacto positivo muestran que pueden haber grandes oportunidades para el emprendimiento por lo que una mayor atención en la ejecución de los procesos del emprendimiento los llevará a aprovecharlos. Para ello, se propusieron estrategias de tratamiento viables para el emprendimiento que impulsarán la	estudio mensualmente para poder preservar y potenciar la continuidad del desarrollo del emprendimiento.

Tabla B1: Matriz de Consistencia (continuación)

Preguntas/problemas	Objetivos	Variables	Indicadores	Técnica de Recolección	Criterio de selección	Conclusiones	Recomendaciones
Pregunta principal	Objetivo General						
						mejora de sus procesos tanto en el nivel operativo como estratégico.	



ANEXO C: Guía de entrevista en profundidad a cofundadora de emprendimiento KVV – E001

GUÍA DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A COFUNDADORA DE EMPRENDIMIENTO KILLA VIVE VERDE – E001

Fecha: 07/04/2020; 15/05/2020

Entrevistadores: Bruno Urbina y Melissa Puipulivía

Entrevistado (nombre): Lesly Luna

Cargo: Cofundadora KVV

Presentación del Entrevistador:

Buenos días/tardes... Somos (nombres y apellidos completos), estudiantes de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nuestro grupo está realizando una tesis de investigación con el objetivo de analizar la gestión de riesgos en emprendimientos ambientales de economía circular, por lo que hemos decidido considerar su emprendimiento como uno de nuestros casos de estudio en esta investigación.

En esta oportunidad, hemos preparado para usted un conjunto de preguntas relacionadas a los temas de una de las etapas de la investigación, para lo cual, antes de iniciar, quisiéramos que nos indique si es posible grabar la entrevista, de la cual los datos recolectados serán utilizados con fines netamente académicos. Cabe mencionar, si alguna de nuestras preguntas le resultan ofensivas o incómodas, usted tiene derecho a no responderlas y puede culminar la entrevista en el momento que desee. Finalmente, mencionarle que usted puede interrumpir la entrevista cuando lo considere pertinente.

Agradecemos el tiempo ofrecido en colaborar con la presente investigación.

I. Sobre su Emprendimiento Ambiental:

1. ¿Cuál es la visión y misión de su emprendimiento?
2. ¿Cuáles son los objetivos de corto y largo plazo de tu emprendimiento?
3. ¿Cuáles son los valores de su emprendimiento?
4. ¿Cuáles son sus principales ventajas competitivas?
5. ¿Cómo es su estructura organizacional? (Cómo se organizan, equipo, etc)
6. ¿Cuáles son sus principales productos? ¿Cómo se caracterizan?

7. ¿Cuáles son tus principales clientes?
8. ¿Cuál es el perfil de tus colaboradoras? (Edad, profesión, etc)
9. ¿Sus colaboradoras la apoyan de manera permanente o solo para campañas estacionales? ¿Por qué?
10. ¿Qué tareas/funciones desempeñan las colaboradoras?
11. ¿Cuál crees que es el nivel de compromiso de tus colaboradoras con el emprendimiento? ¿Por qué?

II. Sobre su contribución a las Objetivos de Desarrollo Sostenible

(Explicar conceptos relacionados de Fallas de Mercado)

1. Conociendo que las fallas de mercado que causan *degradación ambiental* son 5 ¿cuáles cree que son las que su emprendimiento contribuye a resolver y de qué manera lo hace?

(Explicar conceptos relacionados a los ODS)

2. ¿Cuáles son los ODS en los que está enfocado su emprendimiento y de qué manera busca su emprendimiento contribuir a ello(s)?

III. Sobre su proceso y rol en la Economía Circular

1. ¿Cómo es el proceso de producción?
2. ¿Qué características ambientales posee la materia prima para el proceso de producción?
3. ¿Considera que genera menos impacto en el ambiente durante el proceso de producción? ¿Cómo?
4. En el transcurso del tiempo ¿considera que ha mejorado los procesos de producción de modo que generen menos externalidades negativas y más externalidades positivas?
5. ¿Cómo realiza la distribución de sus productos? ¿Qué medios de transporte utiliza?

(Explicar el concepto de logística inversa)

6. ¿Utilizan algún sistema de logística inversa, como la recuperación y el reciclaje de envases y embalajes?
7. ¿Desde cuándo el sistema de logística inversa fue implementado en tu emprendimiento?

8. Considerando que el modelo de negocio de sus emprendimiento es de EC, ¿de qué forma incentiva a tener mayor conciencia acerca del cuidado del ambiente en sus consumidores?

9. En su opinión, ¿cómo definiría el consumo responsable?

10. ¿Considera que su emprendimiento posee una cultura verde? ¿Consideran que su cultura es débil o fuerte?

11. ¿De qué manera fortaleces la cultura verde en tu emprendimiento?

(Explicar el concepto de huella ambiental)

12. ¿De qué manera crees que disminuyes la huella ambiental en el emprendimiento?

13. ¿Cómo consideras que aportas al desarrollo sostenible aplicando el modelo de EC a tu emprendimiento?

14. ¿Qué beneficios consideras que tiene la implementación de la EC?

IV. Sobre su Proceso de Crecimiento

(Explicar conceptos teóricos del proceso de crecimiento)

1. Considerando que el proceso de desarrollo de un emprendimiento posee tres etapas, ¿cuánto tiempo consideras que duró la primera etapa (de gestación)?

2. ¿Cómo describirías la etapa de gestación de su emprendimiento?

3. Considerando que esta etapa tiene un sub-proceso de compromiso, ¿qué factores cree que determinaron al estar en este sub-proceso?

4. Considerando la etapa de puesta en marcha, ¿cuánto tiempo consideras que duró?

5. ¿Cómo describirías la etapa de puesta en marcha en su emprendimiento?

6. Considerando que este proceso tiene el sub-proceso de la acción ¿Cuáles factores cree determinaron el pase por este sub-proceso?

7. Considerando la etapa de desarrollo, ¿cuánto tiempo consideras que duró?

8. ¿Cómo describirías la etapa de desarrollo en su emprendimiento?

9. Considerando que este proceso tiene el sub-proceso primero del empuje ¿qué factores creen determinan este sub-proceso en su emprendimiento?

10. Considerando que este proceso tiene el sub-proceso segundo de identidad ¿qué factores creen determinan este sub-proceso en su emprendimiento?

ANEXO D: Guía de entrevista en profundidad a cofundadora de emprendimiento KVV – E002

GUÍA DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A COFUNDADORA DE EMPRENDIMIENTO KILLA VIVE VERDE - E002

Fecha: 10/06/2020

Entrevistadores: Bruno Urbina y Melissa Puipulivia

Entrevistado (nombre): Lesly Luna

Cargo: Cofundadora KVV

Buenos días/tardes... Somos (nombres y apellidos completos), estudiantes de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nuestro grupo está realizando una tesis de investigación con el objetivo de analizar la gestión de riesgos en emprendimientos ambientales de economía circular, por lo que estamos muy agradecidos en poder conocer su opinión respecto al ecosistema de los emprendimientos, en este caso, ambientales en nuestro país.

En esta oportunidad, hemos preparado para usted un conjunto de preguntas relacionadas a los temas de una de las etapas de la investigación, para lo cual, antes de iniciar, quisiéramos que nos indique si es posible grabar la entrevista, de la cual los datos recolectados serán utilizados con fines netamente académicos. Cabe mencionar, si alguna de nuestras preguntas le resultan ofensivas o incómodas, usted tiene derecho a no responderlas y puede culminar la entrevista en el momento que desee. Finalmente, mencionarle que usted puede interrumpir la entrevista cuando lo considere pertinente.

Agradecemos el tiempo ofrecido en colaborar con la presente investigación.

I. Componentes del ecosistema - recepción de apoyo:

1. Considerando que, en el Perú, el ecosistema de emprendimientos está compuesto por 4 actores principales de acuerdo al último reporte realizado por Kunan ¿De cuáles considera que ha recibido más apoyo y de qué manera?

- *Actor 1: Organizaciones de soporte*
- *Actor 2: Gobierno*
- *Actor 3: Empresa*
- *Actor 4: Academia*

2. ¿Ha recibido de apoyo a su emprendimiento por parte de alguna organización del Estado? ¿De qué modo les ha brindado apoyo?

3. ¿Cuáles son las deficiencias y oportunidades de mejora del apoyo que recibió del Estado?

4. ¿Su emprendimiento ha recibido apoyo por parte de alguna organización ajena al sector público? ¿De qué modo les ha brindado apoyo?

Incubadoras y aceleradoras socio-ambientales (Ej. Nest), Organizaciones que generan fondos de inversión e (Ej. Inversionistas de impacto), Organizaciones movilizadoras de ideas, Organizaciones articuladoras (Ej. Kunan)

5. ¿Cuáles son las deficiencias y oportunidades de mejora del apoyo de dichas organizaciones?

6. ¿Ha recibido de apoyo a su emprendimiento por parte de alguna de las empresas? ¿De qué modo les ha brindado apoyo?

7. ¿Cuáles son las deficiencias y oportunidades de mejora del apoyo de las empresas?

8. ¿Ha recibido de apoyo a su emprendimiento por parte de alguna organización de la Academia? ¿De qué modo les ha brindado apoyo?

9. ¿Cuáles son las deficiencias y oportunidades de mejora del apoyo de la Academia?

10. ¿Tiene algún vínculo de cooperación con otros emprendimientos ambientales?

II. Atributos percibidos del ecosistema:

(Mostrar presentación y explicar el concepto)

1. Sobre los atributos sociales del ecosistema de emprendimientos peruano, ¿considera ha sido su emprendimiento beneficiado por ellos y de qué forma?

2. Sobre los atributos materiales del ecosistema de emprendimientos peruano, ¿considera ha sido su emprendimiento beneficiado por ellos y de qué forma?

3. Sobre los atributos culturales del ecosistema de emprendimientos peruano, ¿considera ha sido su emprendimiento beneficiado por ellos y de qué forma?

III. Mercado Verde:

1. ¿Cómo describiría el perfil de los clientes de sus productos ecológicos? (características)

2. ¿Consideras que posees distintos tipos de clientes, es decir, con distintas características (edades, estilo de vida, motivo de compra de productos ecoamigables, comportamiento de compra)?

3. ¿Cómo ha sido el proceso de captar la atención de nuevos clientes orgánicos?

4. ¿Cómo describiría el perfil de sus clientes corporativos de sus productos ecológicos?

5. ¿Podría comentarnos el comportamiento de compra de sus clientes corporativos?

6. ¿Cómo ha sido el proceso para captar la atención de sus clientes corporativos?
7. ¿Cuáles serían las diferencias entre sus clientes orgánicos con sus clientes corporativos? (ejm: tipo de servicio que brinda)



ANEXO E: Guía de entrevista en profundidad a fundadora de emprendimiento ambiental– E003

GUÍA DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A FUNDADORA DE EMPRENDIMIENTO AMBIENTAL - E003

Fecha: 11/06/2020

Entrevistadores: Bruno Urbina y Melissa Puipulivia

Entrevistado(a): Lesly Luna

Cargo: Cofundadora KVV

Fecha: 23/06/2020

Entrevistado(a): Paula Tamayo

Cargo: Fundadora Fussion

Buenos días/tardes... Somos (nombres y apellidos completos), estudiantes de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nuestro grupo está realizando una tesis de investigación con el objetivo de conocer la gestión de riesgos en emprendimientos innovadores de economía circular, por lo que estamos muy agradecidos en poder conocer su opinión respecto al ecosistema de los emprendimientos, en este caso, ambientales en nuestro país.

En esta oportunidad, hemos preparado para usted un conjunto de preguntas relacionadas a los temas de una de las etapas de la investigación, para lo cual, antes de iniciar, quisiéramos que nos indique si es posible grabar la entrevista, de la cual los datos recolectados serán utilizados con fines netamente académicos. Cabe mencionar, si alguna de nuestras preguntas le resultan ofensivas o incómodas, usted tiene derecho a no responderlas y puede culminar la entrevista en el momento que desee. Finalmente, mencionarle que usted puede interrumpir la entrevista cuando lo considere pertinente.

Agradecemos el tiempo ofrecido en colaborar con la presente investigación.

I. Contexto de gestión de riesgos:

1. ¿Como definiría el riesgo en su emprendimiento?
2. ¿Y qué entiende por gestión de riesgos en una organización?
3. ¿Considera que en su emprendimiento existe algunas actividades relacionadas a la gestión de riesgos?

4. ¿Cuán relevante considera que una organización debe realizar el proceso de gestión de riesgos?

II. FODA:

1. ¿Cuáles son las fortalezas que tiene tu emprendimiento?
2. ¿Cuáles son las debilidades que tiene tu emprendimiento?
3. ¿Cuáles son las oportunidades que tiene tu emprendimiento?
4. ¿Cuáles son las amenazas que tiene tu emprendimiento?

III. Barreras gubernamentales:

1. ¿Cree que las políticas públicas actuales son adecuadas para facilitar el desarrollo de los emprendimientos ambientales?
2. ¿Considera que aún hay algunas políticas públicas que el gobierno debería implementar para incentivar el desarrollo y crecimiento de los emprendimientos ambientales?
3. Sobre la economía circular, ¿considera que existen políticas públicas que incentivan el desarrollo de la economía circular en el país?

IV. Barreras económicas:

1. ¿Cuáles considera que son los requisitos para poder acceder a un financiamiento para el desarrollo de un emprendimiento ambiental?
2. ¿Considera que los emprendimientos ambientales poseen altos costos en comparación de los emprendimientos tradicionales, ya sea por insumos, producción, actividades, etc?
3. ¿Cuáles son las estrategias de su emprendimiento para ofrecer un producto a un precio que pueda generar rentabilidad?

V. Barreras tecnológicas:

1. ¿Cuáles considera que son las barreras tecnológicas que enfrenta un emprendimiento ambiental en sus procesos de producción o distribución?
2. ¿En algún momento percibió que debía implementar una mejora tecnológica para agilizar las actividades de su emprendimiento ambiental?

VI. Barreras de mercado:

1. ¿Cómo crees que el mercado peruano responde ante la iniciativa de los emprendimientos ambientales?
2. ¿Cómo consideras la relación los clientes corporativos?

3. ¿Consideras que el mercado peruano se caracteriza por el consumo responsable y/o sostenible? (opcional)
4. ¿Consideras que tu emprendimiento ambiental responde adecuadamente a la demanda del los distintos actores del mercado peruano?

VII. Barreras administrativas:

1. ¿Crees que el modo cómo has estructurado tu emprendimiento facilita la ejecución del modelo de economía circular?
2. ¿Cómo crees que sería el "líder perfecto" de un emprendimiento ambiental?
3. Específicamente, ¿qué habilidades y competencias debe poseer dicho "líder perfecto" para liderar un emprendimiento ambiental? (opcional)
4. ¿Cuál es el nivel de prioridad que tiene el modelo de economía circular en tu emprendimiento? ¿Existe una constante revisión de los procesos del modelo para una mejora continua?

VIII. Barrera en el marco de referencia de economía circular:

1. ¿Qué crees que falta en el país para que haya una mayor cantidad de emprendimientos ambientales de economía circular?
2. ¿Cree que el modelo de economía circular es fácil de aplicar en su emprendimiento?
3. ¿Cuáles son los retos que ha tenido o tiene al implementar el modelo de economía circular?
4. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora en su emprendimiento respecto al modelo de economía circular? (opcional)

IX. Barreras culturales y sociales:

1. ¿Cuál crees que es la percepción que tienen los distintos actores del ecosistema respecto a los emprendimientos ambientales en el país?
2. ¿Consideras que los consumidores valoran el ejercicio de los emprendimientos ambientales en el país?

X. Barreras de conocimiento y habilidades:

1. ¿Cuál consideras que es el nivel de conocimientos y concientización sobre la problemática que busca resolver tu emprendimiento en el mercado en el que se está operando?
2. ¿Cuál crees que es la inmersión de usted y de su equipo en los conocimientos relacionados al desarrollo de su emprendimiento?
3. ¿Consideras que tus colaboradores los conocimientos y habilidades necesarias para el apoyo en tu emprendimiento?

4. ¿Cómo has seleccionado a los colaboradores y voluntarias para que te apoyen en tu emprendimiento? (requisitos, habilidades, etc.)

XI. Riesgos:

1. ¿Cuáles son los riesgos que actualmente crees que puede enfrentar tu emprendimiento?
2. *En el aspecto político, ¿cuáles son los riesgos que puede tener tu emprendimiento?
3. *En el aspecto económico, ¿cuáles son los riesgos que puede tener tu emprendimiento?
4. *Respecto a la demanda de los clientes, ¿cuáles son los riesgos que puede tener tu emprendimiento?
5. *En el aspecto tecnológico, ¿cuáles son los riesgos que puede tener tu emprendimiento?
6. En el aspecto de las voluntarias, ¿hay algún riesgo de que se vayan?
7. Finalmente, ¿cuáles consideras que son las oportunidades que se presentan para un emprendimiento ambiental en el Perú?

ANEXO F: Foda KVV, 2020

Figura F1: Foda de KVV, 2020



Fuente: Documentos de KVV, 2020

ANEXO G: Identificación de barreras de emprendimientos ambientales, 2020

Tabla G1: Identificación de barreras de emprendimientos ambientales en el Perú

Actores	Barreras gubernamentales	Barreras económicas	Barreras tecnológicas	Barreras de conocimiento y habilidades	Barreras de administración	Barreras en el marco de EC	Barreras culturales y sociales	Barreras de mercado
<p>Co fundadora KVV: Lesly Luna</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Estado no promueve en gran magnitud la educación ecoamigable desde la etapa escolar (BG1). • El Estado aún no reconoce de manera oficial a los EAs. (BG2). • El Estado aún no desarrolla políticas para la formalización de los EAs (BG3). 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto costo del código de barras para cada producto (BE1). • Alto costo de obtener un sello orgánico • Pocos concursos de financiamiento. (BE3). 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de producción manual (BT1). 			<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento sobre certeza de que los insumos ecológicos provengan verídicamente de proveedores que cumplan con la normativa. (BEC1). • Falta de conocimiento de los emprendedores acerca del cumplimiento de actividades ecoamigables por parte de sus proveedores (BEC2). 		<ul style="list-style-type: none"> • La cultura de los consumidores de persistir en el uso del plástico. (BM1). • Percepción de los consumidores respecto a productos ecoamigables debido a que consideran que tienen un costo mayor a los tradicionales (BM2).

Tabla G1: Identificación de barreras de emprendimientos ambientales en el Perú (continuación)

Actores	Barreras gubernamentales	Barreras económicas	Barreras tecnológicas	Barreras de conocimiento y habilidades	Barreras de administración	Barreras en el marco de EC	Barreras culturales y sociales	Barreras de mercado
<p>Docente experto: Hellen López</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Estado aún no muestra un avance significativo en el apoyo a EAs (BG4). • Falta de un sistema de leyes a favor de este tipo de emprendimientos (BG5). • PRODUCE entrega fondos, pero carece de un sistema de acompañamiento a los emprendedores (BG6). • El Estado tiene recursos, pero no los designa para el crecimiento de los EAs. (BG7). 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de apoyo de inversionistas que tengan conocimiento sobre el ecosistema y, además, puedan asesorar a los emprendedores en temas de financiamiento. (BE4). 		<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conocimientos del fundador para iniciar su emprendimiento adecuadamente. (BCH1). 			<ul style="list-style-type: none"> • El apoyo de organizaciones está más enfocado en Lima que en otras regiones del país (BCS1). • El conocimiento de la sociedad al momento de conocer EAs. (BCS2). 	<ul style="list-style-type: none"> • El mercado de consumidores responsables aún es un mercado nicho que crece. (BM3).

Tabla G1: Identificación de barreras de emprendimientos ambientales en el Perú (continuación)

Actores	Barreras gubernamentales	Barreras económicas	Barreras tecnológicas	Barreras de conocimiento y habilidades	Barreras de administración	Barreras en el marco de EC	Barreras culturales y sociales	Barreras de mercado
<p>Docente experto: Diego Espinosa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aún no hay políticas de promoción de emprendimientos socioambientales y mucho menos de incentivos (BG8). • Para el Estado, el ecosistema de este tipo de emprendimientos no es una prioridad en la economía pues usualmente son pymes (BG9). 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad de los emprendedores para llevar a cabo ideas innovadoras y hacerlas costo efectivas (BE5). • Dificultad para que los emprendimientos sean autosostenibles generando que algunos dependan de financiamientos. (BE6). 		<ul style="list-style-type: none"> • Débil apoyo de parte de la Academia. Sus publicaciones en el tema son de muy limitado alcance. (BCH2). • Sesgo de parte de la academia al relacionar lo ambiental solo con el cambio climático, pero es mucho más que eso. (BCH3). 		<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de plataformas de conectividad del tercer sector que apoyan a los EAs, pero tienen limitación de herramientas de asesoría para emprendimientos en su etapa de crecimiento. (BEC3). 		<ul style="list-style-type: none"> • Los consumidores no tienen una preferencia marcada por los productos responsables (BM4). • El desinterés del mercado respecto a los precios y la brecha informativa. (BM5).

Tabla G1: Identificación de barreras de emprendimientos ambientales en el Perú (continuación)

Actores	Barreras gubernamentales	Barreras económicas	Barreras tecnológicas	Barreras de conocimiento y habilidades	Barreras de administración	Barreras en el marco de EC	Barreras culturales y sociales	Barreras de mercado
<p>Estado - MINAM: Luis Marino</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Estado no confía en el éxito de los emprendimientos (BG10). • El MINAM, en términos económicos, necesita apoyo de los otros ministerios para activar las iniciativas. (BG11). 			<ul style="list-style-type: none"> • Bajo conocimiento y experiencia de los emprendedores en el sector. (BCH4). 		<ul style="list-style-type: none"> • Mayor cuidado en la cadena de valor con fines ambientales y la dificultad de que perduren de ese modo (ej: proveedores verdes). (BEC4). 		<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad de escalamiento a comparación de un producto de consumo masivo. (BM6).

Tabla G1: Identificación de barreras de emprendimientos ambientales en el Perú (continuación)

Actores	Barreras gubernamentales	Barreras económicas	Barreras tecnológicas	Barreras de conocimiento y habilidades	Barreras de administración	Barreras en el marco de EC	Barreras culturales y sociales	Barreras de mercado
Estado - MINAM: Vanessa Ingar		<ul style="list-style-type: none"> Falta de capacidad del Estado para financiar gran cantidad de EA. (BE7). 		<ul style="list-style-type: none"> Creación de emprendimientos sin un estudio previo de las necesidades del mercado. (BCH5). Inadecuada gestión de costos de los emprendedores. (BCH6). 		<ul style="list-style-type: none"> Garantizar que los insumos que utilizan los EAs son sostenibles y ecoamigables. (BEC5). Dificultad de encontrar proveedores comprometidos que puedan proveer insumos sostenibles y hacer una alianza con estos (BEC6). Cumplimiento de prácticas consecuentes a la cadena de EC. (BEC7). 		

Tabla G1: Identificación de barreras de emprendimientos ambientales en el Perú (continuación)

Actores	Barreras gubernamentales	Barreras económicas	Barreras tecnológicas	Barreras de conocimiento y habilidades	Barreras de administración	Barreras en el marco de EC	Barreras culturales y sociales	Barreras de mercado
<p>Estado - INNOVATE PERÚ: Fernando Rodriguez</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de negociaciones de EA con Estado debido a la rotación de representantes de este último. (BG12). 			<ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento al mercado de un emprendimiento sin una validación previa del modelo de negocio (BCH6). 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad de los emprendimientos para sobrevivir la “etapa del valle de la muerte”. (BA1). 		<ul style="list-style-type: none"> • Falta de apoyo a emprendimientos regionales debido a la centralización presente en Lima. (BCS3). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de motivación en innovar por miedo a no tener éxito (BM7).

Tabla G1: Identificación de barreras de emprendimientos ambientales en el Perú (continuación)

Actores	Barreras gubernamentales	Barreras económicas	Barreras tecnológicas	Barreras de conocimiento y habilidades	Barreras de administración	Barreras en el marco de EC	Barreras culturales y sociales	Barreras de mercado
Kunan: Veronica Briceño	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de normativas del Estado que reconozcan los emprendimientos socioambientales (BG13). • Existencia de normativas que en lugar de apoyar a los EAs, los perjudican (ej: gestión de residuos) (BG14). • Falta de fiscalización de parte del Estado a las empresas termina perjudicando el desarrollo de los EAs. (BG15). 	<ul style="list-style-type: none"> • Los EAs no suelen aplicar economías de escala, por lo que los costos fijos impactan en el costo total. (BE8). • Mayor costo por insumos responsables. (BE9). 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad limitada para el proceso de producción en etapa inicial. (BT2). • Procesos manuales de los emprendimientos limita su capacidad es productiva (BT3). 	<ul style="list-style-type: none"> • Los EAs cuentan con equipos pequeños evocando en la falta de conocimientos respecto a algún proceso (BCH7). • COVID-19: protocolos de seguridad que se deben aprender. (BCH8). • Falta de conocimiento y experiencia de los emprendedores al trabajar como proveedores de clientes corporativos.(BCH9). 		<ul style="list-style-type: none"> • Falta de más organizaciones de soporte que apoyen a EA en su etapa de crecimiento. Del mismo modo, falta una mayor acción por parte de los demás actores en el ecosistema (BEC8). 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de canales que identifiquen emprendimientos de otras regiones, pues usualmente está centrado en Lima. (BCS4). 	<ul style="list-style-type: none"> • El consumidor no valora los productos de impacto social, en algunos casos, su decisión se basa en el precio más que en el valor social(BM8). • La COVID 19 ha obstaculizado la ejecución de ferias(BM9). • El mercado de consumidores responsables aún es un nicho. (BM10).

Tabla G1: Identificación de barreras de emprendimientos ambientales en el Perú (continuación)

Actores	Barreras gubernamentales	Barreras económicas	Barreras tecnológicas	Barreras de conocimiento y habilidades	Barreras de administración	Barreras en el marco de EC	Barreras culturales y sociales	Barreras de mercado
<p>Bioferia de Barranco: Paloma Duarte</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los gobiernos locales no consideran importante las ferias ecológicas. (BG16). • La gestión con la municipalidad es complicada porque no comprenden la necesidad. (BG17). • Los funcionarios públicos no están sensibilizados. (BG18). • Exceso de carga burocrática pueden desanimar a cualquier nuevo emprendedor. (BG19). 	<ul style="list-style-type: none"> • La obtención de un certificado orgánico es muy costoso (BE10). 		<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conocimiento de los emprendedores respecto a formar parte de una feria (BCH10). • Falta de conocimiento de los emprendedores acerca del sector (BCH11). 			<ul style="list-style-type: none"> • La sociedad está muy enfocada en la capital Lima y no conoce otras oportunidades en otras regiones. (BCS5). • Baja educación en consumo responsable (BCS6). 	<p>Difícil obtención de un espacio como emprendimiento en una feria. (BM11).</p> <p>Difícil acceso a la bioferia de Miraflores por requerimiento de certificado orgánico, el cual es costoso. (BM12).</p>

Tabla G1: Identificación de barreras de emprendimientos ambientales en el Perú (continuación)

Actores	Barreras gubernamentales	Barreras económicas	Barreras tecnológicas	Barreras de conocimiento y habilidades	Barreras de administración	Barreras en el marco de EC	Barreras culturales y sociales	Barreras de mercado
	<ul style="list-style-type: none"> El Estado no invierte en políticas públicas para este sector de EA, deben adaptarse a la innovación. (BG20). 							<ul style="list-style-type: none"> Los asistentes de la bioferia de Barranco son un público de nivel socioeconómico A y B (BM13). Los proveedores aún no conocen bien el sector de EA donde se desenvuelven y podrían mejorar aún más en ello. (BM14). Ausencia de competidores frente a la innovación desarrollada. (BM15).

Fuente: Entrevista a actores del ecosistema ambiental identificados en la presente investigación, 2020

Actores	Barreras gubernamentales	Barreras económicas	Barreras tecnológicas	Barreras de conocimiento y habilidades	Barreras de administración	Barreras en el marco de EC	Barreras culturales y sociales	Barreras de mercado
Fundadora Fussion: Paula Tamayo	<ul style="list-style-type: none"> Bajo apoyo de la SUNAT en relación al pago de impuestos. (BG21). El Estado no incentiva la educación ecoamigable en la comunidad. (BG22). Altas exigencias del Estado para que el EA ofrezca un servicio como proveedor. (BG23). 	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de un costo adicional en el factor humano por ser un EA. (BE11). 	<ul style="list-style-type: none"> Dificultad en el manejo de redes sociales. (BT4). 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de conocimiento sobre una adecuada identificación y GR de parte de los emprendedores. (BCH12). 	<ul style="list-style-type: none"> Equipo pequeño y funciones en pocas personas. (BA2). 	<ul style="list-style-type: none"> Falta interés en invertir y fortalecer lo que ya se tiene como país. (BEC9). 	<ul style="list-style-type: none"> Mercado incipiente en otras regiones que no son Lima. (BCS7). Falta de información de una cultura ecoamigable en otras regiones. (BCS8). 	

Fuente: Entrevista a actores del ecosistema ambiental identificados en la presente investigación, 2020

ANEXO H: Matriz de identificación de riesgos para los emprendimientos ambientales, 2020

Tabla H1: Matriz de identificación de riesgos para emprendimientos ambientales en Perú

Documento/Actor	Riesgos identificados	Riesgo de entorno	Riesgos estratégicos	Riesgos operacionales	Riesgos de asignación de recursos
Co fundadora KVV: Lesly Luna	Riesgos explícitos	(-) Falta de demanda de productos porque la sociedad no le da importancia.	(-/+)Cambio de los gustos de los consumidores. (-/+) Innovación de productos de la competencia.	(-) Ausencia de personal por salud. (-) Proveedores que perjudiquen la adecuada implementación de EC.	
	Riesgos extraídos de las barreras de EA	(-) Número limitado de clientes (BG1). (-) El Estado no reconoce a los EAs (BG2). (-) Difícil crecimiento de número de clientes. (BM1).	(-) Baja cooperación entre empresas por alta informalidad de estas (BG3). (-) Pérdida de oportunidad a nuevos canales de venta. (BE1).	(-) Escasez de nuevos financiamientos para invertir en el emprendimiento (BE3). (-) Bajo volumen de productos por producción manual (BT1). (-) Proveedores que perjudiquen la adecuada implementación de EC (BEC1, BEC2). (-) Estancamiento y posible disminución de venta de productos (BM2).	
Colaborador KVV: Yazmin Yupanqui	Riesgos explícitos		(-) Pérdida del personal clave del emprendimiento.	(-) Pérdida de relacionarse con empresas corporativas.	

Tabla H1: Matriz de identificación de riesgos para emprendimientos ambientales en Perú (continuación)

Documento/Actor	Riesgos identificados	Riesgo de entorno	Riesgos estratégicos	Riesgos operacionales	Riesgos de asignación de recursos
Colaborador KVV: Xiomara Ibarra	Riesgos explícitos		(-) No expandirse en otros mercados objetivos por enfocarse en uno específico. (-) Pérdida del personal clave del emprendimiento.	(-/+) Precios elevados de productos. (-) Deficiente organización del emprendimiento. (-) Insatisfacción del personal. (-) Duplicidad de funciones. (-) Acumulación de trabajo en el escaso personal.	
FODA Killa Vive Verde	Riesgos deducidos	(-) Dificil aceptación del mercado. (-) Falta de evaluaciones formales para la mejora de procesos del emprendimiento. (-) Desinterés del mercado en productos ecoamigables.	(-) Baja confianza empresa – cliente. (-) Escasa motivación del emprendedor para auditar su negocio. (-) Pocas oportunidades de relaciones comerciales con empresas. (-) Mejora continua de procesos de EC. (-) Acceso limitado a inversionistas de impacto. (-) Mercado objetivo limitado. (-) Mala percepción y daño de la marca. (-) Daño de la marca respecto a EC.	(-) Catástrofes como huaycos que perjudiquen el pedido. (-) Dificultades logísticas en el proceso de entrega de productos a nivel ciudad y a nivel provincia. (-) Bajo volumen de ventas.	

Tabla H1: Matriz de identificación de riesgos para emprendimientos ambientales en Perú (continuación)

Documento/Actor	Riesgos identificados	Riesgo de entorno	Riesgos estratégicos	Riesgos operacionales	Riesgos de asignación de recursos
<p>Docente experto: Hellen López</p>	<p>Riesgos explícitos</p>	<p>(-/+) Pandemia de COVID-19.</p>	<p>(+) Innovación de productos. (-/+) Innovación del comercio electrónico.</p>	<p>(-) Pérdida de personal. (-) Desinterés de las comunidades en trabajar en el emprendimiento. (-) Pérdida de clientes por COVID-19.</p>	<p>(-) Pérdida de conexión con comunidades de otras regiones donde se realizaba el impacto social. (-) Desinterés en la búsqueda de auto sostenibilidad del emprendimiento. (-) Falta de presupuesto para ofrecer beneficios económicos a los colaboradores y voluntarios.</p>

Tabla H1: Matriz de identificación de riesgos para emprendimientos ambientales en Perú (continuación)

Documento/Actor	Riesgos identificados	Riesgo de entorno	Riesgos estratégicos	Riesgos operacionales	Riesgos de asignación de recursos
	Riesgo extraídos de las barreras de EA	<ul style="list-style-type: none"> (-) Insuficientes recursos para el desarrollo de la idea de negocio (BG4, BG7). (-) Desaceleración del desarrollo de EAs (BG4). (-) Desinterés de las empresas a consumir productos y servicios ecoamigables (BG5). (-) Quiebra de emprendimientos (BG6, BG7). (-) Limitado crecimiento de emprendimientos (BG6). (-) Limitado conocimiento de problemas sociales y ambientales fuera de Lima. (-) Ausencia de personas concientizadas sobre la problemática ambiental (BSC2). (-) Escasa percepción de valor de los EAs (BSC2). 	<ul style="list-style-type: none"> (-) Desmotivación de los emprendedores a nuevas ideas de negocio (BG4). (-) Pocas oportunidades de establecer relaciones comerciales con empresas (BG5). (-) Dificultad de alcance de éxito de la idea de negocio (BG6). (-) Ideas de negocio sin un estudio previo (BCH1). (-) Inadecuado desarrollo del modelo de negocio. (BCH1). (-) Ineficiente y débil relación con stakeholders (BCH1). (-) Pérdida de oportunidades de negocio (BCH1). (-) Inadecuada aplicación de la EC en el emprendimiento (BCH1). (-) Ignorancia sobre realidades sociales y ambientales en otras regiones. (BSC1). (-) Pocas oportunidades de establecer redes de contacto en otras regiones (BSC1). (-) Mercado objetivo limitado. (BSC2, BM3). 	<ul style="list-style-type: none"> (-) Mal manejo de recursos en general (BCH1). 	<ul style="list-style-type: none"> (-) Mal uso del financiamiento brindado por parte del Estado. (BG6). (-) Bajo financiamiento para crecimiento (BE4).

Tabla H1: Matriz de identificación de riesgos para emprendimientos ambientales en Perú (continuación)

Documento/Actor	Riesgos identificados	Riesgo de entorno	Riesgos estratégicos	Riesgos operacionales	Riesgos de asignación de recursos
			(-) Bajo interés de los inversionistas en innovación ambiental (BE4).		

Tabla H1: Matriz de identificación de riesgos para emprendimientos ambientales en Perú (continuación)

Documento/Actor	Riesgos identificados	Riesgo de entorno	Riesgos estratégicos	Riesgos operacionales	Riesgos de asignación de recursos
Docente experto: Diego Espinosa	Riesgos explícitos	(-/+) Pandemia de COVID-19.	(-) Pérdida del equilibrio valor económico-valor social. (-) Pérdida de tiempo y costo en innovaciones de productos no exitosos.	(-) Estancamiento de ventas a pesar de invertir en una cadena productiva innovadora. (-) Selección del personal con poco compromiso ambiental en las comunidades. (-) No contar con liquidez para poder invertir en procesos internos más ecoamigables.	
	Riesgos extraídos de las barreras de EA	(-) Bajas oportunidades de establecer relaciones comerciales con el Estado (BG8, BG9). (-) Bajos programas de apoyo a los EAs (BG8,BG9). (-) Desmotivación de la sociedad de emprender en el campo ambiental (BCH1). (-) Escaso conocimiento de experiencias similares de EAs (BCH2, BCH3). (-) Sesgo de investigaciones en la temática ambiental (BCH3). (-) Disminución de apoyo e interés hacia emprendimientos que fomenten el consumo	(-) Dificultad de crear una idea de negocio auto sostenible.(BE5). (-) Reducción de motivación a generar ingresos no basados en capital tercero(BE6). (-) Escaso conocimiento del mercado donde se desea emprender (BCH2). (-) Estancamiento en el crecimiento del emprendimiento (BEC3). (-) Lento crecimiento del emprendimiento en el mercado (BEC3). (-) Pocas oportunidades de probar la aceptación de un nuevo producto (BM4).	(-) Dificultad en medición de indicadores de impacto (BE5). (-) Propensión a descontinuidad del emprendimiento en el mercado (BE6).	

Tabla H1: Matriz de identificación de riesgos para emprendimientos ambientales en Perú (continuación)

Documento/Actor	Riesgos identificados	Riesgo de entorno	Riesgos estratégicos	Riesgos operacionales	Riesgos de asignación de recursos
		responsable no tradicional (BCH3).	(-) Baja accesibilidad a los productos debido al precio (BM5). (-) Estancamiento en dependencia de financiamiento externo (BE6).		
Estado - MINAM: Luis Marino	Riesgos explícitos		(-) Fracaso del emprendimiento por falta de experiencia en el sector. (-) Estancamiento del negocio por dificultad de escalar. (-) Pocas posibilidades de incrementar su mercado objetivo.	(-) Escasez de proveedores ecoamigables.	

Tabla H1: Matriz de identificación de riesgos para emprendimientos ambientales en Perú (continuación)

Documento/Actor	Riesgos identificados	Riesgo de entorno	Riesgos estratégicos	Riesgos operacionales	Riesgos de asignación de recursos
	Riesgos extraídos de las barreras de EA	(-) Desaceleración del desarrollo de EAs (BG10). (-) Baja inversión del Estado en programas relacionados a EAs (BG10). (-) Pocas posibilidades de concretización de iniciativas del MINAM (BG11). (-) Poco impacto del catálogo de Bio y Eco negocios (BG11).	(+) Mayor aversión a aprovechar oportunidades del entorno (BCH4). (-) Falta de experiencia para desarrollar un buen modelo de negocio (BCH4). (-) Posible mal inicio del emprendimiento (BCH4). (-) Limitadas redes de contacto para iniciar el emprendimiento (BCH4). (+) Adquisición de conocimientos y habilidades relacionadas de manera temprana (BCH4). (-) Pérdida de proveedores ecoamigables (BEC4). (-) Propensión a perjudicar la cadena de valor ecoamigable (BEC4). (-) Dificil desarrollo comercial del producto ecoamigable y de la marca (BM6).		

Tabla H1: Matriz de identificación de riesgos para emprendimientos ambientales en Perú (continuación)

Documento/Actor	Riesgos identificados	Riesgo de entorno	Riesgos estratégicos	Riesgos operacionales	Riesgos de asignación de recursos
Estado - MINAM: Vanesa Ingar	Riesgos explícitos	(-) Pérdida de la esencia de un producto ecoamigable. (-) Debilitamiento de la cadena de valor ecoamigable.	(+) Lanzamiento de un nuevo producto al mercado.	(-) Pérdidas o quiebre del emprendimiento.	(-) Carencia de recursos básicos operativos para el desarrollo del negocio.
	Riesgo extraídos de las barreras de EA	(-) Bajo alcance de apoyo a los EAs (BE7). (-) Costo de oportunidad muy alto para el Estado (BE7).	(-) Inversión en innovación (BE7). (-) Inadecuada planeación de estrategias (BCH5). (-) Desmotivación en seguir trabajando en un emprendimiento ambiental (BEC5). (-) Limitación en estrategias de marketing (BEC5). (-) Desenfoque de la percepción de buenas prácticas de EC (BEC7).	(-) Acumulación de mermas (BCH6). (-) Alto costo de insumos de proveedores ecoamigables (BEC6).	(-) Pérdida de capital. (BCH5). (-) Despilfarro económico (BCH6). (-) Perjuicio en la obtención de rentabilidad (BCH6).

Tabla H1: Matriz de identificación de riesgos para emprendimientos ambientales en Perú (continuación)

Documento/Actor	Riesgos identificados	Riesgo de entorno	Riesgos estratégicos	Riesgos operacionales	Riesgos de asignación de recursos
Estado - INNOVATE: Fernando Rodriguez	Riesgos explícitos		(-) Fracaso del lanzamiento de una marca. (-) Competencia desleal en la copia de la idea de negocio. (-) Desenfoco en el desarrollo de una marca o producto.		
	Riesgos extraídos de las barreras de EA	(-) Inestabilidad del Estado respecto al apoyo para el desarrollo de EAs (BG12). (-) Bajo interés de la alcaldía en provincia para apoyar iniciativas de los emprendimientos (BCS3).	(-) Inefectividad del EA (BCH6). (-) No tener un mercado objetivo adecuado (BCH6). (-) Desmotivación de continuar con el emprendimiento (BA1). (+/-) Lanzamiento de un nuevo producto no exitoso (BM7).	(-) Costo de oportunidad (BCH6).	(-) Pérdida de capital (BCH6).

Tabla H1: Matriz de identificación de riesgos para emprendimientos ambientales en Perú (continuación)

Documento/Actor	Riesgos identificados	Riesgo de entorno	Riesgos estratégicos	Riesgos operacionales	Riesgos de asignación de recursos
Kunan: Verónica Briceño	Riesgos explícitos		(-) Ausencia de clientes para la venta de un producto. (-/+ Seguimiento de protocolos frente al COVID-19.	(-) Falta de liquidez para generar rentabilidad.	

	<p>Riesgo extraídos de las barreras de EA</p>	<p>(-) Menos probabilidades de la existencia de presión legal y económica para los agentes del ecosistema tornarse activos frente a las problemáticas ambientales (BG14). (-) Bajo involucramiento de los actores del ecosistema en la problemática ambiental nacional y regional. (-/+) Surgimiento de nuevos emprendimientos que compitan de manera más eficiente con el emprendimiento estudiado (BCS4). (-) Poco regulación del Estado frente a impactos negativos ambientales de las organizaciones y empresas (BG13, BG15). (-) Poco apoyo del Estado frente a la misión de los emprendimientos o empresas socio ambientales (BG13).</p>	<p>(-) Pérdida de oportunidades comerciales con clientes corporativos (BCH9). (+/-) Personalización del servicio a clientes corporativos. (-) Disminución de alcance físico a nuevos clientes potenciales. (-/+) Contribuir de manera innovadora a la mayor conscientización del mercado hacia el consumo responsable (BM10). (-) Disminución de interés del mercado frente a baja seguridad sanitaria brindada por el emprendimiento (BCH8).</p>	<p>(-) Mayor propensión al uso de insumos regulares no responsables (BE9). (-) No poder culminar el proceso de producción de los productos de manera planificada (BT2). (-) Bajo monitoreo de la calidad de los productos (BCH6). (-) Probabilidad de que no se pueda brindar la misma calidad en todos los productos (BCH6). (-) No cumplir con protocolos de seguridad nacionales frente al COVID-19 (BCH8). (-) Obstrucción de alcanzar nuevos clientes o ampliar el mercado objetivo (BM9). (-) Aumento de costos operativos del emprendimiento sobrepase el nivel de ingresos promedios (BE8). (-) Aumento de probabilidades de que no se pueda cubrir los costos fijos del emprendimiento (BE8). (-) Aumento de probabilidad de baja liquidez en las primeras etapas de crecimiento del emprendimiento (BE8).</p>	
--	---	--	---	---	--

Tabla H1: Matriz de identificación de riesgos para emprendimientos ambientales en Perú (continuación)

Documento/Actor	Riesgos identificados	Riesgo de entorno	Riesgos estratégicos	Riesgos operacionales	Riesgos de asignación de recursos
Bioferia de Barranco: Paloma Duarte	Riesgos explícitos		(-) Estado de confort frente a los cambios del entorno. (-) Desmotivación y desánimo del emprendedor.	(-) Rotación no deseada de trabajadores. (-) Pérdida de proveedores eco migables y confiables.	
	Riesgos extraídos de las barreras de EA	(-) Baja realización de ferias ecológicas en regiones y provincias (BG16). (-) Menor presencia de ferias ecológicas en diversidad municipalidades distintas a las conocidas (BG17). (-) Baja generación de políticas públicas a favor de los emprendimientos o proyectos ambientales (BG18, BG20). (-) Baja regulación de prácticas estatales y privadas que impacten negativa o positivamente al ambiente (BG18, BG20). (-) Concepción errónea del mercado objetivo del emprendimiento (BM13). (-) Menor presencia de ferias	(-) Baja obtención de clientes nuevos en provincias y regiones distintas a Lima (BG16). (-) Baja obtención de clientes en nuevos distritos diferentes a los tradicionales A y B (BG17). (-) Bajas probabilidades de poder certificar buenas prácticas de los emprendimientos ambientales (BG19, BG20, BE10). (-) Baja colaboración mutua con otros emprendimientos en otras regiones (BCS5). (-) Deenfoco en la creación de nuevas estrategias para atraer otros niveles socio económicos (BM13).	(-) Baja realización de ferias ecológicas en regiones y provincias (BG16). (-) Pérdida de ventas al no poder llegar a un mercado más amplio como sector C. (BM13). (-) Reducida búsqueda de mejora en prácticas ecoamigables de los proveedores (BM14). (-) Escasas posibilidades de hallar proveedores ecoamigables (BM14).	

Tabla H1: Matriz de identificación de riesgos para emprendimientos ambientales en Perú (continuación)

Documento/Actor	Riesgos identificados	Riesgo de entorno	Riesgos estratégicos	Riesgos operacionales	Riesgos de asignación de recursos
		<p>ecológicas en diversidad municipalidades distintas a las conocidas (BG17).</p> <p>(-) Baja generación de políticas públicas a favor de los emprendimientos o proyectos ambientales (BG18, BG20).</p> <p>(-) Baja regulación de prácticas estatales y privadas que impacten negativa o positivamente al ambiente (BG18, BG20).</p> <p>(-) Concepción errónea del mercado objetivo del emprendimiento (BM13).</p> <p>(-) Concepción errónea del producto por parte de la sociedad (BG16).</p>	<p>(-) Pérdida de ventas al no poder llegar a un mercado más amplio como sector C. (BM13).</p>		

Tabla H1: Matriz de identificación de riesgos para emprendimientos ambientales en Perú (continuación)

Documento/Actor	Riesgos identificados	Riesgo de entorno	Riesgos estratégicos	Riesgos operacionales	Riesgos de asignación de recursos
Fundadora Fussion: Paula Tamayo	Riesgos explícitos	(-/+ Escasez del insumo por ley del plástico. Oportunidad de probar con otro insumo. (-/+ Pandemia del COVID 19. (+) Consumidores más conscientes y exigentes.	(-) Aplicar estrategias inadecuadas de EC.	(-) Personal no focalizado en emprendimiento, tienen otras actividades. (-) Que la fundadora no continúe y quiebre el emprendimiento. (-/+ Contratación de personal nuevo. (-) Baja calidad de la producción y productos finales. (-) Aumento de cobro de multas por parte de la SUNAT.	
	Riesgos extraídos de las barreras de EA	(-) Menos consumidores potenciales (BG22). (-/+ Desconocimiento de soluciones ecoamigables existentes. (BG22). (-) Desinterés de la sociedad en investigar nuevas oportunidades de negocios ecoamigables (BEC9). (-/+ Baja conscientización del mercado actual y potencial (BCS6).	(-) Perder visibilidad ante un mercado potencial (BT4). (-) Pérdida de oportunidades (BT4). (-) Crecimiento limitado en las diferentes áreas del emprendimiento (BA2). (-) Baja colaboración mutua con otros emprendimientos en otras regiones (BCS6,BCS7). (-) Baja obtención de clientes en otras regiones (BCS6, BCS7). (-) Baja relación y	(-) Incumplimiento de pagos tributarios. (BG21). (-) Reducida capacidad de inversión (BG21). (-) Romper relaciones con el Estado por procesos engorrosos. (BG23). (-) Negociaciones no concretadas con el Estado (BG23). (-) Reducida experiencia de servicios con el Estado (BG23). (-) Dificultad de encontrar colaboradores. (BE11). (-) Grupo de trabajo	

Tabla H1: Matriz de identificación de riesgos para emprendimientos ambientales en Perú (continuación)

Documento/Actor	Riesgos identificados	Riesgo de entorno	Riesgos estratégicos	Riesgos operacionales	Riesgos de asignación de recursos
			concretización de contratos con el Estado (BM15).	reducido que no pueda producir el volumen requerido del cliente (BE11). (-) Poca importancia de presencia de la marca en canales digitales (BT4). (-) Acumulación de funciones en pocas personas (BA2). (-) Quiebra del emprendimiento (BA2). (-) Pérdida de oportunidades de innovación en base a insumos peruanos (BEC9).	

Tabla H1: Matriz de identificación de riesgos para emprendimientos ambientales en Perú (continuación)

Documento/Actor	Riesgos identificados	Riesgo de entorno	Riesgos estratégicos	Riesgos operacionales	Riesgos de asignación de recursos
Investigador 01: Bruno Urbina	Riesgos deducidos	(-) Desinformación de la sociedad acerca de un estilo de vida ecoamigable. (-) Desinterés del Estado en invertir en los EAs. (-/+) Pandemia del COVID-19. (-/+) Escasas oportunidades de acceso a ferias, supermercados, etc. en Lima.	(-) Daño de la marca. (-) Formulación de estrategias de marketing no eficaces.	(-) Rotación del talento (-) Ausencia del personal debido a salud. (-) Pérdida de atención a altas cantidades de demanda. (-) Ausencia de la única encargada del diseño e innovación de los productos. (-) Pérdida de relación de confianza con su número limitado de proveedores. (-) Disminución de clients. (-) Pérdida de relación comercial con empresas corporativas.	(-) Baja capacidad para acceder a financiamiento para proyectos sociales. (-/+) Obtención de la rentabilidad pronosticada para los próximos años.
Investigador 02: Melissa Puipulivia	Riesgos deducidos	(-) Bajo interés de los inversionistas en innovación ambiental.		(-) No poder tener una producción en escala al no contar con una máquina cortadora.	
Investigador 03: Araceli Luna		(-) Baja o nula interacción y articulación entre EAs.			(-) Insuficiente financiamiento para desarrollar proyectos sociales.

Tabla H1: Matriz de identificación de riesgos para emprendimientos ambientales en Perú (continuación)

Documento/Actor	Riesgos identificados	Riesgo de entorno	Riesgos estratégicos	Riesgos operacionales	Riesgos de asignación de recursos
Encuestas a clientes KVV	Riesgos deducidos	(-) Inadecuada percepción del valor del producto.	(-) Falta de mayores estrategias de comunicación sobre su valor social. (-) Falta de comunicación acerca del cumplimiento de ODS's. (-) Bajo interés por conocer mejor el cliente. (-) Único enfoque en público femenino.	(-/+) Único enfoque en canal presencial. (-) Pocos diseños de la línea de productos. (-) Calidad de product. (-) Insatisfacción del cliente. (-) No poder realizar la misma calidad de servicio a todos. (-) No hay constante innovación de productos. (-/+) Personalización de productos. (-) Baja comunicación sobre innovadores procesos de producción. (-) Preferencia de productos de la competencia por parte de los clientes. (-) Pérdida de clientes	

Fuente: Entrevista a actores del ecosistema ambiental identificados en la presente investigación, 2020

Nota: Se identificó a los riesgos que generan un impacto negativo con el signo (-); mientras que a los riesgos que generan un impacto positivo, se les designó el signo (+); los riesgos que generan un impacto negativo y positivo tienen ambos signos (-/+).

ANEXO I: KVV: Matriz de causa y efecto de los riesgos, 2020

Tabla 11: Matriz de causa y efecto de los riesgos de los emprendimientos ambientales en Perú.

N°	Causa	Riesgo	Efecto
I. Riesgos del entorno			
1	Falta de previsión de mapeo de situaciones coyunturas globales que afecten al emprendimiento.	Situación de incertudumbre debido a la Pandemia de COVID-19.	(-) Disminución de venta de productos. (-) Mayor dificultad de acceso y pago por la materia prima. (+) Innovación de productos que respondan a las nuevas necesidades derivadas de la pandemia. (+) Canal digital más activo. (-) Planes de acción afectadas para poblaciones beneficiarias. (+) Innovación en los planes de acción con poblaciones beneficiarias.
2	*Bajo fomento de educación ecoamigable en el país por parte del Estado. *BCS6: Bajo interés de las familias y/o comunidades por fomentar el cuidado del ambiente. *BG5: Escasas leyes públicas relacionadas al consumo responsable. *Baja comunicación sobre el valor de los productos y/o servicios ecoamigables por parte de las organizaciones o emprendimientos.	Desinterés del mercado (empresas y sociedad) a consumir productos y servicios ecoamigables en Lima y en otras regiones.	(-) Bajo desarrollo del mercado potencial. (-) Bajo interés de la comunidad en contribuir con el emprendimiento. (-) Bajo interés de las empresas en tener proveedores ecoamigables. (-) Pocas ferias ecológicas en nuevos distritos de Lima y provincias. (+) Ejecutar nuevas formas de comunicación del consumo responsable.

Tabla 11: Matriz de causa y efecto de los riesgos de los emprendimientos ambientales en Perú (continuación)

Nº	Causa	Riesgo	Efecto
3	<ul style="list-style-type: none"> * BG8: Escasas políticas de promoción de EAs. * BG9: Baja valorización de las pymes por parte del Estado. * Percepción de alto riesgo de invertir en EAs. * Mal manejo de fondos destinados a inversión por parte del Estado. 	Bajas oportunidades con el Estado en su rol de apoyo a los emprendimientos.	<ul style="list-style-type: none"> (-) Bajo financiamiento a EAs. (-) Creación de emprendimientos informales.
4	<ul style="list-style-type: none"> * BG11: Dependencia del MINAM con otros ministerios para poder desarrollar sus planes. * Bajo presupuesto asignado al MINAM. 	Pocas posibilidades del MINAM en ejecutar sus iniciativas.	<ul style="list-style-type: none"> (-) Insatisfacción de los emprendedores por el bajo apoyo del MINAM. (-) Bajo desarrollo de la educación ambiental en el país. (-) Desaceleración del desarrollo de los EAs
5	<ul style="list-style-type: none"> * BCS3: Apoyo a EAs centralizados en Llma. * Desinterés de la alcaldía a desarrollar el ecosistema de los EAs en su región. * Baja concientización ambiental en los miembros de la alcaldía. 	Bajo apoyo de la alcaldía en provincias para apoyar iniciativas de los emprendimientos.	<ul style="list-style-type: none"> (-) Lento desarrollo de EAs en provincias. (-) Pocas oportunidades de establecer relaciones de cooperación entre emprendimientos en provincias. (-) Altos costos de establecer el emprendimiento en provincias.
6	<ul style="list-style-type: none"> * BG14: Baja verificación del Estado en el adecuado cumplimiento de las normativas públicas existentes. (-) Baja prioridad del Estado en desarrollar políticas públicas para el ecosistema de los EAs. 	Reducidas regulaciones públicas que fomenten el consumo responsable del consumidor.	<ul style="list-style-type: none"> (-) Desinterés de las empresas en establecer relaciones comerciales con los EAs. (-) Desinterés de la sociedad en aplicar un estilo de vida ecoamigable.
7	<ul style="list-style-type: none"> * Aparición de emprendedores interesados en el rubro ecoamigable. * Crecimiento del mercado interesado en consumir productos ecoamigables. 	Surgimiento de nuevos emprendimientos que compitan de manera más eficiente con el emprendimiento estudiado.	<ul style="list-style-type: none"> (-) Disminución de la rentabilidad del emprendimiento. (-) Pérdida de clientes. (+) Innovación de productos (+) Elaboración de nuevas estrategias de marketing.

Tabla I1: Matriz de causa y efecto de los riesgos de los emprendimientos ambientales en Perú (continuación)

N°	Causa	Riesgo	Efecto
			(-) Reducción de costos que perjudiquen el perfil ambiental del emprendimiento.
8	<p>*BG16: Los gobiernos locales no consideran importante las ferias ecológicas.</p> <p>*BG17: Complicada gestión con la municipalidad para realizars las ferias ecológicas.</p> <p>*Falta de iniciativa por parte de la sociedad en fomentar la creación de ferias ecológicas.</p>	Baja realización de ferias ecológicas en Lima y regiones.	<p>(-) Pocas oportunidades de que el emprendimiento sea más conocido.</p> <p>(-) Reducida expansión de una cultura ecoamigable en los distritos.</p> <p>(-) Pérdar oportunidades comerciales con nuevos clientes corporativos.</p> <p>(-) Bajo crecimiento de ventas en el canal presencial.</p>
9	<p>*Crecimiento del mercado interesado en consumir productos ecoamigables.</p> <p>* Mayor conocimiento ambiental de la sociedad respecto al impacto de sus hábitos diarios en la contaminación.</p>	Consumidores más conscientes y exigentes.	<p>(+) Ampliación del número de clientes disponibles.</p> <p>(+) Aumento de la ventas de los productos.</p> <p>(+) Mayor comunicación del propósito ambiental de la marca</p> <p>(+) Continuo mejoramiento de los emprendimientos para responder a las exigencias del mercado.</p> <p>(-) Daño de imagen de la marca al no satisfacer las expectativas de los consumidores.</p>
10	<p>*Percepción de competencia entre emprendimientos.</p> <p>*Desconfianza entre emprendimientos.</p> <p>*Desconocimiento de la existencia de otros emprendimientos.</p>	Baja o nula interacción y articulación entre emprendimientos ambientales.	<p>(-) Reducidas oportunidades para hacerse conocido en el mercado.</p> <p>(-) Perder la oportunidad de un beneficio mutuo al asistir a ferias ecológicas.</p>

Tabla 11: Matriz de causa y efecto de los riesgos de los emprendimientos ambientales en Perú (continuación)

N°	Causa	Riesgo	Efecto
			(-) Bajas probabilidades de reducir costos de manera conjunta. (-) Poca cooperación en brindar información para tener nuevas redes de contacto o mejorar en los procesos.
Riesgos estratégicos			
N°	Causa	Riesgo	Efecto
11	<ul style="list-style-type: none"> * Nuevas tendencias. * Influencia del círculo social. * Mayor búsqueda de información de los consumidores. * Aparición de nuevas necesidades de los consumidores. * Variación de la capacidad adquisitiva de los consumidores. 	Cambio de los gustos de los consumidores.	(+) Innovación de productos. (-) Reducción de ventas. (-) Bajo interés de los consumidores en comprar los productos tradicionales. (-) Posición de desventaja respecto a la competencia.
12	<ul style="list-style-type: none"> * Altos costos de adquisición de código de barras por producto. * Altos costos de producción a gran escala. * Altos costos de certificación ecoamigable. * Altos costos para mantener una relación con los canales modernos. 	Dificultad para el emprendimiento en acceder a canales modernos.	(-) Pérdida de oportunidad de captar nuevos clientes. (-) Pérdida de oportunidad para que la marca sea más conocida.
13	<ul style="list-style-type: none"> * Insatisfacción del personal. * Imposibilidad de brindar un salario fijo a los voluntarios. * Mejores oportunidades laborales donde pueden desarrollar su talento. * No cumplir con los acuerdos pactados en el ingreso del nuevo personal. * Problemas de salud como el COVID-19. 	Pérdida del talento clave del emprendimiento.	(-) Debilitamiento y posible quiebra del emprendimiento. (-) Mayor carga laboral. (-) Dificultad y demora en conseguir un reemplazo del talento perdido. (-) Reducción de la efectividad de los procesos operativos y/o estratégicos del emprendimiento.

Tabla I1: Matriz de causa y efecto de los riesgos de los emprendimientos ambientales en Perú (continuación)

Nº	Causa	Riesgo	Efecto
14	<ul style="list-style-type: none"> *Estrategia inicial basada en un sector específico *Recursos limitados para acceder a nuevos mercado *Capital reducido * Sesgo en la elección del mercado objetivo. * Comodidad con los grupos de clientes actuales. *Enfoque en un solo mercado específico de clientes. 	No expandirse en otros grupos de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> (-) Perdida de oportunidad de captar nuevos clientes potenciales. (-) Pérdida de oportunidad para generar mayores ventas (-) Pérdida de oportunidad para que la marca sea más conocida. (-) Bajo incentivo en proponer productos hacia otros tipos de clientes.
15	<ul style="list-style-type: none"> * BCH9: Voluntad de conocer el proceso de trabajo con los clientes corporativos. *Expansión de la cartera de clientes. *Búsqueda del emprendedor de crecer en el mercado. 	Relaciones comerciales con clientes corporativos.	<ul style="list-style-type: none"> (-) Reducción de ingresos frente a exigencias de los clientes corporativos. (-) Pérdida de la esencia del producto por exigencias de personalización. (+) Ampliación del Mercado. (+) Mayor conocimiento de la marca. (+) Fidelización de clientes corporativos. (+) Aumento de ventas. (+) Aumento de la capacidad de producción.
16	<ul style="list-style-type: none"> *Exigencia del mercado. *Motivación del emprendedor para mejorar la huella de carbono. *Mejorar la imagen del emprendimiento. * Mayor acceso a conocimiento acerca de la EC. 	Mejora continua de procesos de economía circular.	<ul style="list-style-type: none"> (+) Mejor percepción de la marca. (+) Reducción la huella de carbono (-) Aumento de costos.

Tabla I1: Matriz de causa y efecto de los riesgos de los emprendimientos ambientales en Perú (continuación)

Nº	Causa	Riesgo	Efecto
17	<ul style="list-style-type: none"> * BE4: Los inversionistas no desean apoyar porque puede demorar el retorno de inversión en EAs. * Poco conocimiento de los inversionistas sobre el impacto actual y potencial de los emprendimientos socio-ambientales. * Pocos espacios de conexión entre emprendimientos socio-ambientales e inversionistas ángeles. 	Acceso limitado a inversionistas interesados en innovación ambiental.	<ul style="list-style-type: none"> (-) Limitadas oportunidades de obtención de inversión de impacto. (-) Menores probabilidades de comunicar el modelo de negocio innovador y el potencial impacto.
18	<ul style="list-style-type: none"> * Insatisfacción de clientes finales. * Competencia desleal. * Experiencia negativa de clientes corporativos * Medios de prensa o similares desvirtúan a la marca. * Acciones no consecuentes con el mensaje ambiental del emprendimiento. * Poca o nula comunicación de su generación de valor e impactos. 	Mala percepción y daño de la marca.	<ul style="list-style-type: none"> (-) Reducción de ventas. (-) Alteración del crecimiento del número de clientes. (-) Debilitamiento y posible quiebra del emprendimiento.
19	<ul style="list-style-type: none"> * Nuevos requerimientos del mercado. * Aislamiento obligatorio físico-social. * Desarrollo de canales digitales más avanzados de la competencia. * Decisión de actualizar las estrategias de negocio. * Obtención de mayores recursos para invertir en canales de venta. 	Innovación del canal de venta digital.	<ul style="list-style-type: none"> (-) Inefectiva comunicación de la marca y los productos. (+) Satisfacción del cliente (+) Mayor visibilidad de la marca. (+) Mayor facilidad de compra para el cliente.
20	<ul style="list-style-type: none"> * Pérdida de la visión del triple impacto del emprendimiento * Mayor importancia a actividades netamente comerciales vs. la búsqueda de impacto en sus acciones * Desconocimiento sobre el mantenimiento y desarrollo del triple impacto 	Pérdida del equilibrio valor económico-valor social.	<ul style="list-style-type: none"> (-) Descuido del impacto social del emprendimiento. (-) Debilitamiento de las relaciones con las comunidades. (-) Incumplimiento de los objetivos sociales planificados. (-) Lenta obtención de la auto sostenibilidad financiero del emprendimiento.

Tabla I1: Matriz de causa y efecto de los riesgos de los emprendimientos ambientales en Perú (continuación)

Nº	Causa	Riesgo	Efecto
21	<ul style="list-style-type: none"> * Problemas para generar ingresos constantes por ventas y/o servicios. * BE6: Reducción de la búsqueda de premios de organizaciones terceras. * Mala gestión de los recursos disponibles. * BE5: Altos costos de ejecutar Ideas innovadoras. 	Búsqueda de la auto sostenibilidad financiera del emprendimiento.	(+) Crecimiento del emprendimiento en el mercado. (+) Mayores incentivos económicos a los colaboradores. (+) Mayor capacidad de realización del impacto social.
22	<ul style="list-style-type: none"> * Estrategia no focalizada en NSEC. * Bajo conocimiento sobre necesidades del NSEC. * Precios no adecuados a un mercado diferente al nicho elegido inicialmente. 	Dificultad para captar el mercado de nivel socio económico C.	(-) Pérdida de oportunidad de ampliar el número de clientes. (-) Percepción negativa de cierta parte de la sociedad. (-) Escasa motivación de desarrollo de nuevos productos.
23	<ul style="list-style-type: none"> * Presencia continua de oportunidades para los emprendimientos disponibles. * Capacidades personales de liderazgo adecuadas de los fundadores y/o equipo. * Experiencia previa aprovechando oportunidades del entorno. * BCH4: El conocimiento de los emprendedores aún es simple y sin experiencia en el sector que deciden emprender. 	Mayor propensión a aprovechar oportunidades del entorno.	(+) Innovación de producto. (+) Ampliación del mercado. (-) Pérdidas de recursos en oportunidades no adecuadas para el emprendimiento.
24	<ul style="list-style-type: none"> * Experiencia negativa de los proveedores ecoamigables con el emprendimiento. * Lento desarrollo de la capacidad productiva de los proveedores ecoamigables. * Oportunidades más atractivas para los proveedores de tener nuevos emprendimientos como clientes. * BEC4: Dificil permanencia del carácter ecoamigable debido a la presencia de pocos proveedores. 	Pérdida de proveedores ecoamigables	(-) Pérdida de carácter ecoamigable en la cadena de valor. (-) Propensión a establecer relaciones comerciales con proveedores no ecoamigables.
25	<ul style="list-style-type: none"> * Nuevas necesidades halladas en el mercado. * Oportunidad de aumento de la línea actual de producto. * Exigencias del mercado. * Capacidad creativa del equipo emprendedor. 	Lanzamiento de un nuevo producto al mercado.	(-) Producto no exitoso. (-) Pérdida de dinero y tiempo en el producto no exitoso. (-) Posible daño a la marca.

Tabla I1: Matriz de causa y efecto de los riesgos de los emprendimientos ambientales en Perú (continuación)

Nº	Causa	Riesgo	Efecto
			(+) Aumento de las ventas. (+) Mayor reconocimiento de la marca. (+) Mayor alcance de nuevos mercados.
26	* Ausencia de objetivos claros del negocio. * Inadecuada definición del mercado objetivo. * Falta de experiencia y conocimiento del emprendedor. * BCH5: Falta de un estudio previo de las necesidades del mercado.	Inadecuada planeación de estrategias de negocio.	(-) Dificultad para captar clientes. (-) Dificultad para subsistir en el mercado. (-) Pérdida de oportunidades. (-) Asignación inadecuada de recursos. (-) Mayor desventaja frente a la competencia.
27	* Visibilidad del competidor de un mercado potencial en el sector. * Poca capacidad creativa de la competencia.	Competencia desleal en la copia de la idea del negocio.	(-) Disminución del número de clientes. (-) Preferencia del consumidor por el producto de la competencia. (-) Reducción del precio de los productos.
28	* Probabilidades de contagio. * Cumplir con la normativa de bioseguridad exigida por el Estado. * Búsqueda de la percepción de una marca responsable. * Cuidado de la salud del personal del emprendimiento.	Seguimiento de protocolo frente al COVID 19.	(+) Percepción de seguridad del consumidor final (+) Colaboradoras no infectadas. (-) Aumento de costos operativos.
29	* BA2: Inadecuada distribución de tareas en equipos pequeños. * Exceso laboral en fundadoras y otros miembros del equipo. * Inadecuada gestión del potencial del emprendimiento. * Deficiente organización del emprendimiento.	Crecimiento limitado en las diferentes áreas funcionales del emprendimiento.	(-) Bajo desarrollo del potencial del equipo. (-) Limitado crecimiento de la marca y su impacto.
30	* Altas barreras burocráticas para ser proveedores del Estado. * Procesos complejos en el proceso de relación con el Estado. * BM15: Ausencia de competidores que dificulta el proceso concursal público.	Baja relación y concretización de contratos con el Estado en su rol como cliente.	(-) Pérdida de la oportunidad de atender altas ventas. (-) Lento crecimiento del emprendimiento. (-) Pérdida de la oportunidad de obtener nuevos

Tabla I1: Matriz de causa y efecto de los riesgos de los emprendimientos ambientales en Perú (continuación)

N°	Causa	Riesgo	Efecto
			contactos comerciales.
31	<p>*BG22: Bajo fomento de educación ecoamigable en el país por parte del Estado.</p> <p>*Ideas de negocio provenientes solo del ecosistema limeño y no de provincias</p> <p>* Falta de voluntad en la búsqueda de ideas ecoamigables en otras provincias (viajes, intercambios culturales, etc.).</p>	Escasa búsqueda de ideas ecoamigables existentes fuera de Lima por parte del emprendedor.	<p>(-) Poca innovación de la línea de productos.</p> <p>(-) No conocer otros insumos que pueden ser mejor para el emprendimiento.</p> <p>(-) No conocer nuevas alternativas de ser ecoamigable.</p> <p>(-) Desconocimiento de prácticas sostenibles de las comunidades.</p>
Riesgos operacionales			
N°	Causa	Riesgo	Efecto
32	<p>*BE3: Pocos concursos de financiamiento.</p> <p>*Desinterés de los actores del ecosistema en el desarrollo de los EA.</p>	Baja obtención de nuevos financiamientos no bancarios para invertir en el emprendimiento.	<p>(-) Estancamiento del emprendimiento</p> <p>(-) Desenfoco en mayor aporte al impacto social.</p> <p>(-) Poca posibilidad de desarrollar nuevos productos.</p> <p>(-) Poca posibilidad de mejora del proceso de producción.</p>
33	<p>*BT1: El proceso de producción es manual.</p> <p>* Bajo número de personal de producción.</p> <p>* Falta de tiempo para producir lo solicitado.</p> <p>* Falta de organización del personal.</p> <p>* Falta de insumos.</p>	Bajo volumen de producción.	<p>(-) Pérdida de atender a clientes que exigen grandes cantidades de productos.</p> <p>(-) Limitación del mercado de clientes corporativos.</p>
34	<p>* Búsqueda de nuevas formas para concientizar al consumidor.</p> <p>* Lanzamiento de productos de la competencia.</p> <p>* Búsqueda de mejorar la percepción de valor de los productos.</p>	Diferenciación de la marca a través de las estrategias digitales de comunicación.	<p>(+) Mayor percepción de valor de la marca</p> <p>(+) Alcance de nuevos consumidores.</p> <p>(+) Mejor comunicación de la esencia de la marca.</p>

Tabla I1: Matriz de causa y efecto de los riesgos de los emprendimientos ambientales en Perú (continuación)

Nº	Causa	Riesgo	Efecto
			(-) Inadecuada comunicación que dañe a la marca
35	<ul style="list-style-type: none"> * El tiempo de entrega puede extenderse. * Dificultad de que el emprendimiento pueda realizar un buen control de todo el proceso logístico. * Dependencia de servicio terciarizado de entregas. 	Dificultades logísticas en el proceso de entrega de productos a nivel provincial.	(-) Pérdida de alcanzar clientes en las provincias. (-) Pérdida de motivación de realizar ventas a provincias. (+) Búsqueda de establecer contactos en provincias para ampliar su mercado de clientes y el conocimiento de la marca.
36	<ul style="list-style-type: none"> * Interés del emprendedor en conocer el impacto social y ambiental que genera su emprendimiento. * Búsqueda de una mejor toma de decisiones. 	Medición de indicadores de impacto social y ambiental	(+) Mayor conocimiento del impacto ambiental del emprendimiento. (+) Mayor conocimiento de la efectividad de los procesos u actividades. (-) Aumento de costos fijos al contratar personal con conocimiento de indicadores. (+) Mejora de procesos.
37	<ul style="list-style-type: none"> * Alta producción y poca demanda. * Errores de producción. * Inadecuada planeación del tratamiento de mermas de acuerdo a la EC. * Daño del producto en almacén. * Obsolescencia del producto. 	Acumulación de mermas.	(-) Generación de residuos que obstaculice el buen impacto ambiental que se desea realizar. (+) Aplicación de EC. (+) Utilización de mermas para el desarrollo de nuevos productos. (-) Ineficiente utilización del espacio.

Tabla I1: Matriz de causa y efecto de los riesgos de los emprendimientos ambientales en Perú (continuación)

N°	Causa	Riesgo	Efecto
			(-) Generación del gasto por pérdida de existencias.
38	<ul style="list-style-type: none"> * BEC6: Pocos proveedores que puedan proveer insumos sostenibles. * BEC6: Inexistencia de alianzas entre el emprendimiento y el proveedor. * Inflación. * Escasez de suministros ecológicos. 	Alto costo de insumos de proveedores ecoamigables	<ul style="list-style-type: none"> (-) Desmotivación del emprendedor. (-) Posible búsqueda de proveedores no ecoamigables (-) Pérdida de relaciones con proveedores actuales. (-) Reducción de la rentabilidad pronosticada. (-) Posibilidad del aumento del precio de los productos ofrecidos por el emprendimiento.
39	<ul style="list-style-type: none"> * Descuido del emprendedor. * Falta de personal encargado del proceso de calidad. * Poco monitoreo de la calidad. * Falta de estandarización del proceso de producción. 	Disminución de la calidad de los productos	<ul style="list-style-type: none"> (-) Quejas de los clientes. (-) Costos adicionales por sustituir los productos fallados. (-) Daño de la imagen de la marca. (-) Pérdida de relación con los clientes finales y corporativos.
40	<ul style="list-style-type: none"> *BG21: Bajo apoyo de la SUNAT en relación al pago de impuestos. * Baja organización contable dentro del emprendimiento. * Bajos recursos económicos del emprendimiento. 	Incumplimiento de pagos tributarios.	<ul style="list-style-type: none"> (-) Problemas legales con el Estado. (-) Posible cierre del emprendimiento. (-) Posibilidad de obtener multas. (-) Inhabilitación de la Razon Social y RUC del emprendimiento.

Tabla I1: Matriz de causa y efecto de los riesgos de los emprendimientos ambientales en Perú (continuación)

Nº	Causa	Riesgo	Efecto
41	<ul style="list-style-type: none"> * BA2: Equipo pequeño y muchas funciones en pocas personas en el emprendimiento. * Baja organización de la estructura del equipo. * Crecimiento del emprendimiento. * Búsqueda del desarrollo del potencial de los miembros del equipo. 	Delegación de funciones específicas en equipos pequeños	<ul style="list-style-type: none"> (-) Mayor carga laboral. (-) Funciones especializadas en una sola persona. (-) Ineficiente realización de funciones (+) Mayores probabilidades de seguimiento a colaboradores (+) Mayor facilidad de comunicación en el equipo
42	<ul style="list-style-type: none"> * Mantenimiento del mercado de clientes * Búsqueda de mayores ingresos. * Búsqueda del liderazgo del mercado frente a la competencia. * Cumplimiento de las exigencias del mercado. * Aprovechamiento de las nuevas necesidades del mercado. 	Constante innovación de productos.	<ul style="list-style-type: none"> (+) Satisfacción del cliente. (+) Permanencia en el mercado. (-) Incumplimiento de las expectativas del mercado. (-) Poca demanda de los productos innovadores. (+) Aumento de ventas. (+) Liderazgo en una nueva línea de productos.
Riesgos de Asignación de recursos			
Nº	Causa	Riesgo	Efecto
43	<ul style="list-style-type: none"> * Pandemia del COVID-19. * Falta de acceso a tecnología por parte de las comunidades. 	Pérdida de conexión con comunidades de otras regiones donde se realiza el impacto social.	<ul style="list-style-type: none"> (-) Incumplimiento del impacto social planeado. (-) Perjuicio del proceso de producción. (+) Innovación del proceso de intervención a las comunidades.
44	<ul style="list-style-type: none"> * El emprendimiento aún está en inicios crecimiento. * Bajos recursos financieros. * Disminución de la rentabilidad. 	Falta de presupuesto para ofrecer bonificaciones pactadas con los voluntarios.	<ul style="list-style-type: none"> (-) Disminución de la motivación y esfuerzo de los voluntarios. (-) Renuncia de los voluntarios. (-) Daño de la marca. (-) Reducción de la calidad del

Tabla I1: Matriz de causa y efecto de los riesgos de los emprendimientos ambientales en Perú (continuación)

Nº	Causa	Riesgo	Efecto
			desarrollo de las intervenciones sociales.
45	<ul style="list-style-type: none"> * Pocos concursos de financiamiento. * Bajas ventas de productos. * Inadecuada gestión de los ingresos. * Bajo apoyo del gobierno local del lugar de intervención. * Bajo apoyo de actores privados del lugar de intervención. 	Insuficiente financiamiento para desarrollar programas sociales.	(-) Estancamiento del crecimiento del impacto social planeado. (+) Búsqueda de patrocinadores.
46	<ul style="list-style-type: none"> * Poca asesoría de un mentor que guíe el uso de recursos obtenidos por terceros. * Mal seguimiento del plan de negocio presentado a inversores ángeles o concursos. 	Mal uso del financiamiento brindado por concursos o premios.	(-) Disminución del valor de la marca. (-) Estancamiento del emprendimiento. (-) Pérdida del costo de oportunidad. (-) Inadecuado cumplimiento del plan de financiamiento planeado inicialmente.

Fuente: Entrevista a actores del ecosistema ambiental identificados en la presente investigación, 2020

ANEXO J: KVV: Impacto negativo de riesgos, 2020

Tabla J1: Impacto negativo de los riesgos de emprendimientos ambientales en Perú

Nº	Riesgo	Alcance (A)	Tiempo (T)	Costo (C)	Impacto final (A + T + C)
Riesgos del entorno					
1	Situación de incertidumbre debido a la Pandemia de COVID-19.	3	4	2	9
2	Desinterés del mercado (empresas y sociedad) a consumir productos y servicios ecoamigables en Lima y en otras regiones.	5	4	4	13
3	Bajas oportunidades con el Estado en su rol de apoyo a los emprendimientos.	2	3	3	8
4	Pocas posibilidades del MINAM en ejecutar sus iniciativas.	2	1	1	4
5	Bajo apoyo de la alcaldía en provincias para apoyar iniciativas de los emprendimientos.	2	2	1	5
6	Reducidas regulaciones públicas que fomenten el consumo responsable del consumidor.	3	3	2	8
7	Surgimiento de nuevos emprendimientos que compitan de manera más eficiente con el emprendimiento estudiado.	3	3	3	9
8	Baja realización de ferias ecológicas en Lima y regiones.	2	2	1	5
9	Consumidores más conscientes y exigentes.	1	1	3	5
10	Baja o nula interacción y articulación entre emprendimientos ambientales	3	2	1	6

**J1: Impacto negativo de los riesgos de emprendimientos ambientales en Perú
(continuación)**

N°	Riesgo	Alcance (A)	Tiempo (T)	Costo (C)	Impacto final (A + T + C)
Riesgos estratégicos					
11	Cambio de los gustos de los consumidores.	3	3	3	9
12	Dificultad para el emprendimiento en acceder a canales modernos.	2	3	3	8
13	Pérdida del talento clave del emprendimiento.	3	4	2	9
14	No expandirse en otros grupos de clientes.	1	1	2	4
15	Relaciones comerciales con clientes corporativos	3	2	3	8
16	Mejora continua de procesos de economía circular.	1	1	4	6
17	Acceso limitado a inversionistas interesados en innovación ambiental.	3	3	3	9
18	Mala percepción y daño de la marca	5	5	5	15
19	Innovación del canal de venta digital.	1	1	3	5
20	Pérdida del equilibrio valor económico-valor social	4	3	2	9
22	Dificultad para captar el mercado de nivel socio económico C.	2	2	3	7
23	Mayor propensión a aprovechar oportunidades del entorno.	2	1	3	6
24	Pérdida de proveedores eco amigables	4	3	3	10
25	Lanzamiento de un nuevo producto al mercado.	4	2	4	10
26	Inadecuada planeación de estrategias de negocio.	3	4	4	11
27	Competencia desleal en la copia de la idea del negocio.	3	2	3	8
28	Seguimiento de protocolo frente al COVID 19.	1	1	2	4
29	Crecimiento limitado en las diferentes áreas funcionales del emprendimiento.	3	2	1	6
30	Baja relación y concretización de contratos con el Estado en su rol como cliente.	2	3	1	6
31	Escasa búsqueda de ideas eco amigables existentes fuera de Lima por parte del emprendedor.	2	1	1	4
Riesgos operacionales					
32	Baja obtención de nuevos financiamientos no bancarios para invertir en el emprendimiento.	3	4	3	10

**J1: Impacto negativo de los riesgos de emprendimientos ambientales en Perú
(continuación)**

N°	Riesgo	Alcance (A)	Tiempo (T)	Costo (C)	Impacto final (A + T + C)
33	Bajo volumen de producción.	3	3	3	9
34	Diferenciación de la marca a través de estrategias digitales de comunicación.	1	1	2	4
35	Dificultades logísticas en el proceso de entrega de productos a nivel provincia	3	2	2	7
36	Medición de indicadores de impacto social y ambiental	1	1	2	4
37	Acumulación de mermas.	2	1	2	5
38	Alto costo de insumos de proveedores ecoamigables	2	2	4	8
39	Disminución de la calidad de los productos	2	2	3	7
40	Incumplimiento de pagos tributarios.	4	3	4	11
41	Delegación de funciones específicas en equipos pequeños	2	2	1	5
42	Constante innovación de productos.	3	2	3	8
Riesgos de Asignación de recursos					
43	Pérdida de conexión con comunidades de otras regiones donde se realiza el impacto social.	4	4	3	11
44	Falta de presupuesto para ofrecer condiciones pactadas con los voluntarios.	2	2	1	5
45	Insuficiente financiamiento para desarrollar proyectos sociales.	4	4	4	12
46	Mal uso del financiamiento brindado por concursos o premios	4	4	4	12

Fuente: Entrevista a cofundadora de KVV, Lesly Luna, 2020.

ANEXO K: KVV: Impacto positivo de riesgos, 2020

Tabla K1: Impacto positivo de los riesgos de emprendimientos ambientales en Perú

Nº	Riesgo	Alcance (A)	Tiempo (T)	Costo (C)	Impacto final (A + T + C)
Riesgos del entorno					
1	Situación de incertidumbre debido a la Pandemia de COVID-19.	4	3	3	10
2	Desinterés del mercado (empresas y sociedad) a consumir productos y servicios ecoamigables en Lima y en otras regiones.	4	1	2	7
7	Surgimiento de nuevos emprendimientos que compitan de manera más eficiente con el emprendimiento estudiado.	4	2	2	8
9	Consumidores más conscientes y exigentes.	4	2	4	10
Riesgos estratégicos					
11	Cambio de los gustos de los consumidores.	4	2	2	8
15	Relaciones comerciales con clientes corporativos	4	3	4	11
16	Mejora continua de procesos de economía circular.	4	2	2	8
19	Innovación del canal de venta digital.	4	3	5	12
21	Búsqueda de la auto sostenibilidad financiera del emprendimiento.	3	3	4	10
23	Mayor propensión a aprovechar oportunidades del entorno.	4	4	4	12
25	Lanzamiento de un nuevo producto al mercado.	4	1	4	9
28	Seguimiento de protocolo frente al COVID 19.	4	1	1	6
Riesgos operacionales					
34	Diferenciación de la marca a través de estrategias digitales de comunicación.	4	2	3	9
35	Dificultades logísticas en el proceso de entrega de productos a nivel provincia	3	3	3	9
36	Medición de indicadores de impacto social y ambiental	3	1	1	5
37	Acumulación de mermas.	4	1	3	8
41	Delegación de funciones específicas en equipos pequeños	2	2	1	5
42	Constante innovación de productos.	4	3	4	11
Riesgos de Asignación de recursos					
43	Pérdida de conexión con comunidades de otras regiones donde se realiza el impacto social.	4	2	1	7

Tabla K1: Impacto positivo de los riesgos de emprendimientos ambientales en Perú (continuación)

Nº	Riesgo	Alcance (A)	Tiempo (T)	Costo (C)	Impacto final (A + T + C)
45	Insuficiente financiamiento para desarrollar proyectos sociales.	2	1	1	4

Fuente: Entrevista a cofundadora de KVV, Lesly Luna, 2020



ANEXO L: KVV: Codificación según nivel de impacto negativo, 2020

Tabla L1: Codificación según el nivel de impacto negativo de los riesgos considerados amenazas.

N°	Riesgo	Impacto final	Nivel de impacto	Valor numérico
Riesgos del entorno				
1	Situación de incertidumbre debido a la Pandemia de COVID-19.	9	Moderado	2
2	Desinterés del mercado (empresas y sociedad) a consumir productos y servicios ecoamigables en otras regiones.	13	Muy Alto	8
3	Bajas oportunidades con el Estado en su rol de apoyo a los emprendimientos.	8	Moderado	2
4	Pocas posibilidades del MINAM en ejecutar sus iniciativas.	4	Bajo	1
5	Bajo apoyo de la alcaldía en provincias para apoyar iniciativas de los emprendimientos.	5	Bajo	1
6	Reducidas regulaciones públicas que fomenten el consumo responsable del consumidor.	8	Moderado	2
7	Surgimiento de nuevos emprendimientos que compitan de manera más eficiente con el emprendimiento estudiado.	9	Moderado	2
8	Baja realización de ferias ecológicas en Lima y regiones.	5	Bajo	1
9	Consumidores más conscientes y exigentes.	5	Bajo	1
10	Baja o nula interacción y articulación entre emprendimientos ambientales	6	Bajo	1
Riesgos estratégicos				
11	Cambio de los gustos de los consumidores.	9	Moderado	2
12	Dificultad para el emprendimiento en acceder a canales modernos.	8	Moderado	2
13	Pérdida del talento clave del emprendimiento.	9	Moderado	2
14	No expandirse en otros grupos de clientes.	4	Bajo	1
15	Relaciones comerciales con clientes corporativos	8	Moderado	2
16	Mejora continua de procesos de economía circular.	6	Bajo	1
17	Acceso limitado a inversionistas interesados en	9	Moderado	2

N°	Riesgo	Impacto final	Nivel de impacto	Valor numérico
	innovación ambiental.			
18	Mala percepción y daño de la marca	15	Muy Alto	8
19	Innovación del canal de venta digital.	5	Bajo	1
20	Pérdida del equilibrio valor económico-valor social	9	Moderado	2

Tabla L1: Codificación según el nivel de impacto negativo de los riesgos considerados amenazas (continuación)

N°	Riesgo	Impacto final	Nivel de impacto	Valor numérico
22	Dificultad para captar el mercado de nivel socio económico C.	7	Moderado	2
23	Mayor propensión a aprovechar oportunidades del entorno.	6	Bajo	1
24	Pérdida de proveedores eco amigables	10	Alto	4
25	Lanzamiento de un nuevo producto al mercado.	10	Alto	4
26	Inadecuada planeación de estrategias de negocio.	11	Alto	4
27	Competencia desleal en la copia de la idea del negocio.	8	Moderado	2
28	Seguimiento de protocolo frente al COVID 19.	4	Bajo	1
29	Crecimiento limitado en las diferentes áreas funcionales del emprendimiento.	6	Bajo	1
30	Baja relación y concretización de contratos con el Estado en su rol como cliente.	6	Bajo	1
31	Escasa búsqueda de ideas eco amigables existentes fuera de Lima por parte del emprendedor	4	Bajo	1
Riesgos operacionales				
32	Baja obtención de nuevos financiamientos no bancarios para invertir en el emprendimiento.	10	Alto	4
33	Bajo volumen de producción.	9	Moderado	2
34	Diferenciación de la marca a través de estrategias digitales de comunicación.	4	Bajo	1
35	Dificultades logísticas en el proceso de entrega de productos a nivel provincia	7	Moderado	2

Tabla L1: Codificación según el nivel de impacto negativo de los riesgos considerados amenazas (continuación)

Nº	Riesgo	Impacto final	Nivel de impacto	Valor numérico
36	Medición de indicadores de impacto social y ambiental	4	Bajo	1
37	Acumulación de mermas.	5	Bajo	1
38	Alto costo de insumos de proveedores eco amigables	8	Moderado	2
39	Disminución de la calidad de los productos	7	Moderado	2
40	Incumplimiento de pagos tributarios.	11	Alto	4
41	Delegación de funciones específicas en equipos pequeños.	5	Bajo	1
42	Constante innovación de productos.	8	Moderado	2
Riesgos de Asignación de recursos				
43	Pérdida de conexión con comunidades de otras regiones donde se realiza el impacto social.	11	Alto	4
44	Falta de presupuesto para ofrecer condiciones pactadas con los voluntarios.	5	Bajo	1
45	Insuficiente financiamiento para desarrollar proyectos sociales.	12	Alto	4
46	Mal uso del financiamiento brindado por concursos o premios	12	Alto	4

Fuente: Entrevista a cofundadora de KVV, Lesly Luna, 2020.

ANEXO M: KVV: Codificación según nivel de impacto positivo, 2020

Tabla M1: Codificación según el nivel de impacto positivo de los riesgos considerados oportunidades

Nº	Riesgo	Impacto final	Nivel de impacto	Valor numérico
Riesgos del entorno				
1	Situación de incertidumbre debido a la Pandemia de COVID-19.	10	Alto	4
2	Desinterés del mercado (empresas y sociedad) a consumir productos y servicios ecoamigables en Lima y en otras regiones.	7	Moderado	2
7	Surgimiento de nuevos emprendimientos que compitan de manera más eficiente con el emprendimiento estudiado.	8	Moderado	2
9	Consumidores más conscientes y exigentes.	10	Alto	4
Riesgos estratégicos				
11	Cambio de los gustos de los consumidores.	8	Moderado	2
15	Relaciones comerciales con clientes corporativos	11	Alto	4
16	Mejora continua de procesos de economía circular.	8	Moderado	2
19	Innovación del canal de venta digital.	12	Alto	4
21	Búsqueda de la auto sostenibilidad financiera del emprendimiento.	10	Alto	4
23	Mayor propensión a aprovechar oportunidades del entorno.	12	Alto	4
25	Lanzamiento de un nuevo producto al mercado.	9	Moderado	2
28	Seguimiento de protocolo frente al COVID 19.	6	Bajo	1
Riesgos operacionales				
34	Diferenciación de la marca a través de estrategias digitales de comunicación.	9	Moderado	2
35	Dificultades logísticas en el proceso de entrega de productos a nivel provincia	9	Moderado	2
36	Medición de indicadores de impacto social y ambiental	5	Bajo	1
37	Acumulación de mermas.	8	Moderado	2
41	Delegación de funciones específicas en equipos pequeños	5	Bajo	1
42	Constante innovación de productos.	11	Alto	4
Riesgos de Asignación de recursos				
43	Pérdida de conexión con comunidades de otras regiones donde se realiza el impacto social.	7	Moderado	2

N°	Riesgo	Impacto final	Nivel de impacto	Valor numérico
45	Insuficiente financiamiento para desarrollar proyectos sociales.	4	Bajo	1

Fuente: Entrevista a cofundadora de KVV, Lesly Luna, 2020.



ANEXO N: KVV: Nivel de prioridad de los riesgos con impacto negativo, 2020

Tabla N1: Nivel de prioridad de los riesgos con impacto negativo

Nº	Riesgo	Valor numérico de impacto (I)	Probabilidad (P)	Nivel de prioridad (I x P)
2	Desinterés del mercado (empresas y sociedad) a consumir productos y servicios ecoamigables en Lima y en otras regiones.	8	7	56
18	Mala percepción y daño de la marca.	8	5	40
24	Pérdida de proveedores ecoamigables.	4	9	36
25	Lanzamiento de un nuevo producto al mercado.	4	7	28
32	Baja obtención de nuevos financiamientos no bancarios para invertir en el emprendimiento.	4	7	28
43	Pérdida de conexión con comunidades de otras regiones donde se realiza el impacto social.	4	7	28
26	Inadecuada planeación de estrategias de negocio.	4	5	20
45	Insuficiente financiamiento para desarrollar proyectos sociales.	4	5	20
46	Mal uso del financiamiento brindado por concursos o premios	4	5	20
1	Situación de incertidumbre debido a la Pandemia de COVID-19.	2	9	18
7	Surgimiento de nuevos emprendimientos que compitan de manera más eficiente con el emprendimiento estudiado.	2	9	18
27	Competencia desleal en la copia de la idea del negocio.	2	9	18
38	Alto costo de insumos de proveedores ecoamigables	2	9	18
3	Bajas oportunidades con el Estado en su rol de apoyo a los emprendimientos.	2	7	14
11	Cambio de los gustos de los consumidores.	2	7	14
13	Pérdida del talento clave del emprendimiento.	2	7	14
17	Acceso limitado a inversionistas interesados en innovación ambiental.	2	7	14
20	Pérdida del equilibrio valor económico-valor social	2	7	14
22	Dificultad para captar el mercado de nivel socio económico C.	2	7	14
35	Dificultades logísticas en el proceso de entrega de productos a nivel provincia	2	7	14
42	Constante innovación de productos.	2	7	14
40	Incumplimiento de pagos tributarios.	4	3	12
6	Reducidas regulaciones públicas que fomenten el consumo responsable del consumidor.	2	5	10
15	Relaciones comerciales con clientes corporativos	2	5	10
33	Bajo volumen de producción.	2	5	10
39	Disminución de la calidad de los productos	2	5	10

Tabla N1: Nivel de prioridad de los riesgos con impacto negativo (continuación)

Nº	Riesgo	Valor numérico de impacto (I)	Probabilidad (P)	Nivel de prioridad (I x P)
8	Baja realización de ferias ecológicas en Lima y regiones.	1	9	9
9	Consumidores más conscientes y exigentes.	1	9	9
19	Innovación del canal de venta digital.	1	9	9
28	Seguimiento de protocolo frente al COVID 19.	1	9	9
34	Diferenciación de la marca a través de estrategias digitales de comunicación.	1	9	9
37	Acumulación de mermas.	1	9	9
41	Delegación de funciones específicas en equipos pequeños	1	9	9
4	Pocas posibilidades del MINAM en ejecutar sus iniciativas.	1	7	7
16	Mejora continua de procesos de economía circular.	1	7	7
23	Mayor propensión a aprovechar oportunidades del entorno.	1	7	7
30	Baja relación y concretización de contratos con el Estado en su rol como cliente.	1	7	7
12	Dificultad para el emprendimiento en acceder a canales modernos.	2	3	6
5	Bajo apoyo de la alcaldía en provincias para apoyar iniciativas de los emprendimientos.	1	5	5
10	Baja o nula interacción y articulación entre emprendimientos ambientales	1	5	5
29	Crecimiento limitado en las diferentes áreas funcionales del emprendimiento.	1	5	5
31	Escasa búsqueda de ideas eco amigables existentes fuera de Lima por parte del emprendedor.	1	5	5
36	Medición de indicadores de impacto social y ambiental	1	5	5
44	Falta de presupuesto para ofrecer condiciones pactadas con los voluntarios.	1	3	3
14	No expandirse en otros grupos de clientes.	1	1	1

Fuente: Entrevista a cofundadora de KVV, Lesly Luna, 2020.

ANEXO O: KVV: Nivel de prioridad de riesgos con impacto positivo, 2020

Tabla O1: Nivel de prioridad de los riesgos con impacto negativo

Nº	Riesgo	Valor numérico de impacto (I)	Probabilidad (P)	Nivel de prioridad (I x P)
1	Situación de incertidumbre debido a la Pandemia de COVID-19.	4	9	36
9	Consumidores más conscientes y exigentes.	4	9	36
19	Innovación del canal de venta digital.	4	9	36
42	Constante innovación de productos.	4	7	36
21	Búsqueda de la auto sostenibilidad financiera del emprendimiento.	4	7	28
23	Mayor propensión a aprovechar oportunidades del entorno.	4	7	28
15	Relaciones comerciales con clientes corporativos	4	5	20
7	Surgimiento de nuevos emprendimientos que compitan de manera más eficiente con el emprendimiento estudiado.	2	9	18
2	Desinterés del mercado (empresas y sociedad) a consumir productos y servicios ecoamigables en Lima y en otras regiones.	2	7	14
11	Cambio de los gustos de los consumidores.	2	7	14
16	Mejora continua de procesos de economía circular.	2	7	14
25	Lanzamiento de un nuevo producto al mercado.	2	7	14
34	Diferenciación de la marca a través de estrategias digitales de comunicación.	2	9	14
43	Pérdida de conexión con comunidades de otras regiones donde se realiza el impacto social.	2	7	14
35	Dificultades logísticas en el proceso de entrega de productos a nivel provincia	2	7	10
37	Acumulación de mermas.	2	9	10
28	Seguimiento de protocolo frente al COVID 19.	1	9	9
41	Delegación de funciones específicas en equipos pequeños	1	9	9
36	Medición de indicadores de impacto social y ambiental	1	5	5
45	Insuficiente financiamiento para desarrollar proyectos sociales.	1	5	5

Fuente: Entrevista a cofundadora de KVV, Lesly Luna, 2020.

ANEXO P: KVV: Costos negativos específicos, 2020

Tabla P1: Lista de costos negativos, en caso de ocurrencia, de KVV

Nº	Riesgo	Impacto (S/.)	Descripción de costo
2	(-) Desinterés del mercado (empresas y sociedad) a consumir productos y servicios ecoamigables en Lima y en otras regiones.	S/ 3,340.00	Promedio histórico de inventario no vendido en Ferias al mes (Lima, al mes) a junio del 2020
		S/ 4,680.00	Promedio histórico de inventario no vendido en Ferias al mes (Provincias, al mes) a junio del 2020
		S/ 2,340.00	Promedio histórico de inventario no vendido en medios digitales u otros <i>e-commerce</i> al mes a junio del 2020
		S/ 1,750.00	Fee inicial histórico de relación con <i>e-commerce</i> nuevos a junio del 2020
		S/ 950.00	Aumento del costo de insumos ecoamigables a junio del 2020
		S/ 5,000.00	Aumento de costos de publicidad a junio del 2020
		S/ 18,060.00	TOTAL
18	(-) Mala percepción y daño de la marca	S/ 2,340.00	Inventario no vendido en medios digitales propio al mes u otros <i>e-commerce</i> al mes a junio del 2020
		S/ 7,500.00	Aumento de costos de publicidad para rectificar la marca a junio del 2020
		S/ 2,000.00	Costo de capacitar a nuevos proveedores en procesos circulares a junio del 2020
		S/ 11,840.00	TOTAL

Tabla P1: Lista de costos negativos, en caso de ocurrencia, de KVV (continuación)

N°	Riesgo	Impacto (S/.)	Descripción de costo
24	(-) Pérdida de proveedores ecoamigables	S/ 1,800.00	Pérdida del capital invertido en alianzas comerciales a junio del 2020
		S/ 2,000.00	Costo de capacitar a nuevos proveedores en procesos circulares a junio del 2020
		S/ 950.00	Costo adicional por insumos de nuevos proveedores a junio del 2020
		S/ 4,750.00	TOTAL
25	(-) Lanzamiento de un nuevo producto al mercado.	S/ 1,200.00	Pérdida de inversión generada en insumos para el producto nuevo, cálculos a junio del 2020
		S/ 800.00	Pérdida de inversión generada en procesos nuevos para ese producto, cálculos a junio del 2020
		S/ 4,200.00	Inventario de nuevo producto no vendido, cálculos a junio del 2020
		S/ 500.00	Costo de publicidad no efectiva, cálculos a junio del 2020
		S/ 1,800.00	Pérdida de inversión en el código de barras para el nuevo producto, cálculos a junio del 2020
		S/ 8,500.00	TOTAL

Tabla P1: Lista de costos negativos, en caso de ocurrencia, de KVV (continuación)

Nº	Riesgo	Impacto (S/.)	Descripción de costo
32	(-) Baja obtención de nuevos financiamientos no bancarios para invertir en el emprendimiento.	S/ 1,200.00	Costo histórico de adquirir nuevos préstamos bancarios a junio del 2020
		S/ 1,800.00	Mayor costo de inversión con recursos propios en nuevos productos calculado a junio del 2020
		S/ 2,500.00	Mayor costo de inversión con recursos propios en publicidad calculado a junio del 2020
		S/ 2,500.00	Mayor costo de inversión con recursos propios para personalizar productos calculado a junio del 2020
		S/ 1,500.00	Mayor costo de inversión con recursos propios en mano de obra calculado a junio del 2020
		S/ 9,500.00	TOTAL
43	(-) Pérdida de conexión con comunidades de regiones donde se realiza el impacto social.	S/ 2,000.00	Costo de conexión y alianza con otra comunidad (Viáticos, especialistas, visitas, etc.) calculado a junio del 2020
		S/ 2,000.00	Pedidos no concluidos satisfactoriamente calculado a junio del 2020
		S/ 1,200.00	Costo de capacitaciones a colaboradoras nuevas de otras comunidades calculado a junio del 2020
		S/ 5,200.00	Costo de generación de nuevos materiales personalizados por zona de impacto de intervención calculado a junio del 2020
		S/ 10,400.00	TOTAL

Fuente: Documentos contables de KVV del año 2020

ANEXO Q: KVV: Costos positivos específicos, 2020

Tabla Q1: Lista de costos positivos, en caso de ocurrencia, de KVV

N°	Riesgo	Impacto (S/.)	Descripción de costo
1	(+) Situación de incertidumbre debido a la Pandemia de COVID-19.	S/ 8, 592.00	Aumento potencial de ventas por productos eco-amigables que atienden la necesidad de seguridad de la pandemia por mes calculado a junio del 2020
		S/ 3,375.00	Aumento potencial de ventas como proveedores ecoamigables de empresas que requieran proteger a sus colaboradores (Eco-mascarillas) por mes calculado a junio del 2020
		S/ 1,200.00	Ahorro potencial de gastos por publicidad (mayor apoyo de publicidad por terceros) calculado a junio del 2020
		S/ 11,490.00	TOTAL
9	(+) Consumidores más conscientes y exigentes.	S/ 7,450.00	Aumento potencial de ventas mensuales de productos de consumidores finales calculado a junio del 2020
		S/ 6,130.00	Aumento potencial de ventas mensuales de clientes corporativos calculado a junio del 2020
		S/ 1,200.00	Ahorro potencial en investigación de mercado por un mayor conocimiento de las preferencias del consumidor calculado a junio del 2020
		S/ 600.00	Ahorro potencial de gastos por publicidad (recomendación de clientes) calculado a junio del 2020
		S/ 2,500.00	Patrocinio potencial del Programa Salvando a Yacu
		S/ 17,780.00	TOTAL

Tabla Q1: Lista de costos positivos, en caso de ocurrencia, de KVV (continuación)

N°	Riesgo	Impacto (S/.)	Descripción de costo
19	(+)Innovación del canal de venta digital.	S/ 12,766.00	Aumento potencial de ventas a través del canal digital por mes calculado a junio del 2020
		S/ 12,766.00	TOTAL
42	(+) Constante innovación de productos.	S/ 3,639.00	Aumento potencial de ventas mensuales de consumidores finales calculado a junio del 2020
		S/ 7,840.00	Aumento potencial de ventas mensuales de clientes corporativos calculado a junio del 2020
		S/ 65,000.00	Licitación potencial como proveedor del Estado calculado a junio del 2020
		S/ 7,500.00	Aumento potencial de ganancias por nuevas entradas a canales de ventas como supermercados por certificaciones de innovación calculado a junio del 2020
		S/ 1,800.00	Ahorro potencial en costos de producción tradicionales calculado a junio del 2020
		S/ 10,284.30	Aumento potencial de ventas de exportación de productos relacionados a la coyuntura sanitaria internacional calculado a junio del 2020
		S/ 7,897.50	Aumento potencial de ventas de exportación de productos no relacionados a la coyuntura sanitaria internacional calculado a junio del 2020
		S/ 103,960.80	TOTAL

Tabla Q1: Lista de costos positivos, en caso de ocurrencia, de KVV (continuación)

Nº	Riesgo	Impacto (S/.)	Descripción de costo
21	(+) Búsqueda de la auto sostenibilidad financiera del emprendimiento.	S/ 2,646.00	Aumento potencial de ventas mensual a clientes orgánicos nuevos calculado a junio del 2020 calculado a junio del 2020
		S/ 3,500.00	Ahorro potencial de gastos en capacitación en temas comerciales para los miembros del equipo calculado a junio del 2020 calculado a junio del 2020
		S/ 15,000.00	Atracción potencial de nuevos inversores de capital de crecimiento
		S/ 1,800.00	Reducción potencial de costes de producción al mes (ya no es tercerizado) calculado a junio del 2020
		S/ 1,850.00	Reducción potencial de costes de distribución al mes (ya no es tercerizado) calculado a junio del 2020
		S/ 1,100.00	Reducción potencial de gastos financieros por préstamos bancarios al mes calculado a junio del 2020
		S/ 25,896.00	TOTAL
23	(+) Mayor propensión a aprovechar oportunidades del entorno.	S/ 15,000.00	Aumento histórico y potencial de repetirse para financiamiento por capital ángel calculado a junio del 2020
		S/ 5,900.00	Aumento potencial de ventas por nuevos canales de ventas (<i>e-commerce</i> , nuevas ferias ecológicas, tiendas ecológicas presenciales en provincia) calculado a junio del 2020
		S/ 1,500.00	Ahorro potencial de gasto en creación del market place (ser miembro Kunan) calculado a junio del 2020
		S/ 8,320.00	Aumento potencial de ventas de los nuevos productos innovadores calculado a junio del 2020
		S/ 2,500.00	Patrocinio potencial del Programa Salvando a Yacu por nueva zona de intervención
		S/ 33,220.00	TOTAL

Fuente: Documentos contables de KVV del año 2020

ANEXO R: Archivos en formato digital

Tabla R1: Lista de archivos en formato digital

Anexos digitales	
Documento de investigación	Autores
1. Matriz de recolección de Información	Araceli Luna, Melissa Puipulivia y Bruno Urbina
Consentimientos informados por actor	Organización
1. Vanessa Ingar	MINAM
2. Luis Marino	MINAM
3. Fernando Rodríguez	INNOVATE PERÚ
4. Verónica Briceño	KUNAN
5. Paloma Duarte	Misha Rastrera - Feria Ecológica de Barranco
6. Paula Tamayo	Fusion
7. Hellen López	PUCP
8. Diego Espinoza	PUCP
9. Lesly Luna	KVV
10. Yazmin Yupanqui	KVV
11. Xiomara Ibarra	KVV