

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



Estrategias de crecimiento organizacional desde el enfoque de valor compartido: estudio de caso Cruzada Verde, empresa B Pendiente de Gestión de Residuos Sólidos Reaprovechables

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

ALVARADO SARA VIA, Raul Martin

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

PANTIGOSO DURAN, Diana de los Angeles

Asesorados por Mgtr. Renato Jose Gandolfi Castagnola

Lima, abril del 2021

La tesis

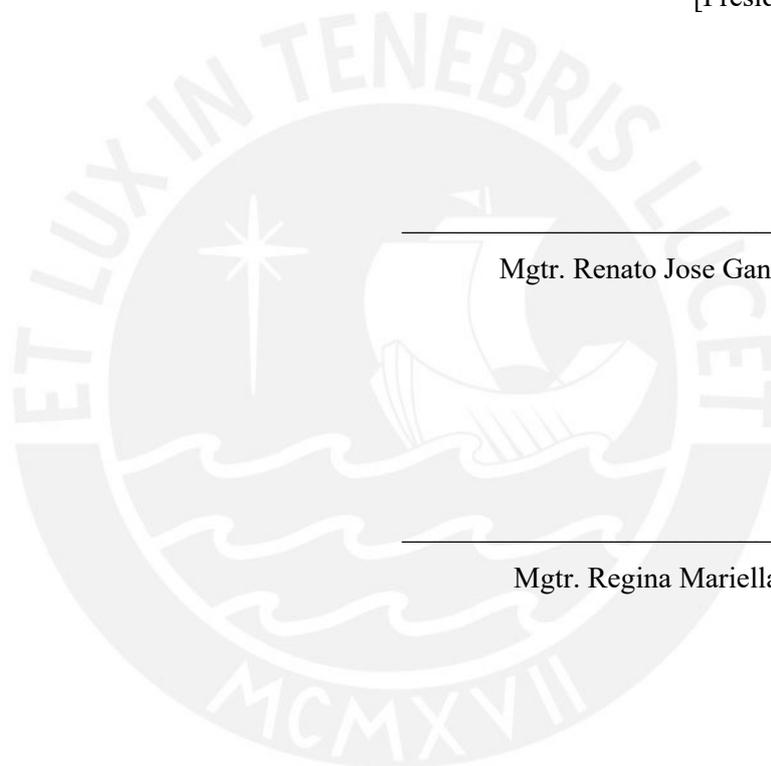
Estrategias de crecimiento organizacional desde el enfoque de valor compartido: estudio de caso Cruzada Verde, empresa B Pendiente de Gestión de Residuos Sólidos Reaprovechables

ha sido aprobada por:

Mgtr. Hugo Carlos Wiener Fresco
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Renato Jose Gandolfi Castagnola
[Asesor Jurado]

Mgtr. Regina Mariella Soriano Rivera
[Tercer Jurado]



Dedicado a mi mamá, Mónica Isabel Saravia, quién ha sido fuente de inspiración y motivación durante mi etapa del pregrado. Aunque la mente sea frágil y la memoria se desvanezca con el tiempo, seguiré construyendo buenos recuerdos que lleguen a su corazón. Un cálido agradecimiento a mi amada familia, mi tía Margarita, y a mis increíbles amigos de la universidad, OCAI y GfK. Muchas gracias a la Oficina de Becas de la PUCP y a Marsh Rehder por la oportunidad.

Raul Alvarado Saravia

A mis padres y maestros, quienes fueron indispensables en mi proceso de formación tanto humana como profesional; a mis hermanos, amigos y familia que me acompañaron en cada paso de esta aventura; y a todos quienes confiaron en mí y en mi capacidad de convertirme en la profesional que soy ahora y fueron un soporte ante el estrés y la angustia, les dedico con amor uno de los primeros frutos de estos años de esfuerzo.

Muchas gracias por todo.

Diana Pantigoso



Esta tesis la dedicamos a nuestro asesor Renato Gandolfi por confiar en una investigación académica ágil, clara y útil que genere valor para las pequeñas empresas y emprendedores del sector, y por apostar por el desarrollo profesional práctico y comprometido de sus estudiantes con la realidad empresarial del país. Además, agradecemos a los profesores de nuestra universidad por su formación interdisciplinaria y su apoyo durante nuestra etapa de pregrado. Un especial agradecimiento a los profesores Martha Puentes de la Vega y Mario Pasco por su acompañamiento durante el desarrollo de nuestro marco de investigación. Finalmente, dedicamos esta investigación a Cruzada Verde, en especial a Álvaro León, por su confianza y apertura.



ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Problema de investigación	2
2. Objetivos de la investigación	4
3. Supuestos base	5
4. Justificación	6
5. Síntesis del marco teórico y contextual.....	7
5.1. Marco teórico.....	7
5.2. Marco contextual	14
6. Sujeto de investigación para el estudio de caso	18
6.1. Misión de la organización.....	18
6.2. Visión de la organización	18
6.3. Valores de la organización.....	18
6.4. Principales actividades económicas de la organización.....	19
6.5. Perfil organizacional	20
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	21
1. Enfoque de la investigación	21
2. Alcance.....	22
3. Estrategia de investigación.....	22
4. Horizonte temporal de la investigación.....	22
5. Diseño metodológico	23
5.1. Unidades de observación y selección muestral.....	23
5.2. Secuencia metodológica	24
6. Técnicas de análisis.....	25
CAPÍTULO 3: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN	27
1. Sistematización de la información	27
1.1. Unidades de análisis	27

1.2. Sistemas de categorías	27
1.3. Proceso de codificación	28
2. Análisis y hallazgos de las entrevistas	28
2.1. Análisis cualitativo del proceso estratégico de la organización.....	28
2.2. Análisis del crecimiento de la organización	43
2.3. Análisis de factores de crecimiento organizacional.....	52
3. Discusión de hallazgos centrales.....	60
3.1. Discusión del proceso estratégico.....	60
3.2. Discusión de los hallazgos del crecimiento organizacional de la empresa.....	66
3.3. Discusión de los factores de crecimiento en Cruzada Verde.....	71
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	75
1. Conclusiones	75
2. Recomendaciones.....	77
3. Límites de la investigación.....	84
REFERENCIAS	85
ANEXO A: Reportes bibliométricos utilizados para la investigación de la tesis	89
ANEXO B: Actividades económicas de Cruzada Verde	90
ANEXO C: Matriz de consistencia de la investigación	91
ANEXO D: Mapa de actores para la investigación.....	93
ANEXO E: Codificación de los participantes del estudio de acuerdo a las unidades de observación	94
ANEXO F: Sondeo aplicado a los participantes	95
ANEXO G: Guías de entrevistas.....	110
ANEXO H: Formato modelo de consentimiento informado.....	118

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Análisis crítico de las principales herramientas del proceso estratégico.....	8
Tabla 2: Balanced Scorecard Sostenible	8
Tabla 3: Modelos teóricos de crecimiento organizacional	9
Tabla 4: Análisis PESTEL de factores contextuales	16
Tabla 5: Servicios de gestión de residuos sólidos reaprovechables	19
Tabla 6: Unidades de observación	23
Tabla 7: Unidades de análisis en entrevistas	27
Tabla 8: Tabla comparativa de las perspectivas de las unidades de observación.....	31
Tabla 9: Percepciones de la visión en Cruzada Verde	32
Tabla 10: Factores ecológicos de crecimiento	56
Tabla 11: Componentes de la misión de Cruzada Verde de acuerdo a David (2003).....	60
Tabla 12: Nivel de relevancia de los factores externos macro	62
Tabla 13: Nivel de relevancia de los factores internos de la empresa.....	63
Tabla 14: Modelamiento del crecimiento empresarial de acuerdo a Greiner (1998).....	69
Tabla 15: Planteamiento de la visión de la empresa	77
Tabla 16: Planteamiento de los objetivos generales de crecimiento de Cruzada Verde	78
Tabla 17: Planteamiento de la priorización de dimensiones	81

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de formulación de estrategias para el crecimiento empresarial.....	12
Figura 2: Modelo analítico de estrategias para organizaciones sostenibles	13
Figura 3: Análisis del proceso estratégico con énfasis en el valor compartido.....	13
Figura 4: Análisis del crecimiento estratégico con énfasis en el valor compartido	14
Figura 5: Etapas de la secuencia metodológica aplicada	21
Figura 6: Diagrama de Sankey de procesos estratégico	28
Figura 7: Nube de palabras de proceso estratégico	29
Figura 8: Componentes de la misión de Cruzada Verde según participantes	29
Figura 9: Categorías teóricas y empíricas de la misión de Cruzada Verde	30
Figura 10: Existencia de la visión	31
Figura 11: Diagrama de Sankey de percepciones de la misión.....	32
Figura 12: Categorías teóricas y empíricas: Fuerzas consideradas por Cruzada Verde.....	32
Figura 13: Categorías teóricas y empíricas: Objetivos de Cruzada Verde.....	36
Figura 14: Valoración de la naturaleza de los objetivos	37
Figura 15: Diagrama de Sankey de estrategias de Cruzada Verde.....	38
Figura 16: Diagrama de Sankey del crecimiento organizacional.....	44
Figura 17: Nube de palabras de crecimiento organizacional.....	44
Figura 18: Categorías teóricas y empíricas: Dimensionamiento empresarial sostenible	45
Figura 19: Categorías teóricas: Modelo de Greiner	49
Figura 20: Diagrama de Sankey de factores de crecimiento	52
Figura 21: Nube de palabras de factores de crecimiento.....	53
Figura 22: Categorías teóricas: Factores de crecimiento.....	53
Figura 23: Factores internos de crecimiento	54
Figura 24: Factores externos macro de crecimiento.....	56
Figura 25: Factores externos de crecimiento.....	59
Figura 26: Nivel de crecimiento de Cruzada Verde	71
Figura 27: Organigrama de Cruzada Verde SAC.....	82

RESUMEN

La presente investigación busca analizar las estrategias de crecimiento desde el enfoque del valor compartido en una organización del sector de gestión de residuos sólidos reaprovechables (GRSR). De tal manera, bajo un enfoque sistémico, se orienta a describir el proceso estratégico, determinar el nivel de crecimiento desde una óptica social, medioambiental y económica, así como también identificar factores de crecimiento organizacional desde el valor compartido.

Esta investigación es relevante para las Ciencias de la Gestión porque contribuye a la discusión académica de las estrategias de crecimiento desde el enfoque de valor compartido. Asimismo, el estudio tiene implicancias positivas a nivel económico, social, medioambiental y organizacional.

La estrategia de la tesis se orienta al desarrollo de un estudio de caso de una empresa del sector de GRSR llamada Cruzada Verde. Esta es una organización que pertenece al Sistema B y se orienta a ofrecer soluciones sostenibles a diferentes empresas privadas del Perú. En consecuencia, para analizar sus estrategias de crecimiento desde el valor compartido se parte de un enfoque cualitativo el cual se discute y contrasta con la teoría.

Como resultado de la investigación, en base a una triangulación de información, se describe el proceso estratégico aplicado por la organización, su nivel de crecimiento y factores intrínsecos y extrínsecos de crecimiento. Asimismo, se realizan recomendaciones en base a la teoría de gestión estratégica, crecimiento organizacional y valor compartido para las estrategias de crecimiento planteadas por Cruzada Verde.

Palabras clave: estrategias de crecimiento, valor compartido, planeamiento estratégico, crecimiento organizacional, empresas B, Gestión de Residuos Sólidos Reaprovechables.

INTRODUCCIÓN

El paradigma económico de la planificación y el crecimiento empresarial evoluciona según la realidad de las organizaciones. En los últimos años, se vuelve cada vez más relevante contar con empresas que tengan un propósito y se orienten a generar valor económico, social y medioambiental.

En ese entendido, la presente tesis tiene como objetivo analizar las estrategias de crecimiento organizacional desde el enfoque de valor compartido en la empresa Cruzada Verde SAC durante el periodo 2019-2020. A continuación, se detalla la organización del documento

En primer lugar, se realiza el planteamiento de la investigación, de esta manera, se explica que el foco del estudio es el análisis de las estrategias de crecimiento desde un enfoque de valor compartido. Al respecto, como problema de investigación se plantea que no existiría una discusión teórica y empírica abundante en torno al objeto de estudio, por lo que la tesis podría generar valor en las Ciencias de la Gestión. En base a ello, se plantea una serie de objetivos de carácter descriptivo que la tesis buscará cumplir, así como también la importancia del estudio a nivel organizacional, económico, social y medioambiental. Por último, se realiza una síntesis y complementación de un marco teórico basado en elementos teóricos de la gestión estratégica, crecimiento organizacional y valor compartido. Así como también de un marco contextual, en base a dinámicas del sector, análisis de fuerzas externas y descripción del perfil organizacional.

En segundo lugar, se plantea la metodología de la investigación. Al respecto, el enfoque de la tesis es cualitativo. Además, se precisa que el alcance de la investigación será descriptivo y se aplicará una estrategia de estudio de caso en la organización Cruzada Verde S.A.C bajo un diseño de estudio cualitativo para el cual se realizará un sondeo inicial para, posteriormente, aplicar entrevistas a profundidad y analizarlas de acuerdo a un análisis de contenido. Ello permitirá triangular la información y generar hallazgos relevantes en torno al objeto de estudio para la empresa Cruzada Verde.

En tercer lugar, se detallan los hallazgos de la investigación, los cuales se dividirán en dos secciones: el análisis cualitativo y la discusión en base a la teoría del marco analítico.

Por último, se plantean las conclusiones y recomendaciones de la investigación. Por un lado, se sintetizarán los hallazgos centrales del análisis de estrategias de crecimiento desde el enfoque de valor compartido de acuerdo a los objetivos de la investigación. De igual manera, se plantearán las recomendaciones, en base a la secuencia teórica-práctica para el sujeto de estudio.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este primer capítulo se presenta el problema de investigación, tanto a nivel teórico como empírico, con la finalidad de mostrar “el vacío en el conocimiento que se pretende cubrir” (Ponce & Pasco, 2018, p. 21). Es decir, aquellas limitaciones académicas ante el problema de investigación. Además, se enumeran los objetivos, general y específico, de la investigación que se alcanzarán conforme se desarrollan los siguientes capítulos de la tesis. Asimismo, en este capítulo se justifica la tesis a partir del aporte particular de la investigación a nivel organizacional, económico, medioambiental y académico. Por último, se ha considerado conveniente desarrollar un acápite que sintetice y complemente el marco teórico y contextual, escrito en una publicación anterior por los autores, con la finalidad de guiar e introducir al lector a una literatura académica pertinente para la tesis.

1. Problema de investigación

En los últimos años, nuestro sistema económico ha recibido críticas debido a que “hay una percepción muy amplia de que las compañías operan a costa del resto de la comunidad” (Porter & Kramer, 2011, p. 3). En efecto, según Porter y Kramer (2011) existen organizaciones del sector empresarial que podrían ser catalogadas como las causantes de las principales problemáticas ambientales, sociales y económicas de nuestra comunidad (p. 3). De esta manera, resulta importante comprender que cuando las organizaciones diseñan estrategias y se orientan al crecimiento pueden, en primer lugar, generar problemas sociales y, en segundo lugar, agravarlos.

Es por ello que las estrategias de crecimiento desde el enfoque de valor compartido, el cual considera el logro de objetivos económicos, sociales y medioambientales, representan una oportunidad para que las organizaciones generen riquezas y desarrollo social al largo plazo. En palabras de Porter y Kramer (2011), “una perspectiva de valor compartido se enfoca en mejorar las técnicas para el crecimiento” (p. 5).

En efecto, para entender la naturaleza de este tipo de estrategias se procederá a introducir los elementos teóricos relacionados: el proceso estratégico, el crecimiento organizacional y el valor compartido. En primer lugar, el proceso estratégico es el “arte y la ciencia de formular y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos” (David, 2003, p. 5). En segundo lugar, entendemos el crecimiento organizacional como “el proceso de adaptación de las organizaciones para adquirir ventajas competitivas perdurables frente a las necesidades del entorno y/o el espíritu emprendedor de la alta dirección” (Blázquez, Dorta & Verona, 2006a, p.187). En tercer lugar, el valor compartido se define “como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan

a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera” (Porter & Kramer, 2011, p. 6).

Si revisamos la literatura académica disponible en Scopus, una base de datos bibliográfica relevante en el mundo, respecto a estrategias de crecimiento en el área temática de negocios, podremos identificar que existen cerca de 681 publicaciones teóricas y empíricas. Asimismo, si acotamos la búsqueda en torno a estrategias de valor compartido, los resultados representan un 7% del total con 46 publicaciones a lo largo de 26 años (ver Anexo A).

De esta manera, encontramos investigaciones como las de Coldwell y Joosub (2015), en las que se analiza las percepciones de líderes empresariales emergentes en Sudáfrica respecto al valor compartido como estrategia de crecimiento y de desarrollo, en las que se concluye que no es una tendencia predominante en la realidad de la gestión estratégica africana. En contraposición, un estudio de Chunghee, Saito y Mohan (2020) analizó la integración del valor compartido en las prácticas estratégicas en el continente asiático, concluyendo que existen negocios en Japón que han integrado el valor compartido como parte de su filosofía estratégica para crecer y/o sobrevivir en el mercado. En el caso de Latinoamérica, se han encontrado investigaciones como las de Díaz y Castaño (2013), en las que se concluye que las empresas deben cambiar el paradigma de la estrategia para aliviar problemáticas sociales y construir una ventaja competitiva en el largo plazo (p. 99). Asimismo, investigaciones como las de Aguilera y Virgen (2013) conciben una relación cíclica entre planificación y crecimiento para, posteriormente, realizar un análisis de la realidad organizacional de la pequeña y mediana empresa en Colombia (p. 85).

Por tanto, dada la evidencia bibliométrica se puede señalar que existe un parcial desconocimiento en torno a los alcances y oportunidades de las estrategias crecimiento desde el enfoque de valor compartido, en especial en el contexto latinoamericano y peruano. Este tipo de investigaciones, como la presente, resultan relevantes en las Ciencias de la Gestión porque, en primer lugar, a nivel teórico, refuerza la articulación del valor compartido en el proceso de gestión estratégica y de crecimiento organizacional. En segundo lugar, a nivel empírico, será útil para fomentar que más organizaciones apunten hacia un crecimiento mayor al únicamente económico, sino también a uno que lidere el progreso de la sociedad y su armonía con el ambiente. En efecto, las organizaciones que basen sus estrategias en el valor compartido, en el futuro podrían llegar redefinir la percepción y acción del capitalismo, redefiniendo así las bases de la confianza de la sociedad en las empresas privadas, legitimando el accionar privado en el ámbito público y/o social para generar riquezas sostenibles de largo plazo (Porter & Kramer, 2011).

Una vez comprendido que el objeto de estudio es el análisis de estrategias de crecimiento desde el valor compartido y el problema de investigación relacionado es el parcial

desconocimiento en torno a este fenómeno, se vuelve relevante presentar al sujeto de la investigación: Cruzada Verde SAC.

Para la presente tesis, la empresa Cruzada Verde SAC, en adelante Cruzada Verde será la organización seleccionada para el proceso de recopilación, análisis y generación de hallazgos de la investigación. En principio, Cruzada Verde es una proveedora de soluciones sostenibles en el sector de Gestión de Residuos Sólidos Reaprovechables (GRSR) (Cruzada Verde, 2019). Asimismo, es una empresa que forma parte del Sistema B, es decir, forma parte de una comunidad de organizaciones orientados a generar utilidades al mismo tiempo que construyen valor social (López, 2013, p. 2). Dado que Cruzada Verde es parte de la comunidad B, garantiza que su propósito y las actividades de crecimiento que realiza se basen en el valor compartido. Esta organización, debido a la naturaleza de su propósito y gestión, se vuelve relevante para analizar sus estrategias de crecimiento desde el valor compartido.

2. Objetivos de la investigación

¿Cómo se puede analizar las estrategias de crecimiento desde el valor compartido en la organización Cruzada Verde? En principio, se puede segmentar el análisis en tres partes: el análisis del proceso estratégico, el análisis del crecimiento organizacional y el análisis de los resultados de las estrategias de crecimiento.

El análisis del proceso estratégico es útil porque no solo se centra en la descripción del diseño de las estrategias de crecimiento, sino que parte también de un análisis sistemático tomando en consideración las fases de diseño, implementación y evaluación estratégica de la empresa. Este se realiza sobre la base del enfoque teórico de David, Porter y Kramer, y Diaz y Castaño.

Posteriormente, una vez comprendido el proceso estratégico usado en Cruzada Verde para diseñar estrategias de crecimiento, resulta relevante conocer el nivel de crecimiento alcanzado por la empresa para poder comparar las decisiones estratégicas de la empresa y los resultados visibles en la realidad empresarial. Esto se realizará en base a los planteamientos de Blázquez et al., Greiner y Aguilera y Virgen.

Para efectos de la investigación en torno al objeto de estudio, se buscará conocer el crecimiento de la empresa a partir de dimensiones económicas, sociales y medioambientales cómo es que las estrategias planteadas impactan en la empresa e identificar los cambios pertinentes para la mejora de la organización. Es decir, se desarrollará un análisis de los resultados de las estrategias de crecimiento.

Por otro lado, con la finalidad de identificar oportunidades sostenibles para la organización, se realizará un análisis de factores de crecimiento internos y externos de Cruzada Verde. Esto en base a los planteamientos de Porter y Blázquez et al.

En ese entendido, sobre la base de los factores de crecimiento identificados y el análisis previo de Cruzada Verde, se diseñarán propuestas de mejora para facilitar el logro de objetivos orientados a su crecimiento desde el enfoque de valor compartido. Cabe señalar que estas propuestas se desarrollarán sobre la base de un marco analítico y secuencial desarrollado con anterioridad y serán, además, validadas por el CEO de Cruzada Verde, Álvaro León. De esta manera, tomando en consideración la secuencia anteriormente descrita, se plantea que los objetivos de la tesis sean los siguientes:

Objetivo general:

- Analizar las estrategias de crecimiento organizacional desde el enfoque de valor compartido en la empresa Cruzada Verde SAC durante el periodo 2019-2020.

Objetivos específicos:

- Describir el proceso estratégico (formulación, implementación y evaluación de estrategias de crecimiento) de Cruzada Verde SAC desde el enfoque de valor compartido
- Determinar la situación actual del proceso de crecimiento organizacional de Cruzada Verde SAC desde el enfoque de valor compartido
- Identificar factores actuales de crecimiento, tanto internos como externos, aplicables a la realidad organizacional de Cruzada Verde SAC desde el enfoque de valor compartido
- Realizar propuestas de mejora a las estrategias de crecimiento de Cruzada Verde SAC desde el enfoque de valor compartido

3. Supuestos base

Por otro lado, en base a las comunicaciones preliminares con el gerente general de la empresa, se estima los siguientes supuestos base que servirán como referencia de la investigación. En primer lugar, es que Cruzada Verde desarrolla y aplica estrategias enfocadas al crecimiento organizacional. Asimismo, dada las características de la empresa, se asume que estas estrategias son coherentes con el enfoque de valor compartido que muestra a su público. Por último, se espera que estas sean eficaces en su aporte al crecimiento de la organización según las comunicaciones realizadas a inicios del 2020.

4. Justificación

El estudio en torno al crecimiento empresarial y la planificación estratégica es importante dado que “representa una oportunidad para que las organizaciones puedan abordar su desarrollo de valor desde una perspectiva sistémica” (Alvarado & Pantigoso, 2020, p. 8). En ese sentido, la investigación posee relevancia a nivel organizacional, económica, social, y medioambiental. Además, la investigación posee implicancias prácticas que beneficiará a la organización y generará valor a las Ciencias de la Gestión. Por tanto, a continuación, se explicarán las principales razones que justifican la investigación.

En primer lugar, esta tesis es relevante debido a que ayuda a identificar los factores de crecimiento del sector y a sistematizar sus procesos de planificación estratégica y de seguimiento para el cumplimiento de sus objetivos. Además, a partir del diagnóstico sobre las estrategias de crecimiento organizacional de la empresa del Sistema B Cruzada Verde, contribuirá con recomendaciones pertinentes para la empresa. Esto no solo resulta conveniente para la organización, sino también para los grupos de interés relacionados: clientes, organizaciones sin fines de lucro, asociaciones de recicladores y la sociedad en general. Consecuentemente, dada la naturaleza de la empresa y su contribución con la gestión de residuos sólidos reaprovechables en Lima Metropolitana, el crecimiento ordenado y armónico de esta empresa puede ser relevante en la contribución con el cumplimiento de las metas de gestión de residuos sólidos del país y con el desarrollo económico de los actores relacionados a la cadena de valor.

Asimismo, en cuanto a las implicancias prácticas de la tesis, la presente investigación no solo desarrollará un análisis del proceso estratégico y el crecimiento organizacional, sino que también desarrollará una serie de sugerencias de mejora con la aprobación por el CEO de Cruzada Verde para que sea, potencialmente, implementado en la empresa y permita fomentar el crecimiento de la organización. Además, la tesis servirá de guía para futuros investigadores de las Ciencias de la Gestión y empresarios del sector de Gestión de Residuos Sólidos para diagnosticar y aplicar estrategias de crecimiento factibles desde el enfoque de valor compartido. Así, la tesis es útil para los actores relacionados con la organización y el giro del negocio.

Del mismo modo, el énfasis en la investigación y análisis de este tipo de empresas orientadas a la generación de valor ambiental y social de la mano del económico es urgente ante la problemática ambiental que enfrenta el país con una generación de más de 3,454,688 toneladas de residuos sólidos en Lima Metropolitana al 2018 (INEI, 2019, p.442). Además, las actividades de gestión de residuos contribuyen con la generación de trabajo para más de 634 Empresas Operadoras de residuos sólidos (Ministerio del Ambiente, 2020), además de, recicladores y Organizaciones sin fines de lucro.

Respecto al aporte a las Ciencias de la Gestión, actualmente se cuenta con limitada literatura teórica y empírica en torno al estudio de las estrategias de crecimiento de empresas en el sector de GRSR. Por lo tanto, esta tesis contribuye con la promoción de la discusión académica en torno al crecimiento empresarial y planificación en GRSR. Esto también resulta útil para los agentes de la gestión tanto académicos como para los miembros de estas organizaciones, pues, por un lado, contribuye con el conocimiento del sector en específico, mientras que, por otro, guía a los gerentes a tomar decisiones que contribuyan eficazmente al crecimiento de su organización. (Ponce & Pasco, 2018, p. 49). Además, contribuye a las organizaciones miembros o afines al Sistema B, pues, al tener un enfoque de valor compartido, el tipo de estrategias y crecimiento proyectado es diferente al únicamente basado en la generación de riqueza económica.

5. Síntesis del marco teórico y contextual

La presente sección ha sido desarrollada con la finalidad de introducir, complementar y guiar al lector en torno al marco teórico y contextual escrito por los autores Raúl Alvarado y Diana Pantigoso en una tesina de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP titulada “Influencia de la planificación estratégica en el crecimiento organizacional en MYPES del sector de Gestión de Residuos Sólidos Reaprovechables” (Alvarado & Pantigoso, 2020). El marco teórico “provee un marco de referencia para analizar la información y para interpretar los resultados del estudio” (Ponce & Pasco, 2018, p. 34). Por su parte, el marco contextual permitirá conocer “información relevante sobre el contexto que influye sobre el fenómeno organizacional estudiado” (Ponce & Pasco, 2018, p. 37). A continuación, se procederá a sintetizar y complementar la discusión teórica, empírica y contextual relacionado con el fenómeno organizacional estudiado.

5.1. Marco teórico

La discusión teórica respecto a las estrategias de crecimiento desde el valor compartido parte de la premisa de entender los enfoques tres elementos teóricos relevantes: el proceso estratégico, el crecimiento organizacional y el valor compartido. Esto con la finalidad de brindar un enfoque sistémico en torno al objeto de estudio y comprender cómo se relacionan los elementos teóricos para el desarrollo de un marco analítico relevante para el desarrollo de la tesis.

En principio, los autores realizan una discusión teórica en torno al concepto del proceso estratégico. Allí, identifican perspectivas como las de Mintzberg (1994), Daake, David y William (2004) y Teece, Pisano y Shuen (1997) que coinciden en que es un proceso de análisis para lograr objetivos, el cual es importante para tomar decisiones y permite generar ventajas competitivas. En ese sentido, se identifican dos posturas complementarias respecto a las etapas del proceso estratégico, de tal manera que toman en cuenta a David (2003) y D’Alessio (2008) para resaltar

que el proceso estratégico se compone de tres etapas iterativas: la etapa de formulación, fase de diagnóstico y diseño estratégico; la etapa de implementación, para aplicar las estrategias; y la evaluación, para fomentar un control de los resultados. Asimismo, discuten críticamente en torno a diferentes herramientas del proceso estratégico que se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 1: Análisis crítico de las principales herramientas del proceso estratégico

Herramientas	Fortalezas	Debilidades
FODA	Útil para el análisis interno y externo	Uso mayoritario en el diseño estratégico
PEYEA	Cuantifica y orienta estrategias ideales	No se enfoca en elementos cualitativos
BCG	Se orienta al crecimiento de las empresas	Límite a carteras de negocio diversificadas
GE	Orientado al share y el crecimiento	No se enfoca tanto en elementos internos
BSC	Versátil, sistémico y amplio	Necesita adaptarse al sector organizacional

Adaptado de Alvarado y Pantigoso (2020)

A partir de la Tabla 1, se identifican las fortalezas y debilidades de las distintas herramientas, se puede ver que las que presentan limitaciones relevantes para el sujeto de esta investigación son las herramientas PEYEA, BCG y GE, pues no son adaptables a la empresa por su tamaño y enfoque. Mientras tanto herramientas como el FODA y el BSC son adaptables tanto al sector como a la empresa en particular. De esta manera, los autores destacan que el uso del BSC permite trasladar la visión de las empresas en perspectivas de aprendizaje, procesos, clientes y finanzas a través del proceso estratégico, asimismo, permite aplicar un enfoque de sostenibilidad (Alvarado & Pantigoso, 2020, pp. 15–16). Al respecto, según Huspa y Yuliharsi (2018), la sostenibilidad puede integrarse al BSC permitiendo así que elementos sociales y/o medioambientales sean tomados en consideración para proveer una mayor comprensión sobre la evaluación del desempeño sostenible de las organizaciones (p. 110) (ver Tabla 2). Cabe señalar que esta es una herramienta que nos permite plantear objetivos y evaluar su cumplimiento respecto a indicadores previamente planteados.

Tabla 2: Balanced Scorecard Sostenible

Perspectiva	Enfoque
Financiera	Diseño y medición de estrategias orientadas a incrementar la utilidad de la organización.
Sostenibilidad	Medioambiente: Diseño y medición de estrategias orientadas a mejorar el impacto medioambiental de la organización. Sociedad: Diseño y medición de estrategias orientadas a mejorar el desempeño social y relaciones comunitarias Stakeholders: Diseño y medición de estrategias orientadas a mejorar la satisfacción de los grupos de interés (clientes, socios estratégicos, usuarios finales, aliados, entre otros)
Procesos internos	Diseño y medición de estrategias direccionadas a optimizar la eficiencia operacional de la organización
Aprendizaje y crecimiento	Diseño y medición de estrategias orientadas a mejorar el capital humano

Adaptado de Huspa y Yuliharsi (2020)

En segundo lugar, respecto al crecimiento organizacional, los autores identificaron que existían diferentes posturas, enfoques y paradigmas relacionados al elemento teórico; sin embargo, no existe un consenso claro en torno a lo que significa crecer como organización (Alvarado & Pantigoso, 2020, p. 17). Alvarado y Pantigoso señalan que existen enfoques como el de Melgarejo, Ciro y Simón (2019) que señalan que el crecimiento mide el éxito organizacional, Perroux que relaciona el crecimiento con elementos organizacionales cualitativos como el enfoque administrativo y estructura o De Ravel que relaciona el concepto con el incremento productivo de las empresas. En ese sentido, determinan que un concepto relevante es el propuesto por Blázquez, Dorta y Verona (2006a) que establece que concibe el crecimiento como un proceso adaptativo para generar ventajas competitivas frente al entorno externo e interno de la organización (Alvarado & Pantigoso, 2020, p. 17). Además, según estos autores, el crecimiento no debería entenderse solo en el marco de lo económico y/o financiero, sino también en el ámbito de la sostenibilidad; por ello, se identifican estudios como los de Ben Amara y Chen (2020) y Mafini (2016) en los que hay un esfuerzo por involucrar el impacto medioambiental y social en el crecimiento de las organizaciones (2020, p. 18).

Asimismo, los autores identifican que la medición del crecimiento puede ser complementada con la discusión de tres modelos teóricos de crecimiento organizacional (Alvarado & Pantigoso, 2020, p. 18). De esta manera, comparan los siguientes autores: Churchill y Lewis (1983), Kazanjian (Citado en Pereira, Ostuni & Silva, 2015) y Greiner (1998).

Tabla 3: Modelos teóricos de crecimiento organizacional

Autor	Enfoque teórico	Fortalezas	Debilidades
Churchill y Lewis (1983)	Establecen 5 fases de crecimiento a partir del estilo de gestión, estructura organizacional, sistemas formales de comunicación, objetivos e involucramiento de la Alta Dirección	Muestra la evolución de las organizaciones de acuerdo a factores estandarizados del modelo.	Puede haber cierta variación en los resultados de los factores, dificultando la identificación del nivel de crecimiento de la empresa.
Kazanjian (Pereira et al., 2015)	Establece 4 fases de crecimiento a partir de las decisiones organizacionales, personal, estructura, remuneraciones y procesos de planificación	Toma en consideración la fase previa al inicio de la organización e identifica retos en cada fase.	En algunos factores no establece diferencias marcadas para cada una de las fases de crecimiento.
Greiner (1998)	Establece 5 fases de crecimiento a partir la superación de crisis organizacionales y características como el enfoque de gestión, estructura, estilo de Alta Dirección, sistemas de control y compensaciones.	Establece una crisis organizacional para establecer las fases de crecimiento y muestra factores estandarizados para reconocer las fases.	Debe adaptarse a la realidad contextual de las organizaciones peruanas.

Adaptado de Alvarado y Pantigoso (2020)

A partir de estos modelos de crecimiento organizacional, se considera el modelo de Greiner como el más adecuado para la empresa, pues, al establecer fases que se guían a partir de la superación de determinadas crisis, toma como personaje principal al emprendedor, su relación con la empresa y la superación de cada etapa, y se adapta a la realidad organizacional de las Mypes (Alvarado & Pantigoso, 2020, p.24). Es por ello que se considerará como modelo principal para determinar el nivel de crecimiento de la empresa como se indica en el segundo objetivo.

Por último, respecto al valor compartido, este se plantea como una forma de “reinventar el capitalismo y liberar una oleada de innovación y crecimiento” (Porter & Kramer, 2011, p. 3). Este término fue acuñado por Porter y Kramer (2011), los cuales enfatizan que el principio del valor compartido consiste en “crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos” (p. 3). El valor económico, por un lado, se define como aquel beneficio en el que el precio excede el costo de las operaciones (Social Enterprise Knowledge Network [SEKN], 2006, p. 286). El valor social, por su parte, es el “progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica” (SEKN, 2006, p. 296). El valor medioambiental es el “mecanismo por el cual se puede determinar la influencia del ser humano y las organizaciones en el equilibrio de la naturaleza” (Vaca, Ortega & Moreno, 2018).

Según el SEKN (2006) del BID, estos valores pueden reforzarse mutuamente y, en el caso del sector privado, al alinearlas, podrían promover mejores relaciones con sus grupos de interés y aportar a la construcción de una mejor sociedad (pp. 298–303). En concordancia, según Porter y Kramer (2011), el “valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social” (p. 6). En ese sentido, conversamos sobre el valor compartido cuando una empresa añade “un objetivo social a su propósito de creación de valor económico” (Beaumont, 2016, p. 22).

El valor compartido se puede crear a través de las siguientes tres formas: “reconcibiendo productos y mercados, redefiniendo la productividad en la cadena de valor y construyendo clúster de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa” (Porter y Kramer, 2011, p. 6). En primer lugar, reconcebir productos y mercados consiste en ofrecer productos que satisfagan las necesidades de la sociedad o atender mercados con consumidores desventajados (Porter & Kramer, 2011, pp. 7–8). En segundo lugar, redefinir la cadena de valor implica reducir las externalidades negativas de los diferentes procesos de las organizaciones (Porter & Kramer, 2011, pp. 8–12). En tercer lugar, construir clúster de apoyo implica colaborar con organizaciones geográficamente cercanas para ser más competitivo (Porter & Kramer, 2011, pp. 12–15).

En contraposición, en la discusión teórica, existen críticas hacia el valor compartido porque se consideraría que este elemento teórico más allá de resolver los problemas del capitalismo sería un síntoma de las fallas estructurales del sistema (Crane et al., 2014, p. 134). A pesar de las críticas, autores como Díaz y Castaño (2013) coinciden en que, si bien el enfoque no es una solución única para todas las problemáticas en la sociedad, ofrece oportunidades para que las organizaciones puedan cambiar el paradigma de sus estrategias (p. 99).

De esta manera, se considera que el valor compartido es una propuesta relevante para el estudio de organizaciones cuya propuesta de valor abarca lo económico, social y medioambiental. Además, en base a estos elementos teóricos se identifica el valor compartido como una nueva estrategia de crecimiento, dado que este como estrategia prioriza cuestionamientos de cómo crecer cuándo hacerlo, para qué y para quiénes, pues “crecer hoy solamente se justifica si conlleva desarrollo inclusivo” (Equipo B+I Strategy, 2017). Esta mirada coincide con la aproximación de estrategia que propone Drucker la cual parte de identificar qué es el negocio y hacia dónde se dirige para así determinar los objetivos necesarios y generar la retroalimentación correspondiente (Contreras, 2013, p.161). Además, este autor enfatiza la tensión existente entre el enfoque basado en ganancias y la protección ambiental como parte de las elecciones estratégicas (Zahra, 2013, p. 19).

Para analizar las estrategias de crecimiento, Alvarado y Pantigoso (2020) identifican que existe un modelo teórico, diseñado por Aguilera y Virgen (2013) que adaptaría el proceso estratégico y el crecimiento organizacional en un proceso iterativo (p. 28). En efecto, se trata de un “modelo de formulación de estrategias orientado a la generación de políticas de crecimiento empresarial” (Aguilera & Virgen, 2013, p. 83). El cual consiste en un diagnóstico tanto interno como externo de la organización, el análisis de las estrategias elegidas e implantadas y la evaluación del crecimiento organizacional (Aguilera & Virgen, 2013, p. 85) (ver Figura 1).

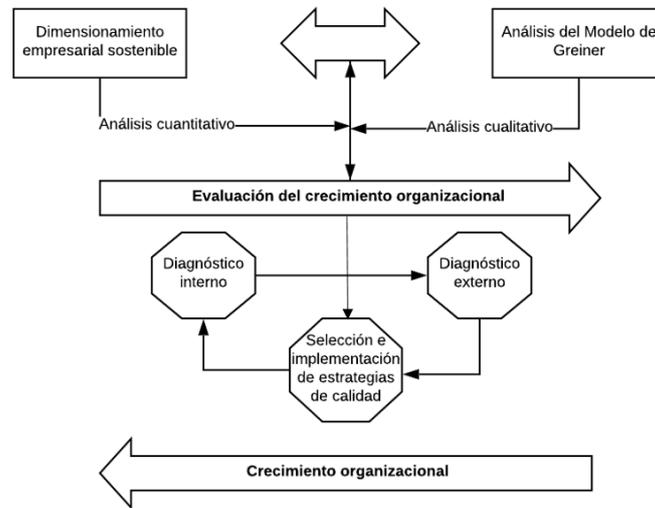
Figura 1: Modelo de formulación de estrategias para el crecimiento empresarial



Fuente: Aguilera y Virgen (2013)

La principal fortaleza de dicho modelo radica en su aplicabilidad empírica en contextos organizacionales de América Latina, en este caso en PYMES colombianas (Aguilera & Virgen, 2013, p. 88). Asimismo, como señalan Alvarado y Pantigoso (2020), “este modelo resulta idóneo para el marco de análisis, ya que resalta la necesidad de generar estrategias de crecimiento y explica la relación planificación-crecimiento” (p. 24). Sin embargo, el modelo requiere de un dimensionamiento empresarial sostenible con criterios medioambientales, sociales y económicos para evaluar el crecimiento de las organizaciones (Alvarado & Pantigoso, 2020, p. 26). Ello con la finalidad de tener un enfoque más sistémico y alineado con el enfoque de valor compartido discutido con anterioridad. En ese entendido, Alvarado y Pantigoso (2020) adaptan elementos teóricos de la planificación y el crecimiento al modelo inicial, propuesto por Aguilera y Virgen, para analizar las estrategias de crecimiento sostenibles (p. 28) como se puede ver en la Figura 2.

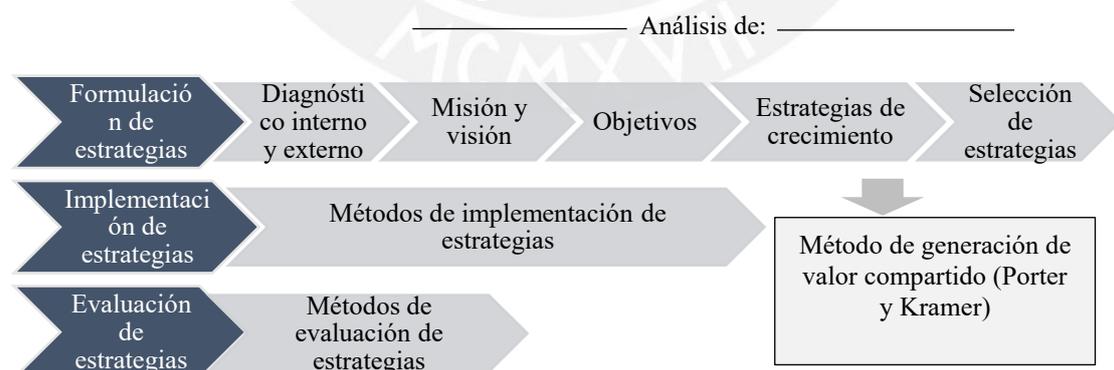
Figura 2: Modelo analítico de estrategias para organizaciones sostenibles



Adaptado de Alvarado y Pantigoso (2020)

Con la finalidad de comprender mejor el marco analítico propuesto, podemos dividir el marco analítico en el análisis del proceso estratégico y del crecimiento organizacional. En principio, el proceso estratégico procede a ser analizado desde David (2003) para entender las fases de formulación, implementación y evaluación. Dentro de la primera fase, el análisis del diseño de estrategias de valor compartido desde Porter y Kramer (2011) para poder identificar el propósito social en el marco de la propuesta de valor de la organización (ver Figura 3).

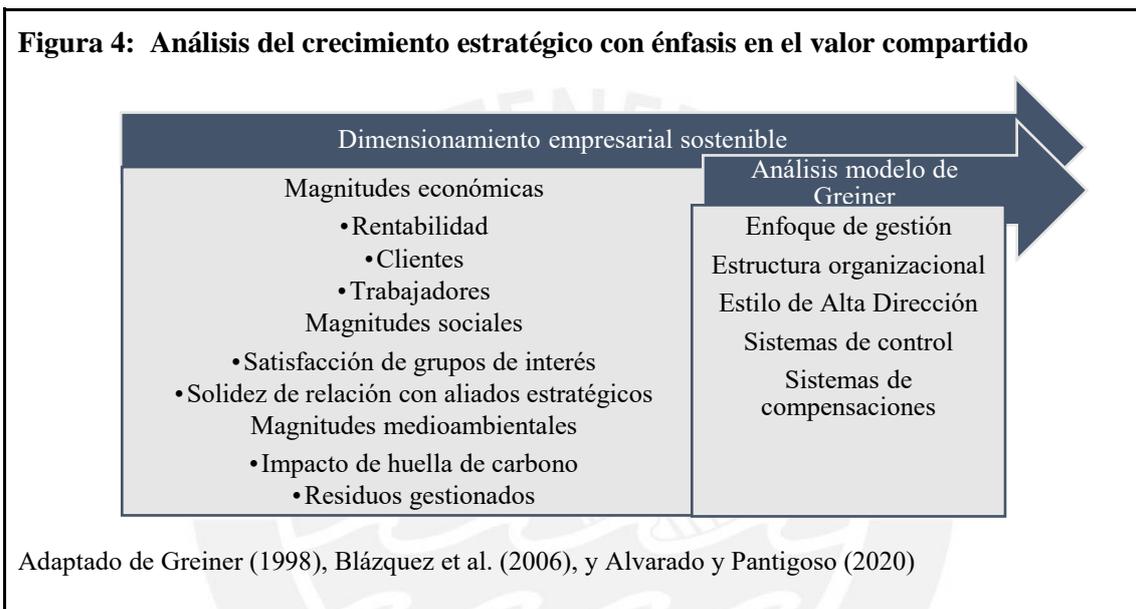
Figura 3: Análisis del proceso estratégico con énfasis en el valor compartido



Adaptado de David (2003) y Porter y Kramer (2011)

Para desarrollar el análisis del crecimiento organizacional, Alvarado y Pantigoso (2020) proponen desarrollar un “dimensionamiento del tamaño organizacional tanto cuantitativo como

cuantitativo” (p. 53). Por ello, proponen aplicar un análisis del dimensionamiento empresarial sostenible, es decir, económico, social y medioambiental. Así como también, utilizar el modelo de Greiner para complementar los resultados del crecimiento alcanzado por la organización de análisis (Alvarado & Pantigoso, 2020, p. 27). Este análisis resulta relevante para identificar si las estrategias desarrolladas en el proceso estratégico fueron las adecuadas para el logro de los objetivos de crecimiento de la empresa. La elección del modelo se ve basado en una comparación entre los distintos modelos de crecimiento organizacional encontrados en la literatura, considerando las dimensiones del valor compartido. Esto se visualiza en la Figura 4.



De esta manera, el marco de análisis no solo será de utilidad para el desarrollo de esta tesis, sino que también, podrá ayudar a diferentes profesionales de la Gestión y empresarios del sector de GRSR a formular y/o analizar estrategias de crecimiento desde el valor compartido.

5.2. Marco contextual

En la tesina desarrollada por Alvarado y Pantigoso, contextualizan el objeto de estudio en torno al sector de Gestión de Residuos Reaprovechables (GRSR). En ese entendido, dividen el marco contextual en las siguientes tres secciones: dinámicas del sector de GRSR, el análisis PESTEL sobre el objeto de estudio y la descripción del perfil organizacional a considerar en la tesis.

En primer lugar, la Gestión de Residuos Sólidos (GRS), a nivel general, se entiende como un sector donde ocurre toda actividad de “planificación, coordinación, concertación, diseño, aplicación y evaluación de políticas, estrategias, planes y programas de acción de manejo apropiado de los residuos sólidos” (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2017, p. 11). El sector

se puede subdividir en dos: GRS Reaprovechables, que tratan con productos recuperables que pueden ser transformados y vendidos, y GRS no Reaprovechables, que dispone de productos no comercializables por sus características químicas (Marmolejo et al, 2009, p. 82).

En base a la legislación vigente, Alvarado y Pantigoso (2020) explican que la cadena de valor de residuos se compone de la “segregación en la fuente, almacenamiento, acondicionamiento, valorización de residuos sólidos, transformación y disposición final” (p. 30). En particular, señalan que la valorización de residuos sólidos consiste en la transformación de residuos para reconvertirlos en materia prima y/o productos (Decreto Legislativo N°1510 de 2020 [con fuerza de ley]. Por el cual se aprueba la Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos. 10 de mayo del 2020). Para realizar sus actividades las organizaciones deben cumplir con determinados lineamientos técnicos como la infraestructura adecuada, un plan de contingencia, seguro por daños ambientales, entre otros (Alvarado & Pantigoso, 2020, p. 7). Sin embargo, no todas las empresas del sector se inscriben en este Registro de Empresas Operadoras de Residuos Sólidos. Este es el caso de varias empresas dedicadas a la GRSR, las cuales realizan actividades relacionadas a la cadena de valor del sector, pero no cumplen con los requisitos exigidos por el Ministerio.

Respecto a la oferta, las EO-RS son organizaciones privadas inscritas en el Registro Autoritativo de Empresas Operadoras de Residuos Sólidos, las cuales registran la actividad o grupo de actividades de la cadena de valor de gestión de residuos a realizar. La oferta formal de empresas se compone de cerca de 634 organizaciones registradas como Empresas Operadoras de Residuos Sólidos, según datos del Ministerio del Ambiente (2020), mientras solo un 4.6% se dedica a la valorización o reciclaje de residuos (Alvarado & Pantigoso, 2020, p. 33).

Esta valorización o reciclaje, se entiende como la “técnica de reaprovechamiento de residuos sólidos consistente en realizar un proceso de transformación de los residuos para cumplir con su fin inicial u otros fines a efectos de obtener materias primas, permitiendo la minimización en la generación de residuos” (MINAM, 2017, p.10). Mientras que la generación de residuos, según datos del INEI (2019) asciende a 5 millones de toneladas con un crecimiento anual medio de 3% con un aprovechamiento de 1.9%; de tal manera que no se satisface completamente la demanda del servicio, como analizan Alvarado y Pantigoso (2020, pp. 34–35). Asimismo, los principales actores involucrados en la GRSR son las industrias, comercializadores, acopiadores, recicladores y el gobierno en sus diferentes niveles (Alvarado & Pantigoso, 2020, p. 32).

Respecto a los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (PESTEL) que forman parte del contexto organizacional y pueden influir en el objeto de estudio, Alvarado y Pantigoso (2020) identifican lo siguiente:

Tabla 4: Análisis PESTEL de factores contextuales

Contexto	Discusión
Político	Construcción de una agenda política medioambiental, a nivel regional y local, que puede generar cambios en el diseño de las estrategias por nuevas oportunidades para GRSR: Plan Nacional de Acción Ambiental 2011-2021(PLANAA) y el Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos 2016-2024 (PLANRES).
Económico	Recesión económica producida por el Covid-19 que puede influir negativamente en el crecimiento de las organizaciones. Asimismo, la crisis podría generar una biotransformación de la economía y, en consecuencia, generar una mayor demanda de servicios medioambientales, aprovechado por las estrategias.
Social	Mayor educación y conciencia medioambiental que eleve la demanda de GRSR. Frente a ello, las organizaciones deben superar debilidades estructurales para satisfacerlas y crecer a través de estrategias.
Tecnológico	Nuevas tecnologías de tratamiento de residuos que favorecen una economía circular, ello puede representar un límite a las pequeñas empresas, por su capacidad de financiamiento, o una oportunidad de crecimiento.
Ecológico	Incremento de generación de residuos sólidos a nivel nacional y local. Ello representa una oportunidad de crecimiento para las organizaciones y un desafío de parte de los grupos de interés para obtener soluciones sostenibles.
Legal	Existe una legislación de residuos sólidos que puede favorecer el crecimiento del sector, debe ser canalizado por el proceso estratégico para que las organizaciones se adapten a nuevas regulaciones.

Adaptado de Alvarado y Pantigoso (2020)

En el contexto político nacional, el PLANAA y el PLANRES determina el rumbo de las políticas públicas orientadas a la GRS y sirven de guía para las actividades de los actores públicos y privados en este sector. De esta manera, contribuyen con el establecimiento de metas nacionales con los lineamientos y principios rectores de las políticas ambientales, objetivos estratégicos y un plan de acción nacional. Este último tiene entre sus lineamientos la “Promoción de la prestación privada de los servicios de residuos sólidos, bajo criterios empresariales y de sostenibilidad” (MINAM, 2017, p. 42). Este enfoque de las políticas públicas medioambientales resulta relevante para empresas como Cruzada Verde que realizan actividades de GRSR.

Desde el contexto legal, las empresas se ven favorecidas por un marco legal que promueve la “prestación privada de los servicios de residuos sólidos, del ámbito de la gestión, calidad, continuidad y la mayor cobertura de los servicios, así como de prevención de impactos sanitarios y ambientales negativos” (Decreto Supremo N°057-2004-PCM [con fuerza de ley]. Se aprueba el Reglamento de la Ley General de Residuos Sólidos. 24 de julio de 2004. D.O N°8799). Esto resulta ventajoso para las empresas del sector, dado que brinda claridad y respaldo legal a sus operaciones (Decreto Legislativo N°1278 de 2017 [con fuerza de ley]. Por el cual se aprueba la Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos. 24 de abril de 2017).

Desde el contexto social, la gestión de residuos es el tercer problema más importante en Lima, tanto a nivel de recojo de residuos sólidos (33%) como de reciclaje (21%), pues se considera que Lima Metropolitana es la ciudad que genera la mayor cantidad de residuos a nivel nacional

(Lima Cómo Vamos, 2019, p.27). Esto indica un problema de gestión de los residuos sólidos que deriva desde los distintos distritos de la ciudad cuya resolución se traslada a la Municipalidad Metropolitana de Lima.

Sobre el contexto ecológico, también se puede evidenciar el aumento de residuos sólidos en botaderos informales; es decir, residuos dispuestos y aglomerados en las calles y espacios no aptos para ello. Es así que OEFA (2018) evidenció que en el Perú se encontraron hasta 1585 botaderos informales, los cuales ponen en riesgo la salud pública y ambiental.

Frente a los problemas mencionados anteriormente existe un mercado en el que distintos tipos de organizaciones ofrecen sus servicios de gestión de residuos sólidos a una variedad de clientes que lo demandan. Entre los ofertantes se tienen como ejemplo a las empresas operadoras de residuos sólidos (EO-RS), asociaciones de recicladores, las municipalidades y empresas de gestión de residuos sólidos reaprovechables (Alvarado & Pantigoso, 2020, p. 6). Mientras que la demanda está compuesta por organizaciones públicas y privadas, así como por la propia ciudadanía.

Por último, respecto al perfil general de la organización a investigar, se considera relevante delimitar los siguientes criterios: tamaño de la empresa, procesos de la cadena de valor y el propósito organizacional.

En primer lugar, respecto al tamaño de la empresa, se procederá a investigar a una Mype, dado que, según estimaciones del Ministerio de Producción (2017) representan un 99.5% del total de empresas formales en el Perú. Es así que, al ser estas empresas y emprendimientos los que movilizan gran parte de la economía peruana, se considera fundamental analizar su crecimiento y planificación estratégica para generar mayor conocimiento sobre las mismas y aportar para su beneficio desde la academia.

En segundo lugar, respecto a las actividades de la organización, se tomará en consideración empresas que ofrezcan servicios basados en la cadena de valor de la GRS como recolección, traslado y valorización de los residuos sólidos. Este último proceso es el más importante, pues, como se mencionó anteriormente, solo el 1,9% de los residuos generados en el país son reciclados (MINAM, 2018). Es así que las empresas que brindan este servicio como parte de oferta de valor contribuyen con el bienestar ambiental y social.

Por último, respecto al propósito organizacional, se considerará a una organización que posea un propósito desde el valor compartido. Es decir, que su razón de ser como organización y procesos principales se orienten no solo a generar valor económico, sino también valor social. En efecto, a partir de este criterio, se seleccionará a una organización que forme parte del Sistema B,

la cual es una “plataforma de lanzamiento y crecimiento de las empresas B en América Latina” (López, 2013, p. 9). La principal característica de este tipo de organizaciones es su propósito de “crear un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente” (Fondo Multilateral de Inversiones, 2014, p. 7). Por lo que resulta relevante, en base al criterio de propósito organizacional seleccionar a alguna organización que sea parte del Sistema B.

6. Sujeto de investigación para el estudio de caso

En esta subsección se presentará a la organización considerada para esta investigación. La selección de esta empresa se basa en que es una pequeña empresa que cumple con las características de valor compartido propuestas por los investigadores. Esto posibilita el estudio de su proceso estratégico y su crecimiento organizacional. Además, al ser una empresa pequeña, presenta mayor potencial de crecimiento ante una empresa grande y consolidada.

6.1. Misión de la organización

La misión que presenta Cruzada Verde en su reporte de sostenibilidad es “generar una cultura en donde se busque reducir nuestro impacto al medio ambiente como persona, familia y empresa promoviendo el uso de productos biodegradables compostables y alternativas de reciclaje sostenibles” (Cruzada Verde, 2019, p. 3). La empresa empezó sus operaciones en el 2018 tras la identificación de una oportunidad de negocio sostenible y la búsqueda de la protección del medioambiente a través de la gestión de residuos sólidos reaprovechables (A, León, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020). No obstante, pese a su tiempo de creación no tiene un organigrama formal

6.2. Visión de la organización

Si bien la visión de la empresa no se encuentra explícita en el reporte de sostenibilidad ni en su página web, de acuerdo con el gerente general de la empresa “la visión a largo plazo es poder tener una planta procesadora de reaprovechables para convertirlos en envases 100% de material reciclado” (A, León, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020)

No obstante, es necesario resaltar que no se tiene un horizonte temporal claro para alcanzarla. Además, la visión de la empresa ha ido modificándose con el tiempo y se ha visto afectada también por la crisis generada por la pandemia Covid-19.

6.3. Valores de la organización

Si bien Cruzada Verde no tiene valores ni políticas formalmente establecidos, estos están relacionados al cuidado del medio ambiente para el beneficio de la sociedad. Esto dado que esta se identifica como una empresa “dedicada a brindar soluciones ecosostenibles satisfaciendo necesidades del mercado sin afectar la capacidad y bienestar de futuras generaciones a través del

desarrollo de un programa integral en el que participan todos los grupos de interés asociados a la empresa” (Cruzada Verde, 2019, p. 3). Además, esto lo manifiestan al “buscar constantemente alternativas para que nuestros servicios y productos tengan el menor impacto medio ambiental posible” y “ser coherentes con nuestra razón de ser: reducir el impacto ambiental” (Cruzada Verde, 2019, p. 10). Esta coherencia es importante para la empresa para pues garantiza que cada una de sus acciones esté de acuerdo con su razón de ser, más allá de lo que podría o no vender más.

6.4. Principales actividades económicas de la organización

El sujeto de estudio forma parte del sector de Gestión de Residuos Sólidos Reaprovechables y facilita que los procesos de la cadena de valor, tales como la recolección de residuos, traslado y comercialización, sean desarrollados de forma óptima a través de las soluciones sostenibles que ofrecen como la venta de envases compostables, merchandising ecológico, el desarrollo de tecnología aplicada y la gestión de residuos (ver Anexo B).

Sobre la gestión de residuos, esta línea de negocio genera un impacto ambiental y social positivo en todos sus procesos, pues “se busca educar al usuario final o darle las herramientas necesarias para que segregue adecuadamente los residuos. Luego de ello, nuestra responsabilidad es que los residuos sean direccionados a los centros de reciclaje y tengan el mejor desenlace” (Cruzada Verde, 2019, p.9). Esta actividad se desarrolla de dos formas: a través de la implementación de Ecobox y estaciones de reciclaje como se ve en la siguiente tabla:

Tabla 5: Servicios de gestión de residuos sólidos reaprovechables

Ecobox	Estaciones de Reciclaje
Máquinas inteligentes que permite a los usuarios reciclar envases de distintos materiales como plástico, lata y vidrio, lo cual pueden realizar a cambio de una gran variedad de incentivos (Cruzada Verde, 2019, p. 3).	Son puntos de acopio de residuos de acuerdo a su material: papel, cartón, plástico, vidrio, aluminio; las cuales son adaptadas según el requerimiento de cada cliente tanto en diseño como tamaño (Cruzada Verde, 2019, p. 3).

6.5. Perfil organizacional

Cruzada Verde se encarga de gestión logística de los residuos sólidos; es decir, coordina con otras organizaciones el recojo, traslado, tratamiento y valorización de estos, de tal manera que se minimice el impacto ambiental y genere valor para todos los actores involucrados. Además, ofrece como valor agregado la visibilidad de marca de sus clientes y de sus actividades de responsabilidad social empresarial (RSE), así como brindar reportes de reducción de impacto ambiental a los clientes que lo soliciten. No obstante, no está inscrita en el Registro Autoritativo de las EO-RS (MINAM, 2020), pues no cumple con los requerimientos que exige el Ministerio del Ambiente para estas organizaciones. Es decir, las actividades que realiza la empresa no están directamente relacionadas a la cadena de valor que propone el MINAM, sino que actúa como facilitadora de estas.

Asimismo, es pertinente señalar que Cruzada Verde está inscrita en el Sistema B con el sello B Pendiente. Es decir, es una organización, que se encuentra en proceso de convertirse en una empresa B al corto plazo (Sistema B, 2020b). Para tener el sello B Pendiente, una organización se compromete en generar un adecuado rendimiento financiero, además de solucionar problemáticas de carácter social y/o medioambiental a través de buenas prácticas en conjunto a sus *stakeholders* (Alvarado & Pantigoso, 2020, p. 28). En efecto, en concordancia con el Sistema B (2020a), “Cruzada Verde busca mitigar la contaminación medioambiental [...] mediante un programa integral de gestión de residuos, propuestas de productos que sustituyen al plástico y *tecnopor*, y *merchandising* ecológico hecho de las botellas plásticas recicladas”.

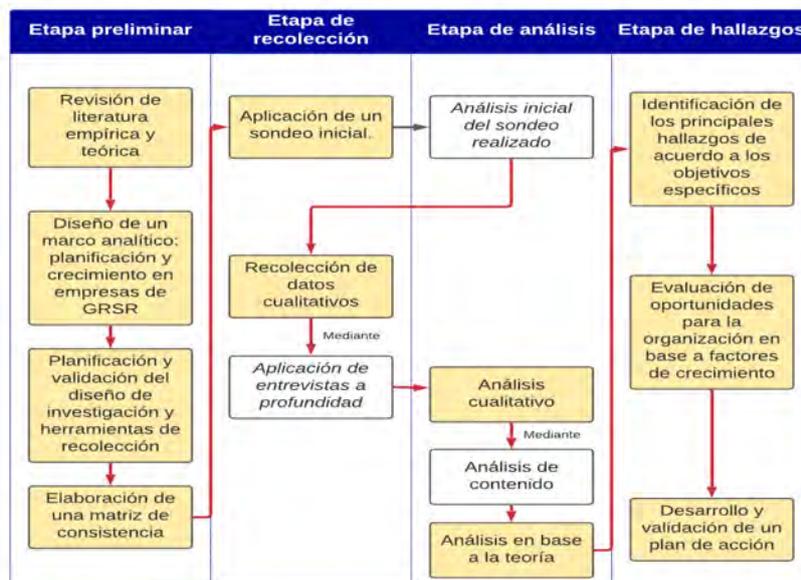
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo describirá el desarrollo metodológico para la presente investigación con la finalidad de cumplir satisfactoriamente con el desarrollo de los objetivos planteados. Para ello, resulta pertinente conocer el alcance y el diseño metodológico. Además, en base al marco analítico se establecerá una secuencia metodológica adecuada para la investigación y también se procederá a delimitar la muestra para el estudio y las principales técnicas de recolección y análisis de información.

1. Enfoque de la investigación

El enfoque de la presente tesis es cualitativo debido a que se pretende hacer una descripción a profundidad del fenómeno de gestión elegido en el sujeto de estudio. De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014), “busca principalmente la dispersión o expansión de los datos e información (p. 10). Además, el enfoque cualitativo permite “escribir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 11).

Figura 5: Etapas de la secuencia metodológica aplicada



Este enfoque es útil cuando se requiere profundizar en los fenómenos a partir de visiones subjetivas de la realidad; asimismo, como complemento a este enfoque y con un rol secundario, se utilizará un sondeo inicial sobre las percepciones de las unidades de observación con la finalidad de tener un acercamiento inicial sobre el objeto de estudio. Dicho sondeo se basa en las variables de la matriz de consistencia (ver Anexo C)

2. Alcance

De acuerdo con Ponce y Pasco (2018), “los estudios pueden tener un alcance exploratorio, descriptivo, correlacional y/o causal” (p. 43). En la presente tesis tendrá un alcance descriptivo, el cual busca especificar las propiedades y características del sujeto de estudio. Es decir, “pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas” (Hernández et al., 2014, p. 92).

Esta decisión se fundamenta en el objetivo principal de la investigación: analizar las estrategias de crecimiento desde un enfoque de valor compartido. En efecto, se busca conocer a profundidad la gestión estratégica y crecimiento de una organización en particular para entender el comportamiento de sus estrategias de crecimiento desde el valor compartido. Además, esta descripción proveniente del análisis y comparación teórica será útil para la presentación de propuestas de mejora para el sujeto de investigación.

3. Estrategia de investigación

Entre las estrategias de investigación propuestas por Ponce y Pasco (2018) están los siguientes: experimento, estudio tipo encuesta, etnografía, investigación acción y estudio de caso. Esta última será la estrategia a utilizar en esta tesis y el objeto de estudio será Cruzada Verde SAC, una organización del sector de Gestión de Residuos, dado que, según Ponce y Pasco (2018), busca comprender a profundidad las complejidades del funcionamiento de una organización en un determinado sector (p. 53).

Además, esta decisión se sustenta en abordar el análisis de las estrategias de crecimiento desde un enfoque de valor compartido bajo un determinado contexto. Según Ponce y Pasco (2018), este tipo de estrategias utiliza múltiples técnicas para recolectar datos de diferentes actores clave del caso (p. 47). De esta manera, la investigación tomará en consideración diferentes unidades de observación relacionadas con el objeto y sujeto del estudio para lograr hallazgos descriptivos de la realidad organizacional estudiada a partir de una triangulación de la información.

4. Horizonte temporal de la investigación

En una investigación se pueden utilizar dos tipos de horizontes temporales: longitudinales y transversales. Para efectos del desarrollo de la presente tesis, se utilizará un horizonte temporal transversal, el cual caracteriza por proporcionar “información de la organización correspondiente al momento en que fueron realizados” (Ponce & Pasco, 2018, p. 49). Esta decisión se sustenta en que se busca describir la realidad organizacional desde enero del 2019 hasta enero del 2021.

5. Diseño metodológico

5.1. Unidades de observación y selección muestral

En efecto, según Ponce y Pasco, en la estrategia general de estudio de caso, se suele recopilar la información desde diferentes actores clave del caso (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 566). Por ello, resulta relevante identificar cuáles son las diferentes unidades de observación “que proporcionarán la información necesaria para cubrir los objetivos” (Hernández et al., 2010, p. 566). Por tanto, para la definición de las unidades de observación se utilizó un mapa de actores en base al criterio de los investigadores y las entrevistas exploratorias iniciales con el gerente de la organización. En el Anexo D, se podrá apreciar la matriz utilizada a partir de dos ejes: la participación directa en el diseño de las estrategias de la organización y la influencia en el crecimiento organizacional de Cruzada Verde.

De esta manera, se ha identificado a siete unidades de observación relevantes con actores clave para el desarrollo de los procesos de recopilación y análisis de información. En la siguiente tabla se presentarán las unidades de observación a considerar en la tesis. No obstante, en el Anexo D se presenta el Mapa de actores de estas unidades de acuerdo con su participación en el diseño de estrategias y el crecimiento de la misma, mientras que la codificación a utilizar en las entrevistas será presentada en el Anexo E.

Tabla 6: Unidades de observación

Unidades de observación primarias	
Alta Dirección de Cruzada Verde	Unidad compuesta por tres miembros: un accionista, el gerente general (accionista también) y el gerente administrativo. En esta unidad, se realizó una selección muestral no probabilística por conveniencia de dos participantes debido a que un miembro no pudo participar en la investigación por motivos personales.
Trabajadores de la empresa	Unidad compuesta por tres miembros: una gestora de proyectos, una administradora/contadora y un coordinador de proyectos. En esta unidad, se realizará un censo debido a la participación activa de los actores con la investigación
Extrabajadores de la empresa	Unidad compuesta por cinco miembros: un exproduct manager, un exgerente comercial, dos expracticantes de marketing y un exgestor de marcas. En esta unidad, se realizará un muestreo no probabilístico por conveniencia de 2 miembros justificado en su acercamiento al diseño de estrategias de la empresa, conectividad para la recopilación de información y factibilidad de participación

Tabla 6: Unidades de observación (continuación)

Unidades de observación secundarias	
Clientes	En esta unidad de observación se procedió a realizar un muestreo no probabilístico por conveniencia, de acuerdo a la gerencia de la empresa, se seleccionó a los principales clientes con cuentas representativas en la organización: Cencosud y Red Bull. La recopilación de información se desarrollará a un representante de cada cliente
Socios clave	En esta unidad de observación se definen las principales organizaciones que sirven de soporte a Cruzada Verde para el desarrollo de su propósito económico y social. Se aplicará un censo a los representantes de dos organizaciones: Aldeas Infantiles SOS y la asociación de recicladores de base San Isidro.
Sistema B	En esta unidad de observación, encontramos a los representantes del Sistema B en Perú. Se aplicó una selección muestral no probabilística por conveniencia, por lo que se procederá a recopilar información con uno de los fundadores del Sistema B en el Perú
Ministerio del Ambiente	En esta unidad de observación, encontramos a representantes del Ministerio del Ambiente del Perú (MINAM). Se aplicó una selección muestral no probabilística por conveniencia con la finalidad de contar con la participación de una especialista de la Dirección General de Gestión de Residuos Sólidos.

5.2. Secuencia metodológica

En principio, si bien el enfoque de la investigación es cualitativo, se ha decidido aplicar un sondeo inicial a las unidades de observación primarias con la finalidad de obtener un panorama general del fenómeno organizacional (ver Anexo F).

En la tesis se ha decidido trabajar con un enfoque cualitativo, pues, según Hernández et al. (2010) “Cuando se le concede prioridad a la etapa cualitativa, el estudio puede ser usado para caracterizar casos a través de ciertos rasgos o elementos de interés relacionados con el planteamiento del problema” (p.554). En el caso de la investigación, esto permitiría tener una mayor profundidad entorno a los diferentes matices de las estrategias de crecimiento desde el valor compartido en un caso en particular: Cruzada Verde.

El estudio se desarrolla en cuatro etapas, con la finalidad de analizar las estrategias de crecimiento para Cruzada Verde. En primer lugar, la etapa preliminar de exploración se refiere a la revisión de fuentes secundarias relacionadas con el objeto de estudio para determinar un marco analítico idóneo. En base a ello, se procedió a definir el diseño metodológico y herramientas de recolección para validarlas con docentes expertos en metodología. Asimismo, se procedió a diseñar una matriz de consistencia que sintetiza las preguntas de investigación, los objetivos específicos y los componentes de las teorías empleadas.

En segundo lugar, se procederá a desarrollar el proceso de recolección de información. Para ello, se aplicará inicialmente un sondeo a las principales unidades de observación para evaluar sus percepciones iniciales del objeto de estudio. Con posterioridad, se aplicarán entrevistas a profundidad (ver Anexo G), las cuales tienen como finalidad “conocer a profundidad el modo de pensar consciente o inconsciente de los entrevistados” (Como se cita en Ponce &

Pasco, 2018, p. 63). Estas pueden ser estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas, de acuerdo a los objetivos de las entrevistas y criterio de los entrevistadores. Para esta tesis, se utilizarán entrevistas semiestructuradas, las cuales se irán modificando en el transcurso de la entrevista para profundizar más en los temas que se consideren pertinentes. En esta fase se tomará en cuenta a todas las unidades de observación, tanto primarias como complementarias, representando así un total de 13 participantes en las entrevistas. Tanto las encuestas como las entrevistas se basan en la matriz de consistencia. Además, la participación de las unidades de observación se valida con su consentimiento informado de la investigación (ver Anexo H).

En tercer lugar, la etapa de análisis y evaluación de la información se refiere al proceso de sistematización, análisis y generación de hallazgos. Por lo tanto, en esta tesis se realizará un análisis de contenido para la información cualitativa recolectada. Para ello, se utilizará el software Atlas.ti como la herramienta que permitirá sistematizar la información proveniente de las entrevistas. Este es un software que permite segmentar datos en unidades de significado, codificar datos y construir relaciones entre categorías de información (Hernández et al. 2014, p.451). Los investigadores cuentan con una licencia educativa para propósitos del análisis de la investigación. Este análisis se desarrollará en una serie de pasos de acuerdo con las opciones del software: codificar las entrevistas de las unidades de observación, categorizar de acuerdo a los elementos teóricos presentes en la matriz de consistencia, establecer redes de información y analizar la data en base a nubes de palabras, tablas de ocurrencias, diagramas, entre otros. El uso de esta herramienta se fundamenta en dos razones: en primer lugar, facilita la tarea del análisis cualitativo, (Hernández et al., 2014, p.451)., y, en segundo lugar, permite comunicar los hallazgos de una forma más amigable.

En cuarto lugar, en la etapa de hallazgos, se procederá a identificar las principales conclusiones de la investigación, identificar oportunidades de mejora para Cruzada Verde y generar recomendaciones para la empresa.

6. Técnicas de análisis

La presente investigación, de acuerdo al enfoque del diseño metodológico aplicado, desarrollará un proceso de análisis cualitativo tras la recolección de información.

Los propósitos centrales del análisis cualitativo son: 1) explorar los datos, 2) imponerles una estructura (organizándolos en unidades y categorías), 3) describir las experiencias de los participantes según su óptica, lenguaje y expresiones; 4) descubrir los conceptos, categorías, temas y patrones presentes en los datos, así como sus vínculos, a fin de otorgarles sentido, interpretarlos y explicarlos en función del planteamiento del problema; 5) comprender en profundidad el contexto que rodea a los datos, 6) reconstruir hechos e historias, 7) vincular los resultados con el

conocimiento disponible y 8) generar una teoría fundamentada en los datos. (Hernández et al, 2014, p. 418)

Entre sus técnicas están el análisis de contenido, análisis enraizado de datos, de discurso y semiótico. En esta tesis se utilizará la técnica de análisis de contenido para interpretar los datos provenientes de las entrevistas a profundidad. Esta técnica se caracteriza porque busca generar o probar una teoría en base a la información recolectada y “enfatisa la identificación y vinculación de conceptos asociados con la realidad estudiada” (Ponce & Pasco, 2018, p. 75). El proceso de esta técnica es iterativo con el sujeto de estudio y sigue una secuencia orgánica: se selecciona el sujeto, se obtiene información, se evalúa si se requiere de más información y, en caso de ser así, se repite el proceso hasta el punto de saturación. Además, para la interpretación se codifica a nivel general para segmentar los datos, se profundiza en atributos inherentes a cada segmento y se establecen nexos (Ponce & Pasco, 2018, p. 75).



CAPÍTULO 3: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este tercer capítulo se presentan los principales hallazgos de las entrevistas a profundidad aplicadas a las unidades de observación del estudio. Es por ello que este capítulo se dividirá en tres secciones: en primer lugar, se precisará el proceso de sistematización de la información; en segundo lugar, se presentarán los resultados de las entrevistas; y, en tercer lugar, se discutirán los hallazgos en base a la teoría.

1. Sistematización de la información

Para la sistematización de la información, se procedió a utilizar el software Atlas.ti para realizar los procesos de codificación y análisis cualitativo mediante el desarrollo de redes de información, tablas de coocurrencia, código-documento, diagramas de Sankey y nubes de palabras.

1.1. Unidades de análisis

Las unidades de análisis son un total de 584 fragmentos (citas) de un total de 13 documentos correspondientes a las diferentes entrevistas de la tesis. En la siguiente tabla, se muestra un resumen de las entrevistas aplicadas.

Tabla 7: Unidades de análisis en entrevistas

Tipo de entrevista	Unidad de observación	Código del participante	Fecha de la entrevista	Duración de la entrevista
Entrevista virtual desarrollada vía Zoom	Alta Dirección	PAD1	21/12/2020	01:01:50
		PAD2	22/12/2020	01:13:59
	Trabajadores	PT1	12/12/2020	00:57:58
		PT2	19/12/2020	00:41:29
		PT3	30/12/2020	00:23:12
	Extrabajadores	PE1	14/12/2020	00:56:00
		PE2	17/12/2020	00:20:00
	Clientes	PC1	07/01/2021	00:17:31
		PC2	21/01/2021	00:19:00
	Socios clave	PAE1	18/01/2021	00:11:43
		PAE2	15/01/2021	00:10:00
	Sistema B	SB1	01/10/2020	01:13:52
MINAM	PM1	30/12/2020	00:30:15	

1.2. Sistemas de categorías

“El sistema de categorías se refiere a la forma en que se va a clasificar la información” (Ponce & Pasco, 2018, p. 75). De esta manera, en la presente tesis se usarán tanto categorías teóricas que provienen del marco teórico y se pueden encontrar en la matriz de consistencia, como también categorías empíricas del proceso de análisis de las entrevistas.

1.3. Proceso de codificación

En la tesis, se realizó una codificación abierta que “parte por segmentar los datos analizados, que asigna categorías teóricas como empíricas” (Ponce & Pasco, 2018, p. 75). Por consiguiente, la investigación contó con un total de 184 códigos, compuesta de 32 códigos teóricos referentes a las variables de la matriz de consistencia y 152 códigos de categorías empíricas identificadas durante el proceso de análisis de las entrevistas.

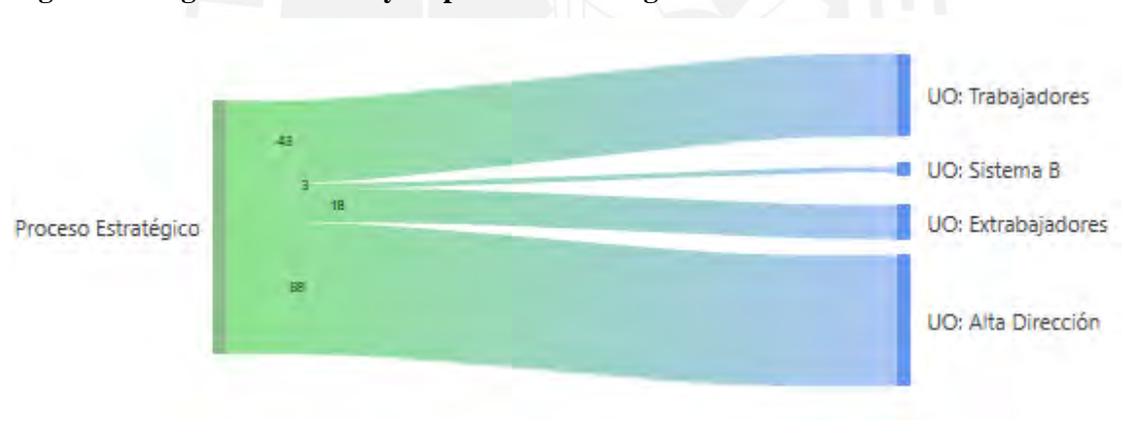
2. Análisis y hallazgos de las entrevistas

A continuación, se presentarán los hallazgos en torno al proceso estratégico, crecimiento organizacional y factores de crecimiento de Cruzada Verde.

2.1. Análisis cualitativo del proceso estratégico de la organización

La recopilación de información respecto al proceso estratégico se aplicó principalmente a miembros de la alta dirección, trabajadores y extrabajadores. Adicionalmente, durante las entrevistas, se identificaron intervenciones del experto del Sistema B sobre dicho proceso. En ese sentido, a partir de un diagrama de Sankey, en la Figura 6, se ha identificado un mayor número de intervenciones de la alta dirección respecto a este tema.

Figura 6: Diagrama de Sankey de procesos estratégico



A nivel general, según el análisis de las narrativas de los participantes (ver Figura 7), se identifica que el proceso estratégico en Cruzada Verde es 1) un proceso adaptativo, centrado en clientes y el medioambiente, en el que sus decisiones y acuerdos cambian según los proyectos u oportunidades de negocio 2) un proceso informal, donde se carece de una sistematización y documentación de la información y 3) un proceso que depende principalmente del gerente general, Álvaro León. En comparativa, al realizar un análisis de nube de palabras, se identifica que efectivamente dichos elementos tienen una mayor frecuencia en las entrevistas de los participantes.

Asimismo, en el análisis se identificó que existen cuatro principales percepciones en torno a la misión, como se muestra en la siguiente figura: el rol de la empresa como conscientizador, aplicador de nuevas tecnologías, promotor de la economía circular y orientado a las soluciones ecosostenibles.

Figura 9: Categorías teóricas y empíricas de la misión de Cruzada Verde



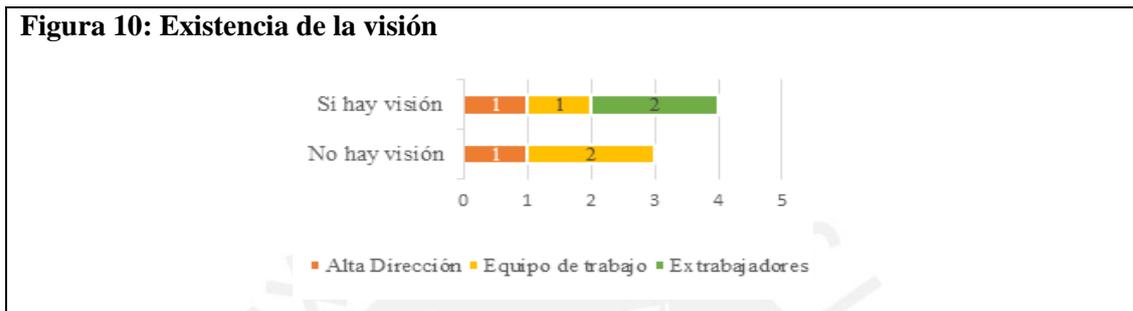
Al analizar comparativamente las percepciones en torno a la misión de la empresa, se encuentra que la orientación a soluciones ecosostenibles es un componente socializado por todos los participantes. De tal manera, que se percibe a Cruzada Verde como una empresa que se orienta a reducir la contaminación y preservar el medioambiente a partir de la ejecución de sus proyectos (PT1, comunicación personal, 12 de diciembre, 2020).

Por su parte, solo la Alta Dirección considera que la misión de Cruzada Verde se orienta a la promoción de una economía circular y a la aplicación de nuevas tecnologías (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020). Mientras que los trabajadores consideran un componente adicional: el rol de concientización de la empresa. Al respecto, encontramos el siguiente testimonio: “La misión que tiene Cruzada Verde es tratar de concientizar y educar a las personas sobre el reciclaje [...] si bien hay gente que sí sabe el proceso de reciclar, hay gente que no lo sabe y por eso tenemos que tratar de llegar a un mayor público en general para que el reciclaje sea de forma continua, que sea un hábito en realidad” (PT2, comunicación personal, 19 de diciembre, 2020). A continuación, se muestra una tabla que resume la comparación entre las perspectivas de los participantes.

Tabla 8: Tabla comparativa de las perspectivas de las unidades de observación

U.O/Percepciones	Rol de concientización	Aplicación de nuevas tecnologías	Promoción de economía circular	Orientación a soluciones ecosostenibles
Alta Dirección		X	X	X
Trabajadores	X			X
Extrabajadores				X

En segundo lugar, respecto a la visión de Cruzada Verde, en el sondeo preliminar se identificó una discordancia en torno a su existencia como se puede apreciar en el gráfico.

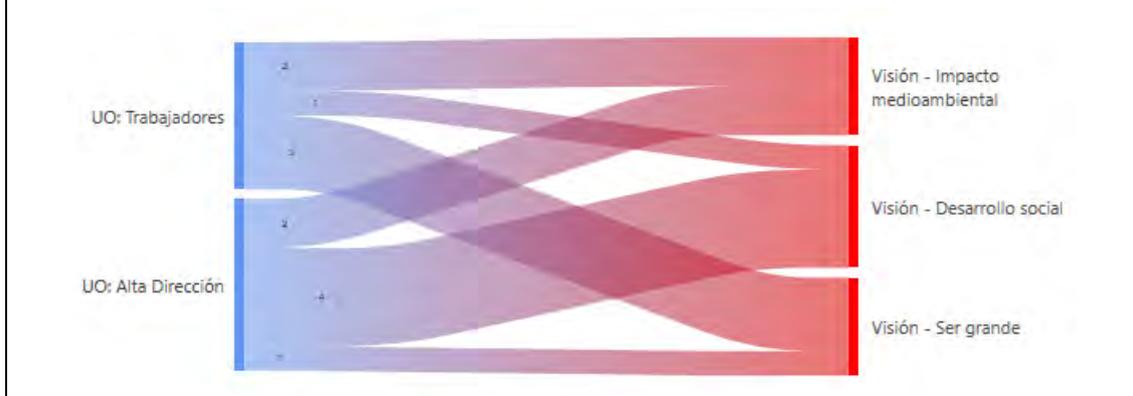


En efecto, según un miembro de la alta dirección, no existe un planteamiento formal de la visión de Cruzada Verde porque el contexto de la crisis de Covid-19 durante el 2020 no lo ha permitido (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020).

Sin embargo, a pesar de que no hay una visión formalmente planteada, se ha socializado un sentido de la visión. Al analizar las percepciones de los trabajadores y la alta dirección, existen tres nociones de la visión de la empresa: 1) la búsqueda de generar un impacto medioambiental, 2) ser reconocidos por su desarrollo social y 3) ser una empresa grande.

Al aplicar un diagrama de Sankey (ver Figura 11), se identifica que en la Alta Dirección hubo más narrativas relacionadas con la visión de ser una empresa que genere desarrollo social y solo se identificó una cita relacionada con la visión de ser grande. En contraste, en el caso de los trabajadores sucedía lo contrario, las narrativas se centraban en el desarrollo de una empresa expandida a nivel geográfico y con una marca consolidada, con una sola cita relacionada con el desarrollo social.

Figura 11: Diagrama de Sankey de percepciones de la visión



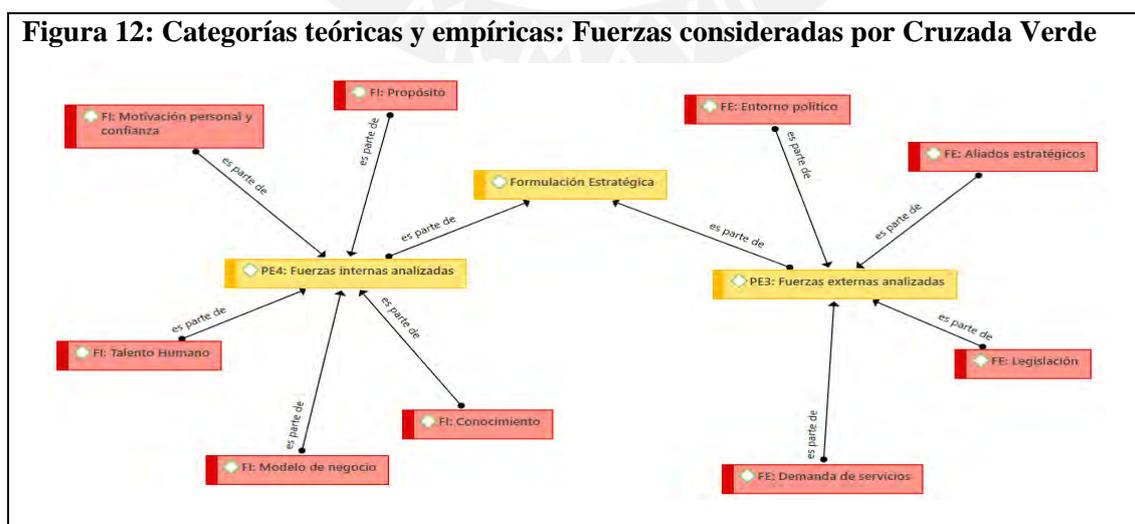
Al respecto, en base al enfoque de valor compartido de la organización se plantearon diferentes perspectivas de la visión, las cuales se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 9: Percepciones de la visión en Cruzada Verde

Organización reconocida por su desarrollo social	Organización reconocida por su impacto medioambiental	Organización reconocida por su crecimiento empresarial
La visión de Cruzada Verde es llegar a ser una empresa reconocida por su contribución a la sociedad y en específico al desarrollo de los recicladores de base (PT3, comunicación personal, 30 de diciembre, 2020).	La visión de Cruzada Verde es ser referente a nivel regional y nacional como una empresa sostenible (PT1, comunicación personal, 12 de diciembre, 2020).	La visión se orienta a lograr un crecimiento de marca como Cruzada Verde y de expansión geográfica a diferentes sectores (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020) (PT2, comunicación personal, 19 de diciembre, 2020).

En tercer lugar, otro proceso importante de la formulación estratégica es la identificación de fuerzas internas y externas para el desarrollo de estrategias. De esta manera, al preguntar a los participantes por los tipos de fuerzas usadas, se identificó una serie de categorías que se muestran en la siguiente figura:

Figura 12: Categorías teóricas y empíricas: Fuerzas consideradas por Cruzada Verde



Por un lado, respecto a las fuerzas internas, se identificó en los discursos que los principales factores tomados en cuenta por Cruzada Verde son el propósito, la motivación personal y confianza, el talento humano, el modelo de negocio y el conocimiento.

En primer lugar, respecto al propósito, un gerente señala que su empresa tiene un propósito social y medioambiental, por lo que toda estrategia que se vaya a diseñar debe ser consistente con dicha misión (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020).

En segundo lugar, otra categoría identificada es la motivación personal y la confianza. La motivación, según la gerencia, es una fuerza interna importante de Cruzada Verde, porque “la motivación personal es emocional y se transforma en un poder que permite contribuir de forma sostenible” (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020). La sostenibilidad, enfatiza el gerente, debe funcionar de acorde a tres ejes: económico, ambiental y social (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020). Dicha motivación se aplica también al equipo de trabajo, por lo que existe la percepción que el colaborador motivado puede generar más confianza para la alta dirección y resultados para la empresa (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020). De manera complementaria, la confianza refuerza la motivación de la empresa y en los discursos se identifica que puede ser direccionada tanto hacia dentro entre pares como hacia fuera con los proveedores, aliados estratégicos y clientes con buenos resultados que impulsan las estrategias (PT1, comunicación personal, 12 de diciembre, 2020).

En tercer lugar, el talento humano es importante porque “si bien Cruzada Verde es una empresa chica, se busca seleccionar al mejor personal de alguna manera para los proyectos que se plantean” (PE1, comunicación personal, 14 de diciembre, 2020). Esto ayuda al proceso estratégico porque se analiza que los trabajadores tengan las aptitudes necesarias al diseñar una nueva estrategia y cuenten con un compromiso de ser agentes de cambio (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020). Empero, si bien el talento humano es importante, se resalta la ausencia de diseño de puestos formales o un organigrama (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020). De manera relacionada, se identificó que la capacidad operativa del talento humano es otro aspecto relevante dado que no suele ser tomada en consideración. Como señala un participante de la alta dirección, “a veces nuestras estrategias no funcionaban, porque podíamos sacar un nuevo servicio y por la demanda de los proyectos teníamos cuellos de botella y no teníamos manos” (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020). Esto genera una mayor carga de trabajo, según un trabajador, “a veces tomo las funciones de alguien que no puede o no me pertenece y normal porque sé que es una empresa chica y no tenemos muchas manos” (PT1, comunicación personal, 12 de diciembre, 2020).

En cuarto lugar, el modelo de negocio es otra fuerza interna que se toma en consideración, de manera particular, un trabajador señala que, al ofrecer diferentes servicios sostenibles, la empresa se adapta a las diferentes necesidades de sus clientes (PT3, comunicación personal, 30 de diciembre, 2020). Asimismo, se hace mención a las estructuras de financiamiento, dada la posibilidad de acceder a mayores aportes de los socios o de bancos (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020). Por ejemplo, durante la fase inicial de la crisis de Covid-19 para evitar que se rompa la cadena de pagos, la empresa obtuvo financiamiento de socios y del Reactiva Perú (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020).

En quinto lugar, el conocimiento interno es relevante también, particularmente cuando se sabe que algún socio o trabajador tiene conocimientos en materia de sostenibilidad o gestión de residuos sólidos (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020). Como señala un trabajador, se generan capacitaciones en materia de residuos sólidos que luego permiten desarrollar mejor los procesos (PT2, comunicación personal, 19 de diciembre, 2020). Por su parte, la gerencia considera que ello es estratégico porque a partir del nivel de conocimientos del equipo, se decide ingresar a nuevos proyectos (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020).

Por otro lado, respecto a las fuerzas externas, los discursos se relacionan con categorías como el entorno político, los aliados estratégicos, la legislación y la demanda de servicios.

La gerencia coincide en que los factores políticos son importantes porque permiten identificar la viabilidad de inversiones para la empresa (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020). Se asocia la política de los últimos dos años como “ruidosa” y ha frenado algunas inversiones para la empresa (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020).

Los aliados estratégicos componen otra categoría identificada en el discurso de los participantes, la gerencia señala que las organizaciones aliadas permiten generar una colaboración que hace posible la ejecución de proyectos y estrategias (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020). Por su parte, un extrabajador señaló que, por ejemplo, el Sistema B es un valor añadido que mejora la imagen de la empresa y permite que Cruzada Verde se contacte con más organizaciones que comparten el propósito (PE1, comunicación personal, 14 de diciembre, 2020).

Respecto a los factores legales, hay diferentes posturas acerca de su utilidad para el análisis de estrategias. Por un lado, un gerente señala que “poco a poco fuimos investigando que había normativas, que había leyes e igual son bien graciosas y subjetivas, pero nuestras acciones no nacían a partir de ello” (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020). En contraste, el otro gerente explica que esto podría deberse a que en un principio “temas legales no había, o

sea, estaban en proceso, pero no eran tan claros como ahora” (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020). Sin embargo, conforme el marco jurídico se iba definiendo, permitía que la organización tome mejores decisiones; por ejemplo, “cuando salió la ley del tema de los plásticos fue una buena noticia para nosotros porque ahora nuestros potenciales clientes tenían que destinar una parte de su presupuesto a gestionar sus residuos y allí entrábamos nosotros” (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020).

Otra categoría, la demanda de servicios, fue mencionada de forma recurrente por la gerencia dado que se tiene la percepción de un mercado de sostenibilidad con una oferta poco seria (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020). Un extrabajador da más alcances sobre ello: “Todo el mundo quiere ser sostenible, todas las empresas quieren salir en la foto de que están contaminando menos, o sea, es una tendencia mundial y acá en Perú se ha visto, el cuidar el medio ambiente y la sociedad” (PE1, comunicación personal, 14 de diciembre, 2020). En ese entendido, para satisfacer esa necesidad y en coherencia con esa tendencia del mercado, la organización se orienta a satisfacer necesidades ambientales con nuevas tecnologías y, por consecuencia, mitigar el efecto de la huella de carbono de los clientes de Cruzada Verde (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020). Empero, se debe resaltar que “salir en la foto” no es un elemento determinante para la empresa, pues la gerencia considera que Cruzada Verde no es una organización que promueva ese tipo de prácticas, si no, que sea consistente con su propósito (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020).

En cuarto lugar, se exploró las percepciones de los participantes en torno a los objetivos de la empresa, para ello, se tomó en consideración dos categorías teóricas: la presencia de objetivos y la naturaleza de objetivos. En el siguiente gráfico se encuentran los principales códigos identificados en el discurso de los participantes.

Figura 13: Categorías teóricas y empíricas: Objetivos de Cruzada Verde



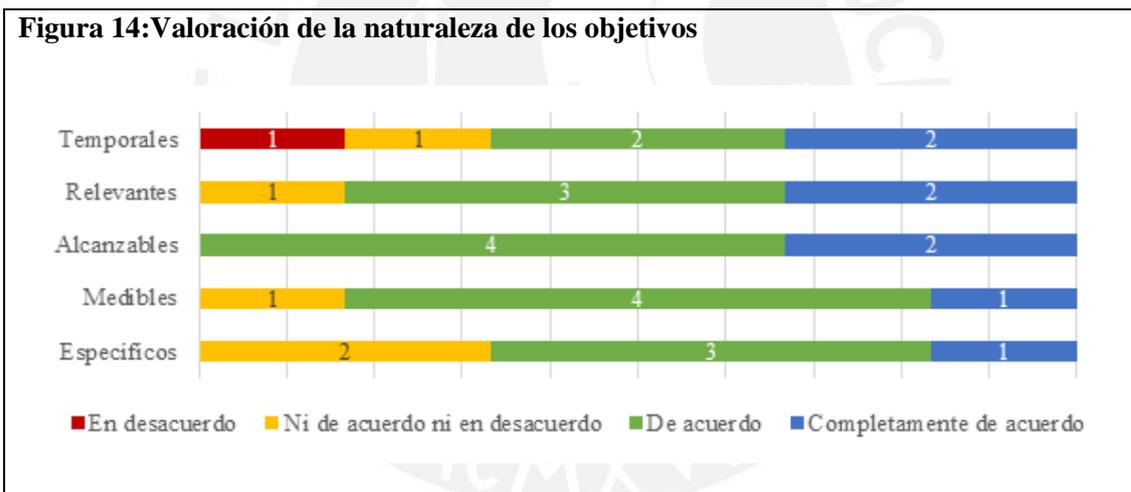
Primero, respecto a la presencia de objetivos, se encontró una discordancia en torno a la existencia de objetivos en la empresa. De hecho, tras realizar un análisis de coocurrencias, se encontraron ocho citas de la alta dirección que indicaban que no existían objetivos en la empresa formalmente establecidos, por su parte, se encontró en otras cinco citas de trabajadores que sí existen objetivos. ¿Cuál era la razón de esta situación? En base a las entrevistas, en un principio sí hubo objetivos formalmente establecidos (PE1, comunicación personal, 14 de diciembre, 2020). Sin embargo, para el año 2020 ya no “había objetivos escritos en blanco y negro como crecer tantos puntos porcentuales, ampliar la cartera o ganar más clientes” (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020). Esta ausencia de objetivos planteados formalmente se podría explicar por la crisis de Covid-19 y sus constantes cambios (PT2, comunicación personal, 19 de diciembre, 2020). En palabras de un miembro de la alta dirección: “No me animo en la coyuntura actual; lo que sí hacemos, es fijarnos algunos resultados para cada proyecto o estrategia que pensamos” (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020).

A pesar de ello, la organización cuenta con reuniones donde se plantean posibles resultados esperados a nivel verbal (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020). En ese entendido, “en las conversaciones del día a día se va filtrando y orientando hacia dónde apuntamos con las acciones de Cruzada Verde” (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020). De esta manera, si bien no hay objetivos documentados, existen resultados generales que dan una idea de hacia dónde quiere ir la empresa (PT3, comunicación personal, 30 de diciembre, 2020). Los cuales, pueden llegar a ser lo suficientemente específicos para individualizarlos para cada trabajador (PT1, comunicación personal, 12 de diciembre, 2020). Por lo que existe esa percepción de existen objetivos cuando en la práctica no han sido formalmente establecidos por la gerencia.

Segundo, tras analizar la categoría teórica de la naturaleza de objetivos, o en este caso los resultados esperados, se encontró que estos se orientan a la sostenibilidad y cuentan con algunas propiedades del SMART (específico, medible, alcanzable, relevante y temporalmente definido).

La orientación a la sostenibilidad, en palabras del gerente, permite que los resultados que busca la empresa “sean consistentes con los objetivos de desarrollo sostenible de carácter ambiental” (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020).

Por su parte, se encontró que en Cruzada Verde se reconoce la importancia de los objetivos SMART y su concepto, pero no lo aplican en la medición de sus resultados. En efecto, se reconoce la importancia de contar con objetivos SMART porque señalan que conocen la teoría y sus implicancias organizacionales (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020). Sin embargo, la crisis de Covid-19 ha impedido que puedan concretizar y tangibilizar los objetivos en un planteamiento formal (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020). De esta manera, en la siguiente figura se puede ver la valoración de los objetivos de acuerdo a su naturaleza SMART.



Asimismo, han tenido problemas en la medición de los objetivos de la organización, si bien tienen una mayor facilidad para medir los resultados esperados financieros, sin embargo, cuando se tratan de objetivos de otra índole tienen inconvenientes. Por ejemplo, una trabajadora señala que la satisfacción del cliente no es medida y no encuentran herramientas para transformar lo subjetivo en objetivo: “involucra el feeling que tiene el cliente o la percepción que tiene el cliente frente a lo que nosotros le presentamos y eso es difícil de medir” (PT1, comunicación personal, 12 de diciembre, 2020).

En quinto lugar, respecto a las estrategias de crecimiento aplicadas por Cruzada Verde a nivel general, en las entrevistas, se denota un enfoque de valor compartido de las estrategias de crecimiento. Según un miembro de la alta dirección:

En cada estrategia que nosotros hacemos, tratamos de ver si es una acción que cumple con todos los ejes de Cruzada Verde: si está cumpliendo con impactar con la menor medida al medio ambiente, contribuir a buenas prácticas, apoyar a los recicladores de base y generar ingresos para la empresa (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020).

A nivel particular, se encontró que la empresa aplica principalmente tres tipos de estrategias para crecer: la articulación con stakeholders, la sostenibilidad de sus procesos y el aprovechamiento de un mercado verde. Al realizar un análisis con el diagrama de Sankey, la mayoría de participaciones fueron de la alta dirección y la categoría predominante es el aprovechamiento del mercado verde.

Figura 15: Diagrama de Sankey de estrategias de Cruzada Verde



La articulación con *stakeholders* consiste en la capacidad de generación de un valor articulado con aliados estratégicos y clientes, al respecto, un gerente señala lo siguiente:

Estamos hablando con varias empresas, varias instituciones, varios organismos, nos hemos juntado con muchas organizaciones para trabajar las cosas de la mano, más aún en esta pandemia aprovechamos para dialogar y generar acciones que tengan un impacto medioambiental positivo, sea a partir del reciclaje o la concientización del día a día con un eje social (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020).

Se encontró que esta capacidad de articulación es aplicable a organizaciones como el Sistema B, aliados, recicladores de base y los propios clientes. De tal manera que se generan relaciones y sinergias colaborativas. Por ejemplo, en el caso del Sistema B, se tiene la percepción de que los ayudaron a reconocer su punto de partida como empresa B, oportunidades de mejora y cuál es el camino para que puedan obtener la certificación final (PE1, comunicación personal, 14 de diciembre, 2020). Asimismo, otra percepción relevante es que el Sistema B representa una plataforma para conectar, sea con potenciales proveedores, aliados e inclusive clientes (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020). En el caso de los aliados, en Cruzada Verde han trabajado con diferentes organizaciones como Ayudando Abrigando, Aldeas Infantiles y Emaús,

así como también con la plataforma Kunan (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020). Por su parte, Cruzada Verde articula con recicladores de base de distritos cercanos a las operaciones de la empresa con la finalidad de centralizar los puntos de recojo de residuos e incrementar la cantidad de residuos que ellos gestionan (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020).

Respecto a la articulación con clientes, se identifica la perspectiva de generar circuitos de gestión de residuos sólidos que surgen a partir de proyectos colaborativos. Como explica un gerente a continuación:

Con Cencosud estamos desarrollando un proyecto muy bacán en el que vamos a compostar sus bolsas biodegradables, entonces con las tiendas vamos a trabajar con una máquina que genera compost las 24 horas. Vamos a trabajar con el consumidor para que deje sus bolsas, o cualquier material orgánico, entonces, ese compost que se genera vamos a reinsertarlo con el apoyo de agricultores locales (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020).

Esta capacidad de articulación es bien valorada por los aliados estratégicos y los clientes de Cruzada Verde. Por su parte, un aliado estratégico señala que su organización social ha podido recibir apoyo, con residuos sólidos, para apoyar a los niños y niñas de su programa (PAE1, comunicación personal, 18 de enero, 2021). Por su parte, un cliente destaca la capacidad de conectar de Cruzada Verde con organizaciones como el MINAM, recicladores, competidores e involucrarlos en su cadena de valor como *partners* para desarrollar iniciativas innovadoras (PC2, comunicación personal, 07 de enero, 2021).

Respecto a la sostenibilidad de los procesos, se identifican tres hallazgos en base a las percepciones de los participantes: son ambientalmente responsables, el desarrollo de sus procesos es consistente con el propósito y se busca que sus proveedores sean igual de responsables.

De acuerdo con el primer punto, las acciones de los miembros de la organización se orientan a trabajar sin malgastar la energía eléctrica y reducir las emisiones de CO2 en la medida de lo posible (PT1, comunicación personal, 12 de diciembre, 2020). Respecto al segundo punto, los trabajadores deben orientarse a actuar conforme a los ejes económicos, sociales y medioambientales de la organización (PT1, comunicación personal, 12 de diciembre, 2020). Esta perspectiva de consistencia busca, además, ser replicada con más actores. Por ejemplo, en la logística inversa, en las *Ecobox*, han educado a los usuarios e involucrado a más organizaciones afines para mitigar el efecto medioambiental de los residuos de sus clientes (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020). Por último, la selección de proveedores, especialmente para las *Ecoboxes* ha sido importante porque se ha buscado organizaciones cuyas operaciones no sean

perjudiciales para el medioambiente y provean de productos de la más alta calidad (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020).

Para entender el aprovechamiento del mercado verde, primero hay que considerar la percepción en torno a lo que representa Cruzada Verde. Tras realizar un análisis en red, se identifica que los participantes tienen opiniones coincidentes con la siguiente afirmación: Cruzada Verde “no es una empresa convencional, es una empresa que tiene un impacto positivo en la sociedad y a partir de allí tiene ciertos beneficios económicos” (PE1, comunicación personal, 14 de diciembre, 2020). En efecto, en Cruzada Verde hay una relación relevante en torno a su propuesta de valor y necesidades medioambientales y sociales en el mercado. Por un lado, se busca mitigar los daños que generan los residuos sólidos en el medioambiente (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020). Mientras que, por otro lado, se busca apoyar a las asociaciones de recicladores de base que se encargan de recolectar y comercializar los residuos (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020). Como señala un gerente: “Nosotros encontramos un mercado con una oferta de servicios poco seria, por lo que nosotros entramos con una propuesta integral orientada hacia la economía circular, reutilizando los residuos que generan las empresas y apostando por los recicladores de base” (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020).

Es así, que, frente a esa necesidad, Cruzada Verde ingresó al mercado verde con las *Ecoboxes*, un mecanismo de fidelización en el que los usuarios dejaban botellas plásticas en los establecimientos de Cencosud para recibir vales de descuento y promociones del *retailer* (PT2, comunicación personal, 19 de diciembre, 2020).

Los participantes señalan que la empresa constantemente busca oportunidades en nuevos segmentos de productos innovadores (PT3, comunicación personal, 30 de diciembre, 2020) (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020). Según las percepciones, este mercado es adaptativo y se presenta como una combinación de soluciones integrales. De tal manera que Cruzada Verde está implementando la venta de productos biodegradables como envases, bolsas y *merchandising* (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020). Así como también, se están diseñando nuevos servicios como la producción y venta de compost orgánico en alianza con los clientes actuales y agricultores peruanos (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020). Lo interesante de esta estrategia es que se presenta como una solución integral de sostenibilidad de acuerdo con un gerente de Cruzada Verde:

Todo nace de una propuesta inicial, te puedo dar envases biodegradables y allí no muere mi negocio, te ofrezco además la logística inversa, publicidad en la Ecobox y toda una amplia

gama de productos y servicios sostenibles que se interrelacionan entre sí (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020).

En ese sentido, si bien inicialmente la empresa se orientaba a brindar una publicidad sostenible a través de las *Ecobox* a empresas de consumo masivo y *retailers*, ahora se orienta a generar una propuesta integral de nuevos servicios que parten de la economía circular para mercados *Business to Consumer* (B2C), *Business to Government* (B2G) o fortalecer el *Business to Business* (B2B) (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020). Por ejemplo, para el B2C se están diseñando servicios de GRSR domiciliarios, para el B2G soluciones para el MINAM y para el B2B más soluciones integrales (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020).

Por último, se muestra una orientación a la expansión geográfica, en la actualidad, la mayoría de servicios se centran en Lima, pero en el futuro se pretende llegar a más departamentos del Perú (PT2, comunicación personal, 19 de diciembre, 2020). Lo cual, conlleva un beneficio medioambiental, porque “al expandirse Cruzada Verde, puede lograr que más personas adquieran un hábito de reciclaje y de cuidado del medioambiente” (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020).

En sexto lugar, respecto al análisis de estrategias, se encontró que más allá de tener un procedimiento formal, se analizaba mediante un proceso adaptativo de propuestas y reuniones (PE1, comunicación personal, 14 de diciembre, 2020). Aquí se resalta la capacidad de los equipos de trabajo en las reuniones de la organización dado que se puede trabajar de forma colaborativa para la toma de decisiones (PT2, comunicación personal, 19 de diciembre, 2020). De esta manera, el análisis y selección de estrategias surge de la colaboración, como se identifica en el siguiente testimonio: “el tema de evaluar de repente una estrategia, proponer una estrategia siempre es pensar en grupo [...] es un conjunto de ideas porque puede que alguien esté en desacuerdo, puede que alguien tenga una idea mejor, puede que alguien complemente la idea o la estrategia que se plantea y siempre hacemos la selección de esa manera” (PT2, comunicación personal, 19 de diciembre, 2020).

Así, se identificó que los miembros de la alta dirección señalan que el análisis de estrategias se realiza de manera colaborativa en reuniones. Asimismo, se destaca la existencia de análisis en lluvias de ideas. Por su parte, se identifica que no existe un análisis basado en matrices formales según la alta dirección.

De esta manera, el proceso estratégico de Cruzada Verde, si bien tiene algunas debilidades en torno a la formalización y documentación de sus procesos, se identifica que, a nivel general, su orientación va más allá de lo económico: busca un desarrollo sostenible con la sociedad, sus clientes, grupos de interés y el medioambiente.

2.1.2. Implementación estratégica

Sin embargo, para la implementación de las estrategias, no se aplica un proceso formal, dado que “no hay un documento formal que apele al planeamiento de las estrategias de la empresa” (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020). ¿A qué se debe esto? Según un gerente, porque “el tiempo te gana y tienes que pagar las cuentas, tienes que buscar nuevos clientes, así que no puede tomar tanto tiempo poner en papel temas que ya están sobre la mesa” (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020). En ese entendido, se reconoce que en este proceso estratégico flexible y adaptativo, sí existe una noción de qué acciones realizar producto de las reuniones de la empresa; sin embargo, falta formalizar los procesos: “Sí hay un chip de lo que está y se necesita hacer, lo que falta en las estrategias es la parte formal, de ponerlo en alguna herramienta, analizarlo [...] así como evaluar los tiempos y plazos” (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020). En concordancia, un extrabajador, señala que “las estrategias sí han estado en nuestra cabeza, pero no han sido bien plasmadas en herramientas” (PE1, comunicación personal, 14 de diciembre, 2020).

Es así que, a pesar de no existir mecanismos formales de implementación, se resalta que se trataría, en la medida de lo posible, que las estrategias partan de proyectos pilotos hasta que se vuelvan más grandes (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020).

2.1.3. Evaluación estratégica

Respecto a la evaluación de estrategias, se identifica, preliminarmente, que no hay un control estricto para las diferentes estrategias planteadas por la empresa (PE1, comunicación personal, 14 de diciembre, 2020). Más aún, en estrategias que implicaran una evaluación cualitativa relacionada con clientes, usuarios o grupos de interés porque no se realizan encuestas o entrevistas de satisfacción (PT1, comunicación personal, 12 de diciembre, 2020). Sin embargo, a pesar de que no se realiza una evaluación formal, la gerencia realizaba un seguimiento: “No hay un control estricto de todas las estrategias, pero Álvaro estaba al tanto de todo” (PE1, comunicación personal, 14 de diciembre, 2020).

Sin embargo, según la alta dirección, sí se plantearían mecanismos de evaluación: “Toda nueva unidad de negocio, todo nuevo proyecto, toda nueva estrategia de la empresa van acompañadas de indicadores KPIS, entonces dependiendo de cada uno de los proyectos, se revisan los KPIS para ver cómo van” (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020). Al respecto, se identifican dos hallazgos; en primer lugar, los indicadores serían exclusivamente económicos y la medición se realiza en base a la utilidad de la estrategia (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020). En segundo lugar, la evaluación se realiza solo por las cabezas de grupo (PT2, comunicación personal, 19 de diciembre, 2020). De esta manera, los equipos de

trabajo podrían percibir que no hay evaluaciones porque no se comunican los avances de la medición de la alta dirección (PE2, comunicación personal, 17 de diciembre, 2020).

Respecto a las herramientas usadas, se sabe que en un principio se contó con una plataforma de CRM para las estrategias comerciales (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020) (PT1, comunicación personal, 12 de diciembre, 2020). En palabras de un gerente: “Nosotros contamos con un CRM que me puede indicar un poco el crecimiento del cierre de ventas. Lo tuvimos al inicio y ahí se dejó, obviamente, porque demanda tiempo y no teníamos todo el equipo para llevarlo a cabo” (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020). Sin embargo, el seguimiento se realiza ahora a través de hojas de cálculo: “Hemos vuelto a lo tradicional, a nuestras tablas de Excel, a nuestras reuniones semanales, al estatus de las estrategias, a ese tipo de cosas que es básicamente lo mismo solo que ya no es automático” (PT1, comunicación personal, 12 de diciembre, 2020).

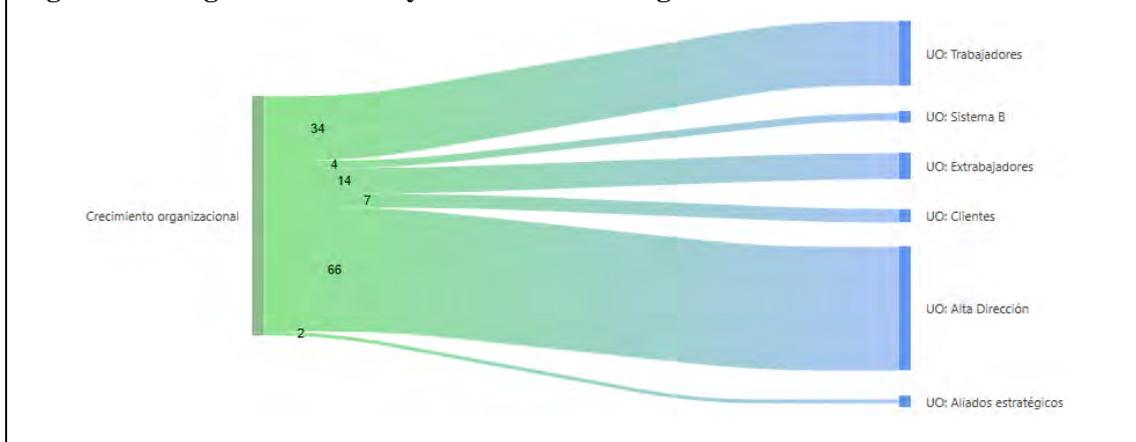
Según el especialista del Sistema B, la medición de las estrategias es particularmente importante para las empresas con propósito y no deberían basarse únicamente en los ingresos monetarios, sino también en el impacto social de la organización (SB1, comunicación personal, 01 de octubre, 2020).

Como se vio anteriormente, si bien la alta dirección plantea que sí hubo iniciativas de evaluación con el uso de herramientas como el CRM, el seguimiento de KPIs y, actualmente, tablas de Excel, esta evaluación no fue constante y se limita a factores monetarios y de cantidad de residuos gestionados.

2.2. Análisis del crecimiento de la organización

La recopilación de información en torno al crecimiento de la organización se realizó tanto a las unidades de observación principales (alta dirección, trabajadores y extrabajadores), como a algunas unidades secundarias (Sistema B, clientes y aliados estratégicos). El volumen de citas se centra en la alta dirección y en los trabajadores, tal y como se muestra en el siguiente gráfico:

Figura 16: Diagrama de Sankey del crecimiento organizacional



Examinar la percepción del crecimiento organizacional, a partir de una nube de palabras, nos lleva a encontrar diferentes perspectivas y magnitudes sobre lo que implica crecer. Los discursos denotaban que los clientes eran primordiales para entender el crecimiento, así como también los proyectos de la empresa e inclusive la disminución de dióxido de carbono y/o el incremento de los residuos gestionados. Sin embargo, se resalta la frecuencia de la percepción del poco crecimiento de la empresa.

Figura 17: Nube de palabras de crecimiento organizacional



A nivel general, el experto del Sistema B explica que el crecimiento no debe entenderse únicamente como un incremento económico: “¿Cómo medimos el crecimiento? ¿qué medimos? Puede haber diferentes formas, pero no exclusivamente en lo monetario, de modo tal que el impacto se pueda visualizar más claramente” (SB1, comunicación personal, 01 de octubre, 2020).

En ese sentido, un miembro de la gerencia da el siguiente testimonio:

Que podamos decir “bueno si estamos creciendo” no va tanto de la mano con el factor económico, yo creo que como mencionaba anteriormente utilizamos los tres ejes, si yo veo que estamos aumentando los proyectos, seguro aumenta la facturación, pero si veo que no estamos aumentando, los indicadores o esas metas que nos podamos trazar a nivel medio ambiental o mitigación, o lo que hacemos, no me sentiría con que hemos crecido, y también el factor social, lo que las instituciones se desarrollan en el transcurso.

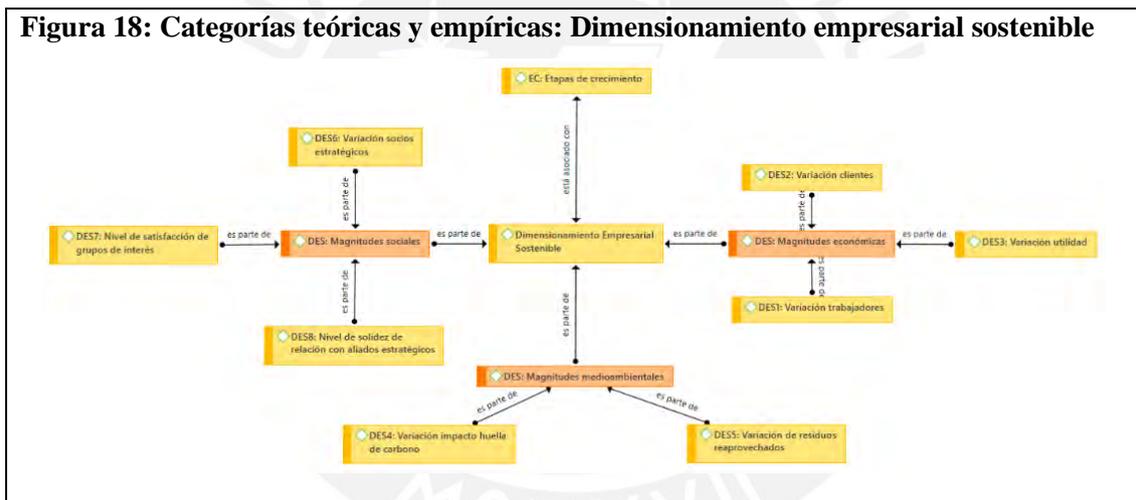
Entonces para mí el crecimiento de Cruzada Verde va en esos tres ejes, si esos tres ejes crecen de la mano, creo que podría decir que Cruzada Verde está creciendo (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020).

De esta manera, identificamos que el crecimiento va más allá de lo económico y requiere que las dimensiones sociales y medioambientales mejoren también para poder sustentar un crecimiento. En concordancia con el marco teórico, procederemos a presentar las percepciones de los participantes respecto a categorías teóricas como lo son las variables del dimensionamiento empresarial sostenible y el modelo de Greiner aplicadas a la realidad de Cruzada Verde para explorar más sobre su crecimiento.

2.2.1. Dimensionamiento empresarial sostenible

Para explorar las diferentes percepciones sobre el crecimiento organizacional, se vio pertinente realizar el análisis sobre la base de las categorías teóricas del dimensionamiento empresarial sostenible, las cuales se muestran a continuación:

Figura 18: Categorías teóricas y empíricas: Dimensionamiento empresarial sostenible



En primer lugar, respecto a la magnitud económica, procederemos a presentar los diferentes resultados en torno a la variación de trabajadores, variación de clientes y variación de utilidad.

Respecto al número de trabajadores, según la información brindada por la gerencia, el número de trabajadores disminuyó de 14 a 6 en el periodo de un año. Al identificar las razones de esta situación, se identificó que esto se realizó con la finalidad de disminuir los gastos fijos de la empresa dado que se tenía la percepción de que esa cantidad de personal era insostenible para las finanzas de la organización (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020).

Es así que la empresa decidió reducirse en cantidad de miembros fijos, y contratar personal de acuerdo a la cantidad de proyectos que tenía la empresa generando así una variabilización de los costos (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020). En el

discurso se identificó una perspectiva de achicarse para sobrevivir: “en un momento dijimos oye aguanta, paremos un ratito, hagamos cambios y avancemos en la medida de lo posible, pero achiquémonos, es una pena enorme, pero achiquémonos, no podemos” (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020).

Respecto a la variación de clientes, se sabe que hubo un crecimiento del 67%, pasando de 3 a 5 clientes en el periodo de un año, según información de la gerencia. En el discurso de los trabajadores, se resalta que este incremento de clientes se explica por la recomendación de clientes ya existentes de Cruzada Verde: “tenemos reuniones con clientes que nunca antes hemos tenido [...] me han llamado diciéndome: ¿oye tú trabajas con tal chico? ¿tú eres de Cruzada Verde? un amigo de Cencosud me dio tu contacto para que trabaje contigo” (PT1, comunicación personal, 12 de diciembre, 2020). Por su parte, la alta dirección resalta la capacidad de prospección de la empresa para acercarse a nuevas oportunidades de negocio con diferentes organizaciones: “hemos tenido algunos acercamientos al ministerio para tomar parte del portafolio de servicios como instituciones tipo la embajada de suiza, empresas y ONG importantes que vienen de afuera” (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020).

Asimismo, en los discursos se identifica que el número de clientes pudo ser mayor, sin embargo, debido a la pandemia de Covid-19 diferentes contratos y negociaciones tuvieron que cerrar. Como señala un gerente, “presentamos muchos proyectos y estaban por cerrarse con clientes como Herbalife, Red Bull, Backus, se vino la pandemia y paramos” (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020).

Respecto a la variación de la utilidad, se sabe que la organización ha experimentado dos años consecutivos de pérdidas económicas. En el 2019 tuvo pérdidas del ejercicio por -21,021 soles y en el 2020, -47,573 soles. De esta manera, podemos identificar que la empresa ha perdido más dinero en un año.

Luego de analizar los discursos los participantes, se sabe que en el 2019 las pérdidas económicas se explican principalmente por los elevados gastos fijos relacionados con la numerosa cantidad de personal (PT3, comunicación personal, 30 de diciembre, 2020). Por su parte, las pérdidas del 2020 se explican por dos situaciones: malas decisiones de inversión al inicio del periodo y la parálisis de operaciones por efecto de la crisis de Covid-19.

Según un miembro de la alta dirección, en una oportunidad de negocio perdieron 45,000 soles, pues se decidió hacer una inversión que más adelante tendría poca utilidad (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020). Posteriormente, se procedió con la disminución de gastos fijos como los relacionados al alquiler de la oficina o la gestión de redes sociales (PT3, comunicación personal, 30 de diciembre, 2020). No obstante, pese a la reducción de algunos

costos y gastos, estos no fueron suficientes, pues la empresa cerró el 2020 nuevamente con pérdidas, según se explica, las operaciones de la empresa estuvieron paralizada durante cinco meses debido a la pandemia Covid-19 (PT2, comunicación personal, 19 de diciembre, 2020).

En segundo lugar, al considerar las magnitudes sociales, se puede describir el crecimiento en base a la variación del número de aliados estratégicos, nivel de satisfacción de los grupos de interés y nivel de solidez en la relación con los mismos.

Sobre el número de socios estratégicos, se muestra un crecimiento de cantidad de aliados de la empresa desde uno en el 2019, a un total de tres en el 2020. Esto se debe a que, por un lado, la empresa se acercó a diferentes organizaciones para desarrollar trabajar en conjunto (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020). Es así que se pusieron en contacto con Kunan, el Sistema B y el Ministerio del Ambiente con el objetivo de buscar alianzas, posicionarse y realizar actividades que contribuyan con la sostenibilidad ambiental de la sociedad (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020). Mientras que, por otro, se acercaron a asociaciones de recicladores para poder integrarlos a la cadena y que tengan mejores beneficios en un trabajo colaborativo (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020).

Sobre la satisfacción de los grupos de interés, consideran que esta ha mejorado, pues, por un lado, los clientes de la empresa también se muestran conformes con los servicios brindados por la empresa y la relación que mantienen, pues expresan “estoy satisfecho porque en verdad vengo trabajando bien con ellos, son un *partner* que me entiende” (PC2, comunicación personal, 07 de enero, 2021). Por otro, los socios estratégicos también se encuentran satisfechos con el trabajo realizado con Cruzada Verde (PAE1, comunicación personal, 18 de enero, 2021). El nivel de solidez en la relación existente también es positivo como se muestra en las entrevistas, pues los clientes se sienten cómodos con la forma de trabajo de la empresa: “me parece que hacen un trabajo excelente, yo creo que no muchas marcas lo hacen, entiendo que hay todo un trabajo detrás” (PC2, comunicación personal, 21 de enero, 2021). Asimismo, valoran la agilidad de la empresa tanto para mantener una comunicación fluida como para realizar cambios y brindar propuestas (PC1, comunicación personal, 07 de enero, 2021). Además, la solidez también se demuestra en la articulación de los servicios de Cruzada Verde con los objetivos de sus *stakeholders*, quienes se muestran altamente contentos con el apoyo de Cruzada Verde en el cumplimiento de sus objetivos sociales (PAE1, comunicación personal, 18 de enero, 2021).

En tercer lugar, las magnitudes medioambientales para describir el crecimiento se fundamentan en la variación de residuos sólidos reaprovechados y en la variación del impacto de la huella de carbono.

Respecto a la variación de residuos sólidos reaprovechados, se sabe que este presentó una disminución, pasando de 93,784kg de residuos en el 2019 a 49,515 kg de residuos en el 2020, según los reportes internos de gestión de residuos. Esto se debe a que, en el 2019, tuvieron importantes ventas de este servicio pasando de diez a veinte estaciones de reciclaje con un cliente (PE1, comunicación personal, 14 de diciembre, 2020), lo cual se vio afectado ante la parálisis de las actividades en el 2020 debido a la pandemia Covid-19, pues todo lo relacionado al reciclaje se paralizó por meses (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020).

Respecto a la variación del impacto de la huella de carbono, la mitigación de dióxido de carbono fue de 41,391 kg en el 2019 a 23,202 kg en el 2020. Esta disminución está directamente relacionada con la disminución en la cantidad de residuos gestionados como se ve a continuación:

Cuando hablamos de residuos sólidos, lo que nosotros hacemos es pesar la cantidad de residuos que recolectamos por proyecto y hacemos una conversión porque estos residuos llegan a ser reciclados; que llegan a lo que son las plantas de reciclaje y nosotros hacemos una conversión de cuánto hemos ahorrado; ya sea en agua, en luz, en dióxido de carbono, en diferentes otros factores dependiendo del material

Estos cálculos sirven para generar los reportes de impacto ambiental que entregan a sus clientes con el detalle de los servicios, la mitigación del CO2 y la cantidad de kilos reducidos de plástico, vidrio, lata, entre otros (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020).

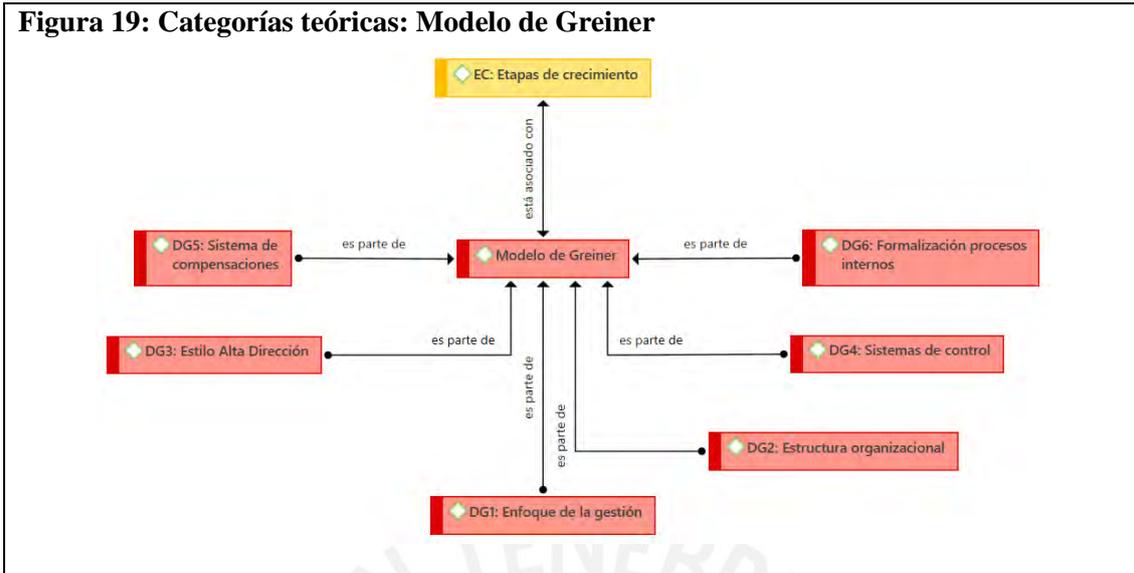
Estos decrementos se pueden explicar por el detenimiento de las actividades entre marzo y agosto del 2020; no obstante, esta parálisis fue útil para incrementar el contacto con nuevos posibles clientes y aliados, gestar nuevos proyectos y realizar mejoras en los procesos de orientación y educación en reciclaje a los usuarios finales (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020).

De esta manera, respecto al dimensionamiento empresarial sostenible, se puede ver que, de los tres ejes, la empresa solo creció a nivel social, mas decreció a nivel económico y medioambiental.

2.2.2. Modelo de crecimiento de Greiner

El crecimiento se puede analizar a partir del modelo propuesto por Greiner, de tal manera que podemos indagar en las percepciones de los participantes en torno a categorías como el enfoque de gestión, la estructura organizacional, el estilo de la alta dirección, los sistemas de control y los sistemas de compensaciones. Como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Figura 19: Categorías teóricas: Modelo de Greiner



En primer lugar, al analizar los discursos en torno al enfoque de la gestión en Cruzada Verde se identifican tres hallazgos: 1) En Cruzada Verde el enfoque es producir y vender 2) Hay una cultura de orientación a las necesidades de los clientes y 3) Existe una constancia de optimización de procesos.

De esta forma, en Cruzada Verde hay una percepción de que se necesita vender más, la cual es compartida tanto por trabajadores como la gerencia. Por ejemplo, un trabajador señala que el fin de la gestión es realizar la mayor cantidad posible de proyectos para que el negocio sea sostenible (PT1, comunicación personal, 12 de diciembre, 2020). En concordancia, la alta dirección dice que hay una fuerte necesidad de generar ingresos a través de más proyectos para clientes actuales y nuevos (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020).

La orientación a las necesidades de los clientes se relaciona bastante con la necesidad de conservar los clientes actuales bajo el contexto de crisis económica en la que se desenvuelve la empresa. En palabras de un gerente:

De cara a lo que cuesta mantener un cliente en esta época y sobre todo mantener una buena valoración de su parte, para mí es primordial ofrecer servicios A1, justamente para que ese cliente no se vaya, ahora más que nunca debemos tener a nuestros clientes contentos (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020).

En contraste, esa capacidad de adaptación es bien valorada por todos los clientes entrevistados, señalando inclusive que es un aspecto diferenciador de Cruzada Verde.

Por otro lado, la percepción en torno a la constancia de optimización de procesos se explica porque la empresa busca mejoras en la eficiencia de tiempo y recursos para los procesos de Cruzada Verde (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020). Por ejemplo, han

empezado a establecer rutas más eficientes para el recojo y traslado de los residuos sólidos (PT2, comunicación personal, 19 de diciembre, 2020).

En segundo lugar, sobre la estructura organizacional, hay que señalar que en Cruzada Verde se tiene una estructura informal, pues no cuentan con un organigrama claramente establecido y la estructura tampoco está muy definida (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020). En base a los discursos, se construyen dos percepciones. Por un lado, los trabajadores identifican que la estructura es adaptativa, se basa en la realización de proyectos y logro de resultados (PT2, comunicación personal, 19 de diciembre, 2020). Mientras que otra percepción, desde la gerencia, denota que la estructura se basa en una sola persona, Álvaro León, que realiza múltiples funciones (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020). Por ejemplo, hay discursos en los que se señala que “la estructura es Álvaro”, “Álvaro como el típico emprendedor se ubica en varios frentes” o “Álvaro hace varias cosas a la vez, como roles, desde operaciones, comercial, gerente general, o sea al menos tres roles que hace, pero es importante” (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020).

En tercer lugar, el estilo de liderazgo predominante en la empresa es, principalmente, emprendedor, lo cual en este caso se evidencia en el nivel de centralización de las actividades de la empresa en su fundador. Al respecto, se tiene que, desde el inicio de Cruzada Verde, el gerente general fue quien absorbió la mayor cantidad de funciones (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020). Luego, se organizaron mejor la división de tareas, de tal forma que él pueda encargarse de las tareas administrativas (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020). Sin embargo, pese a ello, el gerente general aún se ve altamente involucrado en actividades comerciales y el seguimiento de las actividades de la empresa (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020). Además, otro estilo de liderazgo que destaca es el directivo, dado que los trabajadores manifiestan que el CEO les dirige en torno a las actividades que se tienen que desarrollar y los resultados a lograr (PT1, comunicación personal, 12 de diciembre, 2020).

En cuarto lugar, están los sistemas de control de la empresa, los cuales, de acuerdo a la entrevista, se orientan más a la generación de reportes y la planificación de inversiones. Respecto a la generación de reportes, un tiempo estuvieron manejando un CRM para gestionar adecuadamente el contacto con los clientes, pues esta herramienta les permitía generar reportes sobre el estado de cada cliente; sin embargo, se dejó de usar debido al costo que implicaba, en consecuencia, volvieron al uso de tablas de Excel y reuniones para reportar el estatus de cada cliente (PT1, comunicación personal, 12 de diciembre, 2020). Otro medio de generación de reportes son los que realizan para sus clientes, para ello, pesan la cantidad de residuos recolectados por proyecto y convierten la cantidad en términos de mitigación CO₂ y el impacto en la economía

de los recicladores de base (PT1, comunicación personal, 12 de diciembre, 2020). Si bien, este no es un medio de control interno, pues no lo realizan para Cruzada Verde en sí misma, contribuye con mantener un control de su trabajo y resultados. Por otro lado, la planificación de inversiones se centra, por un lado, en la reducción de gastos y el control del presupuesto (PT3, comunicación personal, 30 de diciembre, 2020); mientras que, por otro, en la evaluación de inversiones de las soluciones sostenibles (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020). Es así que el sistema de control predominante es la generación de reportes de sostenibilidad.

Es necesario resaltar el nivel de colaboración entre los miembros al colaborar con tareas fuera de sus responsabilidades por el bienestar de la empresa (PT1, comunicación personal, 12 de diciembre, 2020). Esto contribuye a formar una estructura más horizontal, “circular” o “más plana” en la empresa donde se tiene un fuerte sentido de colaboración entre sus miembros (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020).

En quinto lugar, respecto a las compensaciones, las entrevistas muestran que una recompensa valiosa para los miembros es ser parte de la organización, seguida de los salarios y el aumento de los mismos. Al respecto, los miembros manifiestan que ser parte de la empresa es ser agentes de cambio y ayudar a empresas o personas que tengan una misión similar a lograr generar el cambio (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020). Por otro lado, la empresa no tiene establecido con claridad los criterios que determinan el monto que deba ganar cada colaborador, pues no se tiene una escala definida sobre los salarios y las recompensas económicas, ya que esto depende de la situación de la empresa y el proyecto realizado (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020). Sin embargo, si bien no hay claridad sobre los criterios para las compensaciones, la alta dirección considera importante tener un equipo satisfecho con sus beneficios es importante para su buen desempeño, por ello, organizaban eventos, reuniones y sorteos de premios entre el personal como complemento (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020).

Finalmente, sobre las crisis que ha atravesado la empresa, se tiene como crisis principal la de liderazgo, pues, como se vio anteriormente, al líder de la empresa solía asumir la mayor carga de funciones en la organización (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020). Sin embargo, la cantidad de responsabilidades de la empresa ya no podía ser asumida por una sola persona, por lo cual se dividió de una forma que permitiera que el líder se concentrara en las actividades clave (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020).

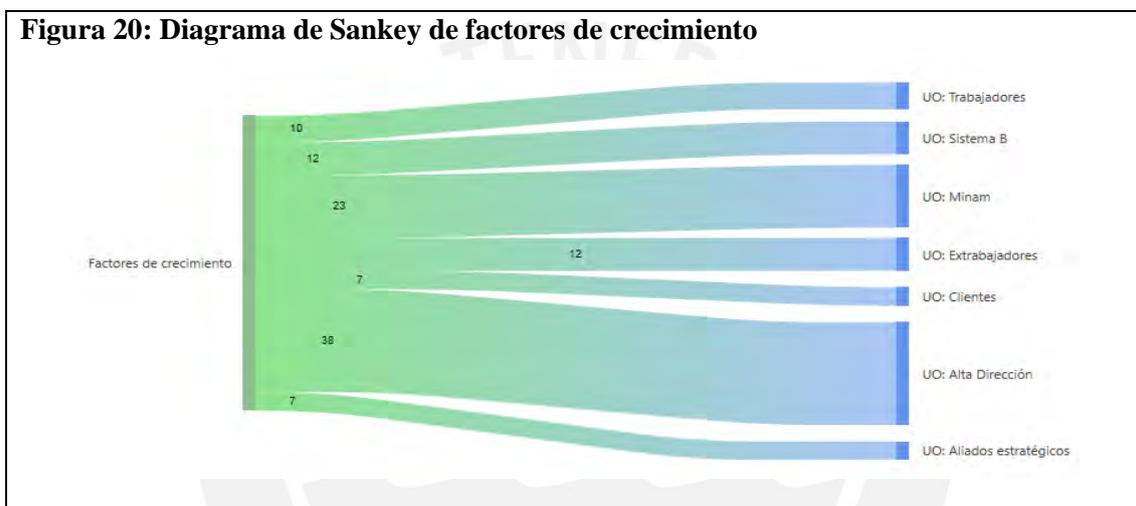
Es así que, de acuerdo al modelo de Greiner, la empresa tiene un enfoque de gestión basado en la generación de ingresos y la eficiencia de sus procesos, una estructura informal con tendencia a organizarse en trabajar por proyectos y resultados específicos, un liderazgo

predominantemente emprendedor, sistemas de control basados en reportes y compensaciones salariales poco estructuradas. Además, atravesó por una crisis de liderazgo que la llevó a redefinir las responsabilidades del líder.

2.3. Análisis de factores de crecimiento organizacional

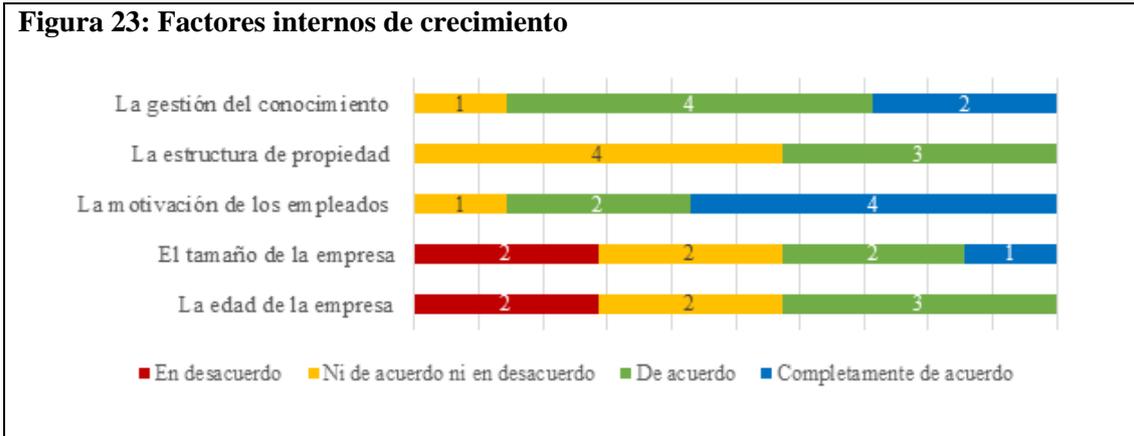
La recopilación de información sobre los factores de crecimiento organizacional se aplicó a todas las unidades de observación, tanto primarias como secundarias. Es así que, en las entrevistas, se identificaron mayores intervenciones por parte de la alta dirección, con 38 citas; el especialista del MINAM, con 23; el experto del Sistema B, con 12; y los extrabajadores, con 12. La cantidad de citas encontradas para cada unidad de observación se ve en el siguiente gráfico:

Figura 20: Diagrama de Sankey de factores de crecimiento



A nivel general, las percepciones en torno a factores de crecimiento aplicables a Cruzada Verde fueron muy variadas (ver Figura 21). De esta manera, las citas con mayor frecuencia se relacionaban con 1) la capacidad de generar alianzas con el gobierno, otras empresas privadas u organizaciones sociales 2) la capacidad de innovación desde la economía circular, con iniciativas como el compost y sistemas de reciclaje integrales 3) el aprovechamiento de leyes de corte medioambiental y social y 4) la relevancia de la motivación para el crecimiento de la empresa.

Figura 23: Factores internos de crecimiento



Respecto a la motivación de los empleados, al realizar el análisis de contenido, se identificó que la motivación incide en el correcto desarrollo de los proyectos y en el logro de resultados (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020). Asimismo, a partir de los discursos se identifican dos percepciones importantes sobre la motivación: está ligada con el propósito de la empresa y con el liderazgo del gerente.

Por un lado, el propósito de la organización influye motivacionalmente en el equipo de trabajo. De esta manera, se genera una percepción que el trabajo realizado tiene un impacto favorable en el medioambiente y la sociedad. A continuación, podemos apreciar este tipo de discurso.

Si fuese de repente en algún otro trabajo que no sé no tenga un impacto social o un impacto ambiental creo yo la motivación sería distinta pero el tema motivacional en este tipo de trabajos es más fuerte porque sabes que estás contribuyendo en realidad con el planeta, el tema del reciclaje es como te digo relacionado al cuidado del ambiente y creo que para mí particularmente esa motivación es única (PT2, comunicación personal, 19 de diciembre, 2020).

Por otro lado, el liderazgo del gerente general tiene un rol motivacional en el equipo de trabajo. En efecto, según un participante “al final creo que lo que transmite Álvaro, hace que gente de Cruzada se vuelva romántica, tenga mucho el *feeling* medioambiental y el vínculo con la empresa” (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020). En suma, un personal motivado es clave para hacer crecer la empresa (PT3, comunicación personal, 30 de diciembre, 2020).

Respecto a la gestión del conocimiento, se reconoce que compartir la información entre todos los niveles de organización permite que la alta dirección y trabajadores puedan tomar mejores decisiones y adaptarse a las necesidades de los clientes para así crecer (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020). De esta manera, en Cruzada Verde se identifica en los discursos la existencia de reuniones semanales de coordinación, sesiones de capacitación y comunicación de información relevante en la empresa (PT2, comunicación personal, 19 de

diciembre, 2020). Al respecto, un especialista del Sistema B señala que debe existir un proceso circular en una empresa donde se comparta toda la información clave y valores para que la organización se mueva a un mismo ritmo (SB1, comunicación personal, 01 de octubre, 2020).

La estructura de la propiedad es otro factor relevante porque permite a la organización crecer, pues la principal expectativa de los accionistas es generar rentabilidad en Cruzada Verde (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020). En ese sentido, conforme se constituya la estructura accionaria, existen socios que se involucran más que otros con las áreas de la empresa. Tal es el caso de Álvaro León, por ejemplo, que está sumamente involucrado con todas las áreas (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020). Se sabe además que Cruzada Verde contaba inicialmente con dos accionistas; sin embargo, la mayor parte del capital se invirtió en gastos corrientes por lo que con la llegada del tercer socio, se obtuvo un apalancamiento financiero mayor (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020).

Respecto al tamaño de la empresa como factor de crecimiento, se identifica la percepción de que una organización pequeña es más ágil, menos costosa de mantener y por siguiente puede crecer más rápido (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020). Es más, se identifica el discurso que Cruzada Verde tuvo que achicarse para poder ser más eficaz (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020). Al respecto, se sabe que Cruzada Verde inició sus operaciones con un número regular de trabajadores, como se señala a continuación:

Aprendes en el camino que tienes que nacer chiquito, con un tamaño adecuado para que vayas creciendo bien. Pero en el caso de nosotros, nacimos ya mediano, no estábamos ni al borde de ser veinte trabajadores ni cerca (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020).

Al respecto, según un cliente de la empresa, a pesar de que Cruzada Verde es una empresa pequeña, valora que sea ágil y tenga una buena capacidad de reacción (PC1, comunicación personal, 07 de enero, 2021). En efecto, señala que esa agilidad es importante para la selección de sus proveedores.

Siempre se buscaba partners más pequeños, que no sean destructivos o burocráticos, que sean más ágiles. A veces, pensar en el tamaño es un depende, en el caso puntual de nuestros requerimientos, no era necesario trabajar con una empresa grande, lo que buscábamos era a alguien que conociera el sistema y sea rápido, así conocimos a Cruzada Verde, comenzamos con uno, dos, cuatro proyectos y ahora vamos con dieciocho proyectos de estaciones de reciclaje en lo que va del año (PC1, comunicación personal, 07 de enero, 2021).

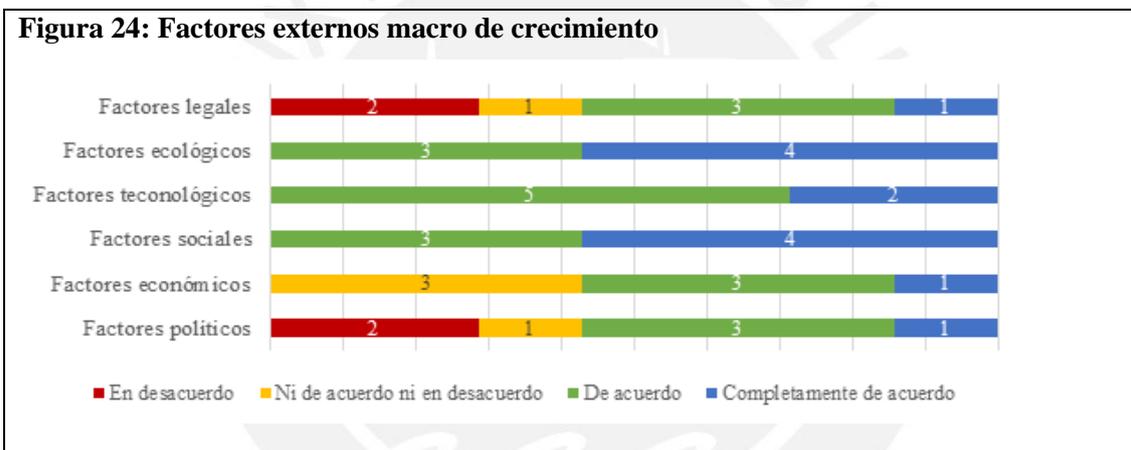
Respecto a la edad de la organización, se tiene la percepción de que cuando una empresa es joven sí puede crecer, pero primero necesita sobrevivir (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020). En el caso de Cruzada Verde, sus dos primeros años de vida le han servido para

poder adaptarse a las dinámicas del sector y enfrentar la pandemia de Covid-19 (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020). Por su parte, un participante señala que, si bien Cruzada Verde es una empresa relativamente nueva, se ha enfocado en mejorar la relación con sus clientes actuales, incrementar la calidad de sus servicios y generar nuevos contactos (PT1, comunicación personal, 12 de diciembre, 2020).

2.3.2. Factores de crecimiento externos

El análisis de factores externos de crecimiento parte de dos categorías teóricas: los factores macro externos PESTEL (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales) y oportunidades sectoriales.

Al realizar un sondeo preliminar a todas las unidades de observación, se preguntó la relevancia en torno a cada uno de los factores PESTEL. Los factores con mejores resultados fueron los ecológicos y sociales como se muestra en el siguiente gráfico:



En primer lugar, respecto a los factores ecológicos, de acuerdo a una especialista del Ministerio del Ambiente, se identificó que existen los siguientes tres factores ecológicos de crecimiento:

Tabla 10: Factores ecológicos de crecimiento

Incremento de residuos sólidos	Demanda departamental	Sostenibilidad en los negocios
En el Perú se generan cerca de 21,400 toneladas de residuos sólidos al día, sin embargo, el aprovechamiento de dichos residuos representaría solo un 1.08% (PM1, comunicación personal, 30 de diciembre, 2020).	Existen departamentos, aparte de Lima, con una alta generación de residuos y poca atención de organizaciones dedicadas a la valorización (PM1, comunicación personal, 30 de diciembre, 2020).	Hay “una oportunidad de negocio a nivel social y navegable a nivel ecológico, una empresa que trabaje el tema de valorización de residuos, también va a ayudar en el tema ambiental” (PM1, comunicación personal, 30 de diciembre, 2020).

Los altos niveles de generación de residuos sólidos y poca demanda de empresas valorizadoras implican una oportunidad de crecimiento y desarrollo organizacional. Sin embargo, para aprovechar dicha oportunidad desde la revalorización se requiere que la organización cuente con el registro autoritativo como señala la experta.

El tema de negocios va relacionado a la valorización de los residuos sólidos, en el marco de una economía circular, por lo que se necesita que la organización sea una empresa operadora de residuos sólidos, para lo cual el MINAM les brinda un registro autoritativo (PM1, comunicación personal, 30 de diciembre, 2020).

Respecto a los factores de crecimiento tecnológicos, los procesos de digitalización adquieren cada vez más una mayor relevancia. Al respecto, la alta dirección señala que Cruzada Verde ha logrado ciertos avances en materia de digitalización de sus procesos, especialmente los relacionados al *home office* (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020). Dichos procesos de digitalización permiten que la organización sea más rápida y encuentre nuevas oportunidades de negocio. En concordancia, un especialista del sistema B señala que la digitalización “va más allá de la frontera y ahora con toda la tecnología que tenemos es factible, vender, comprar y negociar” (SB1, comunicación personal, 01 de octubre, 2020).

Por otro lado, se tiene la percepción de que la pandemia de Covid-19 influyó en que este proceso de transformación se acelere:

Esta situación me obligo como a todos a hacer las cosas distintas, desde hacer una teleconferencia, *un home office* por ejemplo [...] la pandemia te ha obligado a digitalizarte rápidamente porque la coyuntura te obliga, cuando hay crisis eres más creativo, eres más eficiente, tienes que exigirte, entonces, yo creo que esa es la gran oportunidad de todo esto (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020).

Por su parte, respecto a factores de crecimiento sociales, identificamos que, según una especialista del MINAM, se está gestando una mayor vocación medioambiental a favor del reciclaje en la sociedad (PM1, comunicación personal, 30 de diciembre, 2020). Este comportamiento puede explicarse por una mayor educación medioambiental de las nuevas generaciones (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020). O también, por efecto de la crisis de Covid-19: “todo lo que hemos vivido en el 2020 ha servido para que la gente tenga una nueva perspectiva sobre nuestras acciones con el medioambiente” (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020). De tal manera, que estas nuevas perspectivas pueden fomentar una mayor cultura de reciclaje que influya en nuevos proyectos para Cruzada Verde.

Respecto a los factores de crecimiento legales, se identifica una percepción general: las leyes pueden dar origen a nuevas oportunidades de negocio (PAD2, comunicación personal, 22

de diciembre, 2020). Por ejemplo, las leyes que promueven el uso de materiales biodegradables en empresas privadas permiten a Cruzada Verde desarrollar nuevas unidades de negocio (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020). Asimismo, se tiene la percepción de que el Estado cada vez más promueve este tipo de legislaciones: “cada vez más saca leyes, que impulsan, que obligan a las empresas privadas a realizar este tipo de iniciativas, por ejemplo, en el tema de reciclaje” (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020).

Por otro lado, otra legislación que se identificó en el discurso del participante fue la referente a la Ley BIC que permitiría reconocer a las empresas con propósito social o medioambiental.

Por ejemplo, la famosa ley BIC que ya va a salir y se está trabajando con empresas B y algunos congresistas. Entonces este tipo de acciones, de sinergias, son los que hacen que tenga más importancia el tema porque en pandemia se olvidaron de la sostenibilidad, anulado, o sea, no existió (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020).

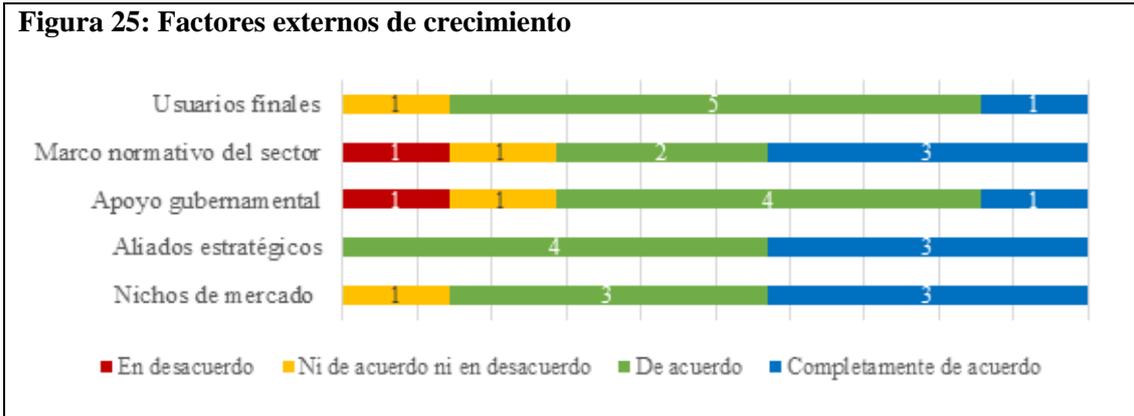
Entre los factores de crecimiento económicos, se identifica que existiría una recesión económica por efecto de crisis de Covid- 19 que puede paralizar los proyectos de Cruzada Verde (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020). En ese entendido, el acceso a financiamientos de capital de trabajo e inversiones sería importante para la supervivencia de Cruzada Verde (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020).

Por su parte, según estimaciones de un especialista, si en el futuro se desarrolla una economía circular, la capacidad de articulación de diferentes organizaciones e industrias productivas en el Perú permitiría que las empresas de valorización adquieran más relevancia, ingresos y crezcan (PM1, comunicación personal, 30 de diciembre, 2020).

Entre los factores de crecimiento políticos, se debería prestar cierta atención a la agenda medioambiental en el Perú (PM1, comunicación personal, 30 de diciembre, 2020). Porque se están promoviendo el desarrollo de econegocios, bionegocios, así como también incentivos económicos a los gobiernos locales para que ejecuten presupuestos de gestión de residuos (PM1, comunicación personal, 30 de diciembre, 2020). Sin embargo, cabe señalar que se requiere un esfuerzo de negociación con las municipalidades para que ejecuten sus presupuestos en valorización (PM1, comunicación personal, 30 de diciembre, 2020).

En segundo lugar, respecto a los factores de crecimiento sectoriales, en el sondeo se identificó que los principales factores serían los aliados estratégicos en GRSR. Seguimiento de los nichos de mercados y usuarios finales, como se ve en la siguiente figura:

Figura 25: Factores externos de crecimiento



En efecto, la capacidad de generar aliados estratégicos son un factor de crecimiento importante. Según un trabajador, si bien Cruzada Verde posee buenos aliados, necesita involucrarse más con grupos relacionados a la sostenibilidad (PT1, comunicación personal, 12 de diciembre, 2020). En efecto, por su parte, el Sistema B ofrecería oportunidades para generar más clientes, adquirir más conocimiento e inclusive adquirir financiamiento (SB1, comunicación personal, 01 de octubre, 2020). Además, según un cliente de la empresa, los aliados estratégicos, sean organizaciones sin fines de lucro u otras empresas permiten generar un *networking* de confianza que puede incidir en una decisión de cerrar un contrato (PC1, comunicación personal, 07 de enero, 2021).

Respecto a los nichos de mercado, existen aspectos a tomar en cuenta como la demanda en otros departamentos del Perú (PT2, comunicación personal, 19 de diciembre, 2020) (PC1, comunicación personal, 07 de enero, 2021). Asimismo, el ingreso a nuevos mercados como el compost orgánico o el reciclaje de Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (RAEE) representa una oportunidad de negocio (PM1, comunicación personal, 30 de diciembre, 2020).

Por último, respecto a los usuarios finales, identificamos que, si bien aún son usuarios inmaduros, están tomando una mayor consciencia en torno a la GRSR (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020). En efecto, “la pandemia habría cambiado el chip en torno al trato que tenemos con la madre tierra” (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020). Por lo que existe una oportunidad de educar al usuario para que Cruzada Verde crezca (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020).

De esta manera, hemos identificado la existencia de terminados factores de crecimiento para Cruzada Verde, tanto intrínsecos como extrínsecos. Los cuales, podrían implicar oportunidades de crecimiento si son aprovechados de una manera eficaz.

3. Discusión de hallazgos centrales

3.1. Discusión del proceso estratégico

3.1.1. Formulación estratégica

La misión de las empresas es importante porque genera una distinción de su propósito respecto a otras organizaciones (David, 2003, p. 59). La misión de Cruzada Verde se orienta a “generar una cultura en donde se busque reducir nuestro impacto al medio ambiente como persona, familia y empresa promoviendo el uso de productos biodegradables compostables y alternativas de reciclaje sostenibles” (Cruzada Verde, 2019, p.3). Si analizamos dicha misión, identificamos que existe un componente de carácter económico y otro social (Gutiérrez, 2019, p. 5).

En efecto, se identificó que los componentes de la misión son dos: la delimitación de los servicios y el interés en el medioambiente y sociedad. Básicamente, porque se percibe que Cruzada Verde es una organización que busca desarrollar soluciones sostenibles integradoras, con un enfoque de economía circular para fomentar el cuidado medioambiental.

En contraste, podemos comparar los resultados obtenidos con la teoría. David (2003) establece que una misión posee componentes como los “clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, interés en el crecimiento, la filosofía, el concepto propio, la preocupación la imagen pública y el interés en los empleados” (p. 69). Los resultados se muestran a continuación:

Tabla 11: Componentes de la misión de Cruzada Verde de acuerdo a David (2003)

Componentes de la misión según David	Análisis en base a David	Percepciones de los participantes
La misión delimita quiénes son los clientes	No cumple	Sí, parcialmente
Se establece los principales productos y/o servicios	Sí cumple	Sí cumple
Es claro dónde compite geográficamente la empresa	No cumple	Sí, parcialmente
Se especifica si la empresa está actualizada a nivel tecnológico	No cumple	No cumple
Existe un interés en la supervivencia, crecimiento y utilidad	No cumple	No cumple
Se especifica la filosofía de la empresa	Sí cumple	Sí, parcialmente
Existe un concepto propio distintivo	Sí cumple	Sí, parcialmente
Se orienta a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales	Sí cumple	Sí cumple
Se señala que los empleados son un activo valioso	No cumple	No cumple

De esta manera, identificamos que no se cumplen todos los componentes de la misión, por lo que tendría una mala calificación y existen puntos de divergencia en torno a determinados componentes. Según el enfoque teórico, se recomienda que una misión incluya todos los componentes presentados con anterioridad (David, 2003, p. 68), porque “una misión bien definida es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia” (David, 2003, p. 59). Asimismo, respecto a los puntos de vista divergentes, David (2003) señala que los desacuerdos en torno a la misión pueden generar problemas en el futuro si no se llegan a resolver (p. 62).

Por su parte, el hecho que no haya una visión adecuadamente delimitada es comprensible, dado que, según la teoría, dicha tarea es “una de las tareas más ignoradas en la dirección estratégica” (David, 2003, p. 72).

Sin embargo, una visión es importante para toda empresa porque permite establecer al largo plazo cuál es la orientación de esta, es decir, qué quiere llegar a ser (David, 2003, p. 56). Si analizamos la percepción de los participantes, podemos identificar que existe una orientación de querer llegar a ser una empresa reconocida por su impacto social, medioambiental y/o su crecimiento organizacional. Al respecto, se sabe que cuando una empresa toma en consideración a sus trabajadores para el diseño de una visión, se logra una mayor comprensión de su propósito (David, 2003, p. 72). Por lo que esto podría significar una oportunidad para establecer el rumbo de la organización desde un enfoque económico y medioambiental porque la visión debe traducirse en la estrategia del valor compartido (Díaz & Castaño, 2013, p. 96).

Por su parte, respecto a los factores externos analizados, se sabe que “las fuerzas externas se dividen en cinco categorías principales: 1) fuerzas económicas; 2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; 3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; 4) fuerzas tecnológicas; y 5) fuerzas competitivas” (David, 2003, p. 80). En comparativa, en base a los hallazgos obtenidos, generamos la siguiente discusión:

Tabla 12: Nivel de relevancia de los factores externos macro

Fuerza	Nivel de relevancia	Sustento
Económica	Poco Relevante	Este factor no fue explícitamente considerado por Cruzada Verde para la formulación de sus estrategias de acuerdo a las entrevistas. Sin embargo, según David (2003), estas fuerzas “ejercen un impacto directo en el atractivo potencial de diversas estrategias” (p. 82).
Sociales, culturales, demográficas y ambientales	Muy relevante	Los factores sociales permiten identificar cambios de conducta en la ciudadanía y los factores ambientales orientan a mitigar necesidades medioambientales. Estos fueron altamente considerados por la empresa para el desarrollo de sus productos y servicios. Los cambios en torno a estas fuerzas “ejercen un impacto importante en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes” (David, 2003, p. 84).
Políticas, gubernamentales y legales	Relevante	Las fuerzas políticas permiten identificar periodos de estabilidad para invertir a largo plazo. Aunque, al principio no era tan claro el marco jurídico en GRSR en el aspecto legal. Se debe tener una atención particular a dichas fuerzas, porque un adecuado pronóstico de las mismas puede permitir enfocar mejor las estrategias (David, 2003, p. 87).
Tecnológicas	Relevante	Sirven de base para la provisión de servicios sostenibles innovadores como las <i>Ecoboxes</i> . Sin embargo, deberían poseer una mayor relevancia según la teoría porque “los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios producen un fuerte impacto en las empresas” (David, 2003, p. 92).
Competitivas	Relevante	Se tomaron en cuenta tendencias como la sostenibilidad, la oferta existente que califican de poco seria y oportunidades sectoriales como una mayor demanda de productos y servicios sostenibles. Según la teoría, estas fuerzas son básicas para formular estrategias con éxito (David, 2003, p. 94).

En contraste, una categoría identificada en el análisis cualitativo es el de los aliados estratégicos. Si bien David no hace mención a los aliados estratégicos como una fuerza relevante en la formulación de estrategias, para la organización sí resulta relevante, dado que permite generar redes de colaboración para el desarrollo de sus proyectos.

¿Cómo se podría establecer un orden y prioridad para cada una de las fuerzas? Según David, se puede usar herramientas como la matriz de la evaluación del factor externo, porque “permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (David, 2003, p. 110). Sin embargo, en contraste, Cruzada Verde no utiliza dicha herramienta y realiza el proceso de análisis mediante apreciaciones cualitativas durante reuniones de la empresa.

Por su parte, tomando en consideración la teoría, podemos encontrar fortalezas internas en las diferentes operaciones internas de una empresa, tales como “la dirección, mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, así como los sistemas de información” (David, 2003, p. 157). Si clasificamos los resultados de las entrevistas en las categorías más relevantes de Cruzada Verde, encontramos lo siguiente:

Tabla 13: Nivel de relevancia de los factores internos de la empresa

Fortalezas	Nivel de relevancia	Sustento
Dirección	Muy relevante	Se busca que los empleados trasciendan al propósito de la organización desde un enfoque social, ambiental y económico. Según la teoría, ello permitiría “dirigir los esfuerzos, configurando así el comportamiento humano” (David, 2003, p. 129). Sin embargo, el diseño de los puestos no es tomado tanto en consideración.
Finanzas y contabilidad	Poco relevante	De acuerdo a las entrevistas, no se hizo mención a las finanzas y contabilidad como un factor a tomar en cuenta en la formulación estratégica. En contraste, según David, esta categoría sí debería tomarse en cuenta porque “la determinación de fortalezas y las debilidades financieras de una empresa es fundamental para la formulación de estrategias de forma eficaz” (David, 2003, p. 157).
Producción y operaciones	Relevante	Si bien no hay una adecuada evaluación de la capacidad operativa en la formulación estratégica de Cruzada Verde, el personal se encuentra altamente comprometido con el desarrollo de sus operaciones. Según la teoría, esto resulta preocupante porque “las decisiones sobre la capacidad implican la determinación de los niveles de rendimiento óptimos para la empresa” (David, 2003, p. 143).
Sistemas de información	Relevante	Existe información valiosa sobre el conocimiento en torno a sostenibilidad y la capacidad de generar contactos; sin embargo, no se identificó que al 2020 se posea un sistema que automatice dicha información. En efecto, la información es “una fuente importante de ventajas o desventajas competitivas” (David, 2003, p. 147).

Respecto a los objetivos de Cruzada Verde, se identificó que no están debidamente planteados y documentados, especialmente en el 2020 debido a los efectos de la crisis del Covid-19. En contraste, David señala que los objetivos son importantes porque “representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias” (David, 2003, p. 158). Frente a esta situación, David señala que se debe evitar dirigir organizaciones sin objetivos (David, 2003, p. 159). Al respecto, pueden existir diferentes tipos de gerencias que carecen de objetivos: la gerencia por extrapolación, que se mantiene haciendo lo mismo porque funciona; la gerencia por crisis, que reacciona a los problemas más urgentes; la gerencia por ideas subjetivas, que actúa según su propia perspectiva y sin planes generales; y la gerencia por esperanza, la cual actúa pensando que sus resultados futuros serán positivos (David, 2003, p. 159). Si comparamos esos criterios teóricos, en Cruzada Verde podemos identificar que existe, principalmente, una gerencia por ideas subjetivas debido a su ausencia de planes formales.

Sin embargo, a pesar de que no existen objetivos formalmente planteados, resulta interesante identificar que una gran mayoría de participantes señala que sí existen y hasta serían SMART. Ello podría explicarse porque se fijan, oralmente, ciertos resultados genéricos desde la alta dirección para las estrategias de la empresa. Estos resultados se sustentan en su relación con el propósito de la empresa, dado que se orientan al desarrollo sostenible y con un enfoque de economía circular. En efecto, las empresas que poseen el enfoque de valor compartido tienden a

cambiar su percepción del logro de objetivos porque se busca una reciprocidad entre lo económico y lo social (Gutiérrez, 2019, p. 6).

Según la teoría estratégica, los objetivos permiten establecer prioridades, estimular el desempeño y los logros (David, 2003, p. 159). En ese entendido, tomando en cuenta la realidad de Cruzada, ¿se tratarían de prioridades, desempeño y/o logros exclusivamente económicos? En efecto, dado lo anteriormente desarrollado, los potenciales objetivos serían desarrollados tomando en cuenta ejes de sostenibilidad: economía, medioambiente y sociedad.

Según Porter y Kramer (2011), el valor compartido está cambiando la concepción que tenemos respecto a las estrategias porque los mercados se abren a nuevas necesidades por satisfacer (p. 17). En efecto, la teoría señala que “las empresas deben enfocarse más en encontrar oportunidades de negocio ocultas en problemas del entorno” (Como se cita en Díaz & Castaño, 2013, p. 99). En ese entendido, la entrada a mercados B2B, B2C o B2G representan una oportunidad no solo de crecimiento económico, sino también medioambiental por su impacto generado. Según la teoría, “el concepto de valor compartido redefine los límites del capitalismo. Al conectar mejor el éxito de las empresas con los avances de la sociedad, se abren muchas formas de atender nuevas necesidades, ganar eficiencia, crear diferenciación y expandir mercados” (Porter & Kramer, 2011, p. 7).

En ese entendido, ¿cuáles serían los principales mecanismos de generación de valor compartido en Cruzada Verde? Recordemos que existen tres formas: “reconcebir productos y mercados, redefinir la productividad en la cadena de valor, permitir el desarrollo de clúster locales” (Porter & Kramer, 2011, p. 8).

En la fase cualitativa, se identificó que en Cruzada Verde se aplican tres tipos de estrategias: el aprovechamiento de un mercado verde, la sostenibilidad en procesos y la articulación con *stakeholders*. En contraste con la teoría, estas categorías empíricas coinciden con los mecanismos de generación de valor compartido: reconcebir los productos y mercados, redefinir la productividad de la cadena de valor y generar clústers respectivamente.

Se identificó que el principal, según los participantes, es reconcebir los productos y mercados porque su propuesta de valor satisface necesidades sociales-ambientales en el mercado. Según la teoría, “para una empresa, el punto de partida para crear este tipo de valor compartido está en identificar todas las necesidades, beneficios y males de la sociedad que están o podrían estar asociados con los productos de la firma” (Porter & Kramer, 2011, p. 8). En ese sentido, necesidades asociadas a las soluciones de Cruzada Verde podrían ser la necesidad de mitigación ambiental y la necesidad social de una mejora en la calidad de vida de los recicladores de base.

Además, otro mecanismo de Cruzada Verde sería redefinir la productividad de la cadena de valor por tres razones: usan menos recursos como la energía eléctrica en sus procesos, sus tareas siguen una lógica social-económica-medioambiental y la elección de proveedores sigue criterios de sostenibilidad. Al respecto, Porter y Kramer (2011) señalan que “la cadena de valor de una empresa inevitablemente afecta -y es afectada por- diversos temas sociales” (pp. 9–11). En ese entendido, deben seguir una lógica de valor compartido tanto el uso de la energía y logística, como la productividad y procesos de abastecimiento (Porter & Kramer, 2011, p. 13).

La generación de clústers fue particularmente relevante para el caso de Cruzada Verde por su articulación con aliados estratégicos, clientes y otras empresas. Los clústers son “concentraciones geográficas de firmas, empresas relacionadas, proveedores de productos y servicios e infraestructura logística” (David, 2003, p. 196). En ese entendido, en Cruzada Verde se identificó una concentración con actores como los recicladores de base, quienes apoyan en la logística de los residuos y generan beneficios por las operaciones de la empresa; así como también, la articulación con *partners* para el desarrollo de iniciativas sostenibles y colaborativas. Esto se puede evidenciar en que forma parte de la red de aliados de Kunan y del Sistema B en sus respectivos sitios web, así como en el directorio “Menos Plástico más Vida” del MINAM.

Por último, la fase de análisis y selección de estrategias se caracteriza por intentar “determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa lograr su misión y objetivos” (David, 2003, p. 196). Como hallazgo, se identificó que el análisis y selección de estrategias no se realizaría en base a matrices formales, sino por el contrario en base a acciones como las lluvias de ideas y reuniones con los empleados. Al respecto, según la teoría, si bien la toma de decisiones en torno a las estrategias es subjetiva, esta debería basarse en información objetiva (David, 2003, p. 225). Desde la teoría, se recomienda que la información que maneja la organización se sistematice para procurar un mejor análisis y selección de estrategias (David, 2003, p. 236).

3.1.2. Implementación estratégica

Respecto a la implementación de estrategias, no se aplicaría un proceso formal según los hallazgos de las entrevistas, porque la alta dirección no tendría suficiente energía y tiempo para realizarlo. Según David (2003), la implementación es el puente entre el pensamiento a la acción estratégica y si no se posee una comprensión, ni mucho menos compromiso, la implementación de las estrategias enfrentarían dificultades (p. 267). En efecto, la teoría estratégica señala que la implementación debe tomar en cuenta factores como la estructura, el desempeño, la remuneración, el ambiente corporativo y el factor humano (David, 2003, p. 185). Sin embargo, si bien Cruzada Verde presenta dificultades para adaptar dichos factores a la estrategia, resulta

interesante identificar que el equipo de trabajo sí socializa las estrategias de la empresa. Al respecto, de acuerdo con David (2003), si bien la dirección estratégica se puede realizar de manera informal, cuando se formaliza este proceso, “mejora en forma importante el crecimiento y la prosperidad de las pequeñas empresas” (p. 300).

3.1.3. Evaluación estratégica

“Las estrategias mejor formuladas e implementadas se vuelven obsoletas conforme cambian los ambientes externo e interno de una empresa” (David, 2003, p. 300). Por lo que es de suma importancia contar con mecanismos de evaluación estratégica para realizar cambios oportunos a su funcionamiento (David, 2003, p. 311). En el caso de Cruzada Verde, sí existirían mecanismos de evaluación estratégica tales como el planteamiento de indicadores en hojas de cálculo; sin embargo, no habría un control estricto de todas las estrategias y habría dificultades para medir resultados de carácter cualitativo.

Según David, la evaluación estratégica debe “ofrecer un panorama verdadero de lo que sucede” (David, 2003, p. 316). Por lo que el uso de tecnología podría servir para promover una estructura de comunicación y evaluación (Blázquez et al., 2006, p. 45). En efecto, en el caso de Cruzada Verde, se usó inicialmente plataformas CRM para aplicar mecanismos de seguimiento en hojas de cálculo computarizadas y reuniones semanales. Por último, si analizamos el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos según la percepción de los participantes, identificaríamos que la empresa no tiene establecidos claramente sus objetivos y estrategias, lo cual dificulta la evaluación del resultado de estos.

Frente a esta situación, en el siguiente capítulo, en la sección de recomendaciones, se propondrán objetivos con sus respectivos indicadores de acuerdo al BSC sostenible presentado en el marco teórico.

De esta manera, tras haber discutido sobre la formulación, implementación y evaluación de las estrategias de crecimiento de Cruzada Verde, identificamos que varios de los elementos presentados anteriormente no se ajustan al planteamiento formal de estrategias propuesto por David (2003). Sin embargo, pese a que no se siguen estos lineamientos formales y académicos, la empresa sí presenta elementos empíricos y actividades alineadas al proceso estratégico. Asimismo, se identifica que las acciones estratégicas y resultados esperados tienen un componente social y medioambiental relevante para la organización.

3.2. Discusión de los hallazgos del crecimiento organizacional de la empresa

En esta sección se presentarán los principales hallazgos sobre el crecimiento organizacional. En primer lugar, se analizará el crecimiento de la empresa desde el dimensionamiento empresarial sostenible, para lo cual se determinará el enfoque que tiene mayor

relevancia para la organización y cómo esto se refleja en su crecimiento. En segundo lugar, se analizarán el crecimiento de la empresa de acuerdo a los factores del modelo de Greiner para determinar en qué nivel de crecimiento se encuentra.

Al analizar el crecimiento de Cruzada Verde se tomará como base teórica de valor compartido de Porter y Kramer (2011), quienes introducen la relevancia del triple enfoque para el crecimiento sostenido de la organización: económico, ambiental y social. Además, los enfoques de crecimiento empresarial de Blázquez et al. (2006a) y Ben Amara et al. (2020). De esta manera, se contrastará la información presentada con lo presentado por los autores, se analizará cuáles son los enfoques con mayor peso en la organización y cómo es que el crecimiento de la empresa se explica a través de estos.

De acuerdo con Blázquez et al. (2006a), el crecimiento empresarial puede analizarse desde dos puntos de vista: uno cuantitativo, “constreñido a los problemas financieros planteados en la adopción de la estrategia” (p.169); y uno cualitativo, “dirigido hacia los problemas estructurales que este proceso conlleva, los métodos de dirección, de control, etc.” (p.169). Es así que el crecimiento de la empresa se evalúa desde estas dos perspectivas.

En el aspecto económico, la empresa ha presentado un decrecimiento económico de -21,021 en el 2019 a -47,573 soles en el 2020 respectivamente. Esta generación de valor económico ha sido afectada, principalmente, por decisiones relacionadas al balance entre ingresos y gastos de la empresa y su apalancamiento financiero, así como por la crisis del Covid-19 (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020). Esto se vio reforzado por la disminución en la cantidad de residuos gestionados y en la mitigación de la huella de carbono. Desde el punto de vista empresarial, se deben buscar nuevas formas de negocio que aseguren su utilidad y supervivencia, lo cual hace imperativo tener una política de inversiones orientado al crecimiento (Durán, como se cita en Blázquez et al., 2006a, p.174). De esta manera, se puede cuestionar las estrategias y políticas de inversiones de la empresa que permitieron que su utilidad se vea afectada de esta manera.

No obstante, desde la perspectiva interna de la empresa, su crecimiento, o la percepción del mismo, está directamente afectada por el aumento de la cantidad de clientes, de socios estratégicos, de planeación de proyectos y del impacto que sienten que logran en la sociedad y el medio ambiente. Esto se evidencia en lo expuesto en el análisis cualitativo, en el que el crecimiento de Cruzada no se centra en lo económico, sino en tener a sus clientes contentos, enseñar sobre el reciclaje, el impacto ambiental y la relación con grupos de interés. Es así que, de acuerdo a la generación de valor medioambiental y social toman más relevancia en la organización. No obstante, reconocen que este valor económico es relevante, pues es la fuente de

partida para cumplir sus objetivos ambientales (PAD2, comunicación personal, 22 de diciembre, 2020), pues como se menciona en Blázquez et al. (2006a) “no existe crecimiento que se sostenga sin una adecuada base de rentabilidad” (p. 187).

Esto se relaciona directamente con la teoría, pues, de acuerdo con Porter y Kramer (2011), el valor compartido involucra crear económico al mismo tiempo que se crea valor a la sociedad abordando sus necesidades generando una comunidad exitosa (pp. 3-5). Para lograr esto, proponen la redefinición de los productos y mercados, de la cadena de valor y la formación de clústeres de apoyo. Asimismo, la importancia de la relación de la empresa con el medioambiente las orienta a crear estrategias enfocadas en brindar productos o servicios sostenibles para generar beneficios financieros (Kao y Du, como se cita en Ben Amara et al., 2020, p.16921). Este punto invita a las empresas a redefinir la forma en la que obtienen beneficios de tal manera que estos beneficios también lleguen a la sociedad (Porter & Kramer, 2011, p.8). De esta manera, el caso de Cruzada Verde se alinea a los propuesto por la teoría, ya que los productos y servicios que ofrece tienen como objetivo generar un impacto ambiental positivo para la sociedad.

El segundo punto, los autores enfatizan que la cadena de valor presente en una empresa “afecta –y es afectada por– diversos temas sociales, como el uso de los recursos naturales y del agua, la salud y la seguridad, las condiciones laborales y el trato igual en el lugar de trabajo” (Porter & Kramer, 2011, p.8). De esta manera, un nuevo entendimiento del beneficio que contribuye al crecimiento apunta a la importancia de incorporar la sostenibilidad ambiental en los procesos centrales de la empresa (Sahim & Cankaya como se cita en Ben Amara et al., 2020, p. 16919), de tal forma que se reduzcan las externalidades negativas y contribuyan tanto a la empresa como a la sociedad y el ambiente. Al respecto Cruzada Verde, incorpora el valor compartido en su cadena al reducir costos tercerizando la valorización de los residuos con aliados estratégicos que tienen también fines ambientales y sociales.

En tercer lugar, “las empresas crean valor compartido al construir clústeres que mejoren la productividad de la compañía a la vez que abordan las brechas o fallas en las condiciones estructurales que rodean al clúster” (Porter & Kramer, 2011, p.13). Estos, al ser la concentración de empresas relacionadas a un sector o de proveedores con receptores de un tipo de servicio, pueden contribuir también con el logro de objetivos comunes y el crecimiento cooperativo. Además, las organizaciones que buscan la sostenibilidad promueven a sus *stakeholders* a adoptar prácticas sostenibles y así tener resultados como la protección ambiental, imagen de marca, ventaja competitiva, entre otros (Ben Amara et al., 2020, p. 16919). En este sentido, Cruzada Verde más allá de contribuir con la formación de estos clústeres, lo hacen con la formación de redes “verdes” al tener socios estratégicos a organizaciones como Kunan y Sistema B que forman

comunidades de negocios sostenibles; así como “Aldeas Infantiles” que contribuyen a la sociedad y a las asociaciones de recicladores que contribuyen con el impacto ambiental.

A partir de lo explicado, se ve que el valor compartido de la empresa es determinante en cómo direcciona su crecimiento. Respecto a esto, se enfatiza el valor medioambiental, el cual sirve como base para el diseño de sus productos y servicios, la formación de su cadena de valor y de las organizaciones con las que relaciona. Además, es a partir de esta motivación de generar valor ambiental que generan valor económico y contribuyen en la generación de valor social, dado que, a partir de este, pueden generar cambios en la sociedad y su relación con el ambiente.

Desde el enfoque de crecimiento de Greiner, se determina que “la empresa va evolucionando por fases, donde cada fase es consecuencia de una revolución de la anterior, lo cual genera una curva de crecimiento” (Greiner como se cita en Blázquez et al., 2006a, p.176). Esta evolución puede dividirse en fases, las cuales marcan un periodo de evolución de la empresa. De esta manera, Greiner (1998), considera que la edad, el tamaño de la empresa y las etapas tanto de evolución como de revolución se interrelacionan en torno a las siguientes categorías: enfoque de la gestión, estructura organizacional, estilo de liderazgo predominante en la empresa, los sistemas de control y el énfasis de la recompensa. En la Tabla 14 se muestra en qué etapa de crecimiento se encuentra la empresa de acuerdo a cada categoría del modelo. Al respecto, se presenta la aproximación teórica de acuerdo al enfoque preponderante de cada categoría en cada fase; sobre ello, se presenta el sustento correspondiente.

Tabla 14: Modelamiento del crecimiento empresarial de acuerdo a Greiner (1998)

Categoría	Fase	Aproximación teórica	Sustento
Enfoque de gestión	Fase 1 Fase 2	La empresa puede enfocar sus estrategias de crecimiento en producir y vender, mejorar la eficiencia operacional, expandir el mercado, consolidarse como organización o innovar (Greiner, 1998, p.10).	Los miembros perciben el crecimiento a través del incremento de proyectos que tienen con sus clientes y con nuevos clientes (PAD1, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020). También, busca mejorar la eficiencia de sus operaciones brindando a sus socios estratégicos rutas que facilitarían el recojo de los residuos.
Estructura organizacional	Fase 1	La empresa puede organizar su personal internamente de manera informal (sin un orden específico), centralizada y funcional por áreas de trabajo, descentralizada por zonas geográficas, por líneas de producto o por matrices de equipos (Greiner, 1998, p.10).	La empresa tiene una estructura informal, en la cual, si bien los miembros tienen claras sus funciones, así como la jerarquía implícita de la alta dirección, no tienen un organigrama establecido para la empresa. Además, la cantidad de personal que tienen es variable a la cantidad de trabajo requerido, contratan más personal a mayores proyectos. Así, dado que organizan el trabajo en base a proyectos, funciones y resultados específicos.

Tabla 14: Modelamiento del crecimiento empresarial de acuerdo a Greiner (1998) (continuación)

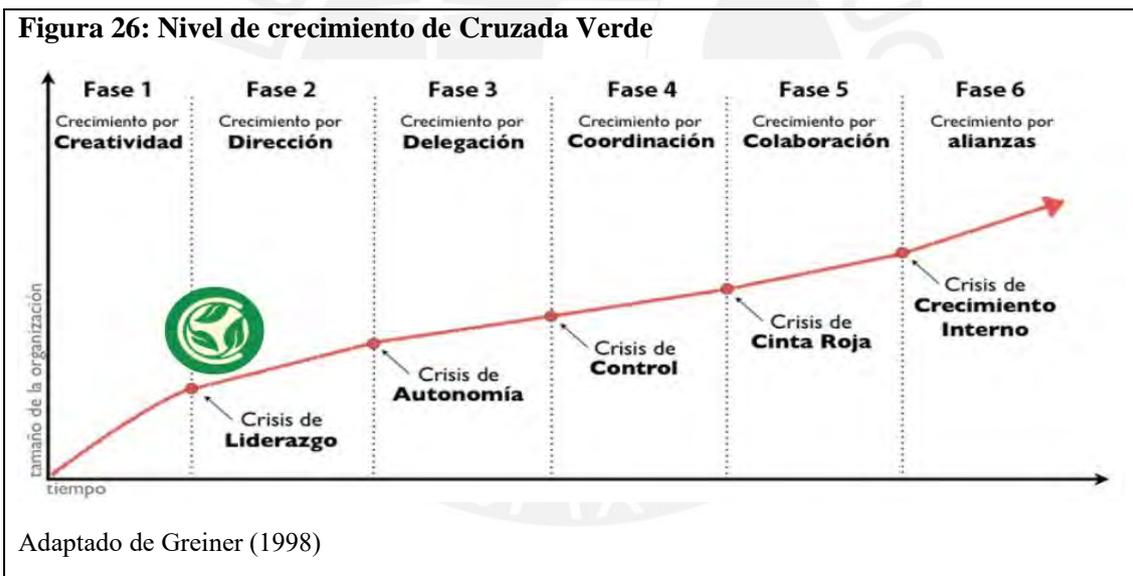
El estilo de liderazgo	Fase 1 Fase 2	El liderazgo de la alta dirección puede ser emprendedor, directivo, guiando a los trabajadores; delegativo, cediendo responsabilidades; supervisando el cumplimiento de las tareas; o participativo, involucrando a los trabajadores en la toma de decisiones (Greiner, 1998, p.10).	El estilo es emprendedor, pues el gerente general, como fundador de la empresa, se encuentra altamente involucrado en las labores operativas de esta. Este estilo evidencia la sobrecarga laboral en una o pocas personas, pues, generalmente no se cuenta con un amplio equipo de trabajo. No obstante, la empresa también ha incorporado un estilo de liderazgo directivo, pues la alta dirección dirige y enseña a los trabajadores las actividades que deben realizar, lo cual se evidencia en el análisis cuantitativo.
Sistemas de control de la empresa	Fase 3 Fase 2	La empresa puede medir y controlar su crecimiento a través de cómo se encuentra en el mercado, su relación de costos en base al estándar del sector, sus reportes y ganancias, su capacidad de planificar e invertir, y el establecimiento de metas conjuntas (Greiner, 1998, p.10).	Se basan en la elaboración de reportes y la evaluación de inversiones, pues, por un lado, generan reportes de impacto para sus clientes, lo cual ayuda a evidenciar el cumplimiento de los objetivos ambientales y sociales, mientras que, por otro, desean realizar reportes propios e internos de sostenibilidad. Sin embargo, al ser miembros del Sistema B, tienen el compromiso de generar reportes de sostenibilidad para medir el nivel de impacto de la empresa en sus tres ejes: económico, ambiental y social. No obstante, aún no los realizan, pues tampoco cuentan con herramientas formales que les permita medir el cumplimiento de objetivos y evaluar la evolución de la empresa. Por otro lado, también se orientan a la búsqueda del cumplimiento de los presupuestos con la reducción de costos y gastos. Esta reducción de costos y gastos implementada en la empresa permitió controlar y menguar el impacto en su utilidad.
Sistemas de recompensas	Fase 1	La organización puede enfatizar la recompensa laboral de los miembros de la organización a partir del orgullo de ser parte de la misma, el salario e incremento del mismo, bonos individuales por desempeño, repartición de utilidades y/o productos de la empresa, y bonos grupales (Greiner, 1998, p.10).	Estos están basados en dos aspectos: la pertenencia a la organización, y en el salario y el mérito individual. Los miembros de la alta dirección, trabajadores y ex miembros de la empresa consideraban como recompensa en sí misma el ser parte de la organización, lo cual muestra su grado de involucramiento con la misma.

Asimismo, Greiner (1998), establece que, así como las empresas pasan por etapas de evolución, también tienen momentos de revolución, las consideradas “crisis” en la aproximación teórica (p.6). Al respecto, Cruzada Verde ha atravesado la crisis de liderazgo, la cual se da cuando el fundador de la organización se ve forzado a tomar un rol de líder y compartir las

responsabilidades con un equipo de trabajo en lugar de asimilarlas todas. Esta crisis se evidencia en el análisis cualitativo, pues se menciona que era el gerente general quien realizaba casi todas las funciones de la empresa. No obstante, esta crisis no fue completamente superada, dado que aún hay un mayor peso de responsabilidad proveniente de las diferentes funciones que asume el gerente general (por ejemplo, en el área comercial). Sin embargo, la alta dirección ha podido delegar la mayor parte de las funciones de tal manera que se permita aprovechar el talento y las capacidades de sus miembros para el beneficio de la organización.

Es así que, el nivel de crecimiento de Cruzada Verde se encuentra en el tránsito de la fase de creatividad a la fase de dirección, pues, según la discusión anterior, el enfoque, estructura y estilo de liderazgo de la empresa corresponden, en gran medida, a las características de la fase 1. Además, se muestran características iniciales de la fase 2, mientras que el sistema de control se alinea más a la fase 3, mas no se concretiza dada la informalidad de la empresa, y el sistema de recompensas encaja tanto en la fase 1 como la 2. Además, aún se encuentra atravesando de forma más sutil la primera revolución: de liderazgo.

Figura 26: Nivel de crecimiento de Cruzada Verde



3.3. Discusión de los factores de crecimiento en Cruzada Verde

A continuación, en esta última sección, se procederá a discutir los hallazgos obtenidos en torno a los factores de crecimiento tanto internos como externos en el caso de Cruzada Verde.

En principio, la teoría señala que existen factores internos relevantes como “la edad y el tamaño de la empresa, la motivación, la estructura de la propiedad y la gestión del conocimiento” (Blázquez, Dorta & Verona., 2006b, p. 46). Al consultar a los participantes, cuáles serían los factores de crecimiento más relevantes señalaron que se trata de la motivación y la gestión del conocimiento. Seguido de otros factores como la estructura de la propiedad, edad y tamaño.

La motivación, según los participantes es clave para el crecimiento de la empresa por dos componentes: el propósito socio-medioambiental y el liderazgo ejercido por la gerencia general. Al respecto, la teoría señala que un equipo directo motivado con buenas relaciones con los clientes puede fomentar un mayor crecimiento en las organizaciones (Blázquez et al., 2006b, p. 46). Asimismo, se establece que la búsqueda de la satisfacción personal de corte económico promueve la expansión de las empresas (Porter & Kramer, 2011, p. 3). Sin embargo, en las entrevistas se identificó una motivación que trascendía de lo económico, según la teoría, “las empresas deben reconectar su éxito en los negocios con el progreso social” (Blázquez et al., 2006b, p. 46). En ese entendido, la motivación en Cruzada Verde, tanto por el equipo directivo, como por los trabajadores impacta en el crecimiento de la empresa.

Por su parte, la gestión del conocimiento es un factor de crecimiento relevante porque un especialista señala que generaría un proceso circular para compartir información y valores (SB1, comunicación personal, 01 de octubre, 2020). Asimismo, se denota la existencia de reuniones periódicas en la empresa para compartir la información. Al respecto, “la ventaja competitiva de la empresa debe descansar en la dotación y desarrollo de conocimientos” (Blázquez et al., 2006b, p. 48). De esta manera, si bien existen sesiones para comunicar, ello no implica que necesariamente la información sea sistematizada y con anterioridad se identificaron ciertas falencias en los procesos formales de la empresa. De esta manera, se puede “crear constantemente nuevo conocimiento, diseminarlo por toda la organización e incluirlo en nuevas tecnologías y productos” (Blázquez et al., 2006b, p. 46).

La estructura de la propiedad, según los participantes es relevante porque uno de los socios mayoritarios tiene un mayor involucramiento en la organización. Según la teoría de crecimiento organizacional, “la actitud inherente al directivo de búsqueda de éxito personal puede verse frenada o alentada según el grado de concentración de propiedad de la empresa” (Blázquez et al., 2006b, p. 46). Por lo que un directivo con una mayor concentración de capital, tiene el interés de que la organización crezca.

La edad y el tamaño son particularmente relevantes porque permiten actuar con mayor eficacia. En efecto, según la teoría, las empresas más pequeñas y jóvenes tienen una mayor facilidad para crecer (Blázquez et al., 2006b, p. 46). Sin embargo, cabe señalar que, en el caso de Cruzada Verde, más allá de la percepción en torno al tamaño y/o edad, lo que resulta relevante según un cliente es su capacidad de respuesta y agilidad. En contraste, la teoría señala que “no es tanto la edad de la empresa lo que condiciona el crecimiento, sino la capacidad de acceder al mercado” (Blázquez et al., 2006b, p. 49).

En segundo lugar, respecto a los factores de crecimiento, según la teoría pueden agruparse en factores del macroentorno, que constituyen oportunidades y/o amenazas determinantes; y factores del entorno sectorial, que se constituye por los competidores, proveedores y clientes (Aguilera & Virgen, 2014, p. 30).

En primer lugar, se destaca en los factores de crecimiento ecológicos, un incremento de residuos sólidos, una mayor demanda de empresas operadoras de residuos en diferentes departamentos del Perú y una oportunidad de negocios sostenibles. Esta fuerza puede definir la forma de vida y de consumo de los usuarios, así como tener un impacto relevante en la cartera de productos de una organización (Aguilera & Virgen, 2014, p. 30). En segundo lugar, factores tecnológicos como la digitalización se vuelven cada vez más relevantes en el caso de Cruzada Verde. En efecto, según Blázquez et al. (2006b), “las tecnologías de información y la comunicación, han abierto la posibilidad de crecimiento de determinadas empresas, no solo por revolucionar los procesos de producción, sino también por crear nuevos mercados que han servido a empresas a emprender nuevos negocios” (p. 50). En concordancia, un especialista del sistema B señala que la digitalización permitiría ampliar las fronteras del negocio. De esta manera, los adelantos tecnológicos podrán afectar de forma positiva la posición competitiva de la empresa (Blázquez et al., 2006b, p. 50). En tercer lugar, respecto a los factores sociales de crecimiento, habría un cambio de comportamiento orientado a favor del reciclaje y el GRSR en la sociedad. Si bien, hay autores que no consideran a este tipo de factores como de crecimiento, si se destaca que la potencial demanda generada de esta puede ser un “factor determinante para la toma de decisiones de inversión” (Blázquez et al., 2006b, p. 51). En cuarto lugar, respecto a los factores legales, se identifica que existen legislaciones a favor del incremento del uso de productos biodegradables y creación de empresas con propósito. En efecto, según la teoría, este tipo de factores pueden ser relevante siempre y cuando se traduzca en un apoyo gubernamental en el que se articulen políticas que fomenten el crecimiento y la estabilidad del sector (Blázquez et al., 2006b, p. 51). En quinto lugar, respecto a los factores económicos, se identifica que frente a la crisis económica de Covid-19 se necesita encontrar fuentes de financiamientos para la organización. En efecto, la restricción al acceso a créditos privados puede limitar el crecimiento de las organizaciones, en especial, las pequeñas y medianas (Blázquez et al., 2006b, p. 51). Por último, respecto a los factores de crecimiento políticos, existe una agenda medioambiental relevante a la cual hay que prestar atención. En efecto, si la agenda política se convierte en acciones concretas del gobierno, puede implicar una oportunidad para Cruzada Verde. esto se debe a que el Estado puede fomentar la actividad empresarial (Blázquez et al., 2006b, p. 49).

Los factores del entorno sectorial, por su parte, se agrupan en torno a “los competidores, los clientes y los proveedores” (Blázquez et al., 2006b, p. 49).

Respecto a los competidores, Blázquez et al. (2006b) señalan que los sectores emergentes, con pocos competidores, representan una oportunidad para ganar participación en el mercado y establecer barreras de entrada (p. 49). En comparativa, en el caso de Cruzada Verde, si bien existe una oferta poco seria en un mercado de soluciones sostenibles, la organización más allá de apostar por barreras de entrada, apostaría por establecer aliados estratégicos, tales como instituciones, clientes y otras empresas, como factor de crecimiento. De tal manera que, a mayor número de aliados, tendrá mayores redes para tener éxito como organización.

Respecto a los clientes, autores de la teoría estratégica realizan un planteamiento en torno a la relevancia de este factor de la siguiente manera:

“La posición estratégica de la empresa debería encaminarse hacia la búsqueda selectiva de clientes más favorables, abriendo oportunidades en nuevos mercados geográficos, o concentrarse en el mercado o segmento de origen y crecer a través de la adopción de estrategias de diversificación de productos” (Blázquez et al., 2006b, p. 49).

En ese entendido, en el caso de Cruzada Verde, encontramos que existen oportunidades de nuevos mercados geográficos en diferentes departamentos del Perú, así como nuevos segmentos del mercado sostenible como el compost orgánico o el reciclaje de RAEE. Asimismo, se identifican usuarios finales que poco a poco están madurando desde un enfoque de sostenibilidad. Respecto a los proveedores, “en determinados segmentos o mercados pueden marcar el ritmo de los beneficios de los competidores” (Blázquez et al., 2006b, p. 49).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base al proceso de recopilación y análisis de información de la presente tesis, se procederá desarrollar las principales conclusiones y recomendaciones de la investigación en base a los objetivos inicialmente planteados.

1. Conclusiones

A continuación, se presentarán los principales resultados tanto de los objetivos específicos como del objetivo general, los cuales fueron obtenidos a partir del análisis cualitativo y la discusión de los hallazgos.

El primer objetivo específico es describir el proceso estratégico de Cruzada Verde desde el enfoque de valor compartido. Así, se concluye que el proceso estratégico de la organización no solo se basa en objetivos económicos, sino también toma en consideración a la sociedad y el medioambiente como factores relevantes para su proceso de generación de valor. Asimismo, si bien la organización carece de un proceso estratégico formal y documentado, sus esfuerzos tratan de orientarse al crecimiento de la organización desde el enfoque de valor compartido.

Es así que, en la fase de formulación se concluye que tanto la misión como la visión se orientan a un propósito que trasciende de lo económico y se orientan al valor compartido. Sin embargo, se encontró diferentes percepciones de la visión, pues no hubo consistencia en la internalización de estas, además, no se estableció un horizonte temporal para la visión. Por su parte, la organización cuenta con un análisis informal de factores internos y externos relevantes para el diseño de sus estrategias de crecimiento; es decir, toman en consideración su existencia, pero no analizan a profundidad su impacto en la empresa. Además, no se han establecido objetivos formales en la organización; no obstante, el equipo de trabajo tiene nociones sobre resultados esperados en la empresa. La principal estrategia de crecimiento de la empresa es la reconcepción de sus productos y mercados, pues, en la práctica, se orienta a mercados sostenibles diversificados con productos innovadores de alto impacto medioambiental. En la fase de selección e implementación, se concluye que, a pesar de que la empresa no cuenta con mecanismos formales y documentados para ejecutar estos procesos, las acciones estratégicas logran ser socializadas en la organización. Dado que estas son compartidas en las reuniones de la organización con todos los miembros. En la fase de evaluación, tampoco se cuenta con mecanismos consistentes de evaluación, lo cual se trasluce en un seguimiento subjetivo en el que, los miembros consideran que sí están cumpliendo con el logro de objetivos, aunque no sepan cómo medirlos.

El segundo objetivo específico es determinar la situación actual del proceso de crecimiento organizacional de Cruzada Verde desde el enfoque de valor compartido. Por un lado, se concluye que, si bien la dimensión social crece, las económicas y medioambientales decrecen.

Por un lado, la utilidad de la organización cae por segundo año consecutivo y la cantidad de miembros de la empresa se reduce en más de la mitad de miembros iniciales. Por otro lado, la cantidad de residuos gestionados disminuye del 2019 al 2020 y, en consecuencia, también la mitigación de la huella de carbono. En contraste, de acuerdo al modelo de Greiner, Cruzada Verde se encuentra en un tránsito de la fase I de crecimiento a través de la creatividad a la fase II a través de la dirección. De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se concluye que la empresa no creció tomando en cuenta los elementos teóricos; sin embargo, cabe recalcar que esta es una evaluación de corto plazo y factores externos como la pandemia de Covid-19 impidieron el desarrollo de sus operaciones durante meses. Asimismo, otros factores internos como inoportunas decisiones de inversión y gestión de gastos fijos contribuyeron con las pérdidas económicas. Frente a esta situación, esto no implica que la empresa no tenga potencial de crecimiento desde el valor compartido, ante lo cual, un análisis al mediano y largo plazo serviría para conocer mejor este fenómeno.

El tercer objetivo es identificar factores actuales de crecimiento, tanto internos como externos, aplicables a la realidad organizacional de Cruzada Verde desde el enfoque de valor compartido. De esta manera, se concluye que la empresa cuenta con factores de crecimiento externos e internos. Los principales factores de crecimiento del macroentorno son los factores ecológicos, como el incremento de residuos sólidos en el Perú; tecnológicos, como la digitalización; y sociales, como el cambio de comportamiento de los consumidores respecto al medioambiente. Por su parte, los principales factores del entorno sectorial son los clientes, con la capacidad de expansión en mercados regionales; y competidores, por la inmadurez de la oferta en el mercado de GRSR. Por último, respecto a los factores de crecimiento internos, se concluye que es la motivación, por la identificación con el propósito medioambiental de Cruzada Verde y el liderazgo de la gerencia general.

Por tanto, en base al cumplimiento de los objetivos específicos antes mencionados, se pudo cumplir con el objetivo general de analizar las estrategias de crecimiento organizacional desde el enfoque de valor compartido en la empresa Cruzada Verde SAC durante el periodo 2019-2020.

Al respecto, la investigación concluye que Cruzada Verde no aplicó un proceso estratégico adecuado y tampoco manifestó un crecimiento organizacional a nivel económico y ambiental; sin embargo, este crecimiento fue directamente afectado por la crisis de la pandemia Covid-19. No obstante, pese a esta falta de crecimiento, la organización se encuentra encaminada positivamente en el desarrollo de estrategias puntuales desde el enfoque de valor compartido tomando en cuenta los factores de crecimiento encontrados. Además, cabe resaltar que las

acciones estratégicas de desarrolló la empresa fueron acertadas, pues, sin ellas, es probable que las pérdidas hubieran sido mayores.

A manera de reflexión, el paradigma de organizaciones como Cruzada Verde está evolucionando, de tal manera que lo económico, lo social y lo medioambiental deben entenderse como fuerzas articuladoras en el proceso de generación de valor.

2. Recomendaciones

A partir del análisis y las conclusiones que se realizaron respecto a los objetivos de la investigación, se procederá a compartir las sugerencias de mejora desde el enfoque de valor compartido para la empresa como se muestra en el último objetivo específico: Realizar propuestas de mejora a las estrategias de crecimiento de Cruzada Verde SAC desde el enfoque de valor compartido.

En primer lugar, respecto al proceso estratégico se presentará el desarrollo de las recomendaciones planteadas en la tabla anterior a modo de sugerencias concretas para la empresa:

En la misión se sugiere la siguiente reformulación de acuerdo a los componentes que plantea David (2003). Es decir, la misión que planteamos es la siguiente:

Cruzada Verde es una organización comprometida con lograr un crecimiento empresarial sostenible a través de soluciones ecoamigables para organizaciones y miembros de la sociedad comprometidos con generar un impacto ambiental positivo en el Perú. Contamos con la tecnología actualizada del sector y con trabajadores comprometidos con formar un país más consciente de los problemas ambientales. Nos orientamos a contribuir con un enfoque distintivo de la economía circular que contribuya con la generación de una cultura en donde se busque producir un impacto positivo para el medioambiente y la sociedad.

En la visión se sugiere establecer visiones con un horizonte temporal delimitado que permita incrementar el nivel de crecimiento de la empresa paulatinamente:

Tabla 15: Planteamiento de la visión de la empresa

Temporalidad	Visión
3 años	Ser una empresa líder en Lima Metropolitana reconocida por su apoyo a los recicladores de base, soluciones sostenibles desde la economía circular y crecimiento económico en el canal B2B
5 años	Ser una empresa líder en Lima Metropolitana y otras ciudades, y reconocida por su apoyo a los recicladores de base, soluciones sostenibles desde la economía circular y crecimiento económico en los canales B2B y B2C
10 años	Ser una empresa líder en el Perú reconocida por su apoyo a los recicladores de base, soluciones sostenibles desde la economía circular y crecimiento económico en los canales B2B, B2C y B2G

Las principales fuentes de verificación para evaluar el cumplimiento de la visión son: los premios Kunan de sostenibilidad, registrarse como Empresa Operadora de Residuos Sólidos, brindar servicios de gestión de residuos domiciliarios, desarrollar proyectos en otras ciudades del país, brindar servicios a municipalidades u otros organismos públicos, entre otros.

En la elaboración de objetivos, se proponen los siguientes objetivos principales de acuerdo con el *Balanced Scorecard* sostenible presentado por Huspa y Yulihastri (2018).

Tabla 16: Planteamiento de los objetivos generales de crecimiento de Cruzada Verde

Perspectiva	Objetivo	KPI	Metas	Iniciativas estratégicas
Financiera	Aumentar la utilidad de la organización	(Monto de utilidad actual / utilidad año anterior) -1	60%	<ul style="list-style-type: none"> - Contactar a más empresas de la base de datos para ofrecer los servicios - Desarrollar más proyectos innovadores para ofrecer tanto a clientes actuales como potenciales clientes -Ingresar a nuevos canales de venta (catálogo de eco y bionegocios, ventas online, provisión de servicios a gobiernos locales, etc)
	Reducir los costos organizacionales	(Monto total de costos actual/ costos año anterior) -1	10%	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir los costos de traslado de equipos de la empresa -Realizar mantenimientos preventivos a Ecoboxes para evitar daños que deriven en gastos mayores -Desarrollar proyectos grandes que permitan generar ahorro por economías de escala -Negociar menores precios con los proveedores

Tabla 16: Planteamiento de los objetivos generales de crecimiento de Cruzada Verde (continuación)

Sostenibilidad	Incrementar la participación de los usuarios en las actividades de Cruzada Verde	(Número de personas participantes en las actividades de Cruzada Verde del año actual/ trimestre anterior)-1	100%	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar talleres de capacitación sobre segregación de residuos a clientes y usuarios de gestión de residuos - Realizar charlas de concientización ambiental -Desarrollar proyectos de gestión de residuos domiciliarios
	Incrementar la cantidad de residuos gestionados	(Nivel de satisfacción actual/nivel de satisfacción del mes anterior)-1	90%	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar un flujo de trabajo constante para los recicladores de base - Recomendar sus servicios a otras organizaciones del sector -Mantener una comunicación amigable que permita establecer relaciones de confianza y confraternidad
	Aumentar la cantidad de aliados estratégicos	(Cantidad de aliados estratégicos actuales/ cantidad año anterior)-1	60%	<ul style="list-style-type: none"> -Obtener la certificación del Sistema B -Prospectar asociaciones de recicladores de base en Lima y otras ciudades del Perú -Contribuir con el desarrollo de proyectos colaborativos con otras organizaciones de sostenibilidad -Participar en ferias y charlas de sostenibilidad
Procesos internos	Mejorar los tiempos de realización de las tareas de gestión de residuos	(Tiempo promedio actual de realización de las tareas/ Tiempo promedio trimestre anterior)-1	-10%	<ul style="list-style-type: none"> -Estandarizar procesos formales -Adoptar sistemas de comunicación formales -Elaborar un sistema de control de tiempos para los procesos
	Desarrollar sistemas de reportes de impacto social y ambiental	(Número de clientes que reciben su reporte de impacto ambiental y social / Total de clientes)	100%	<ul style="list-style-type: none"> -Elaborar plantillas de reportes de sostenibilidad -Elaborar un sistema de evaluación de impacto ambiental por cliente -Elaborar un cronograma de entrega de reportes de sostenibilidad

Tabla 16: Planteamiento de los objetivos generales de crecimiento de Cruzada Verde (continuación)

Aprendizaje y crecimiento	Incrementar el conocimiento de los trabajadores en temas de sostenibilidad e impacto medioambiental	(Número de trabajadores con conocimiento de sostenibilidad e impacto ambiental / Total de trabajadores)	90%	<ul style="list-style-type: none"> -Brindar capacitaciones sobre temas de sostenibilidad e impacto medioambiental - Evaluar el nivel de aprendizaje obtenido -Promover la participación de los trabajadores con ideas innovadoras para el crecimiento de la empresa
	Incrementar el conocimiento sobre tecnologías aplicadas a la gestión de residuos	(Número de trabajadores con conocimiento de tecnologías aplicadas a la gestión de residuos / Total de trabajadores)	80%	<ul style="list-style-type: none"> -Brindar capacitaciones a los trabajadores sobre el uso y mantenimiento de las Ecobox -Facilitar capacitaciones respecto a la aplicación de nuevas técnicas y/o metodologías de gestión de residuos -Desarrollar nuevos proyectos innovadores con tecnología actualizada en la gestión de residuos

En base a la tabla anterior, cabe señalar que la organización cuenta con los recursos financieros y humanos necesarios para implementar las iniciativas estratégicas propuestas para el logro de los objetivos.

De acuerdo a la selección de estrategias adecuadas para la empresa se sugiere que se utilicen matrices de análisis como las propuestas por David (2003) como el FODA, el cual permite identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la empresa. En base a estas, la organización puede plantear estrategias que permitan aprovechar mejor sus factores de crecimiento y a partir de ello, seleccionar aquellas que consideren más adecuadas para esta.

Para la implementación de las estrategias se sugiere establecer objetivos específicos (*SMART*) de acuerdo con cada área funcional de la empresa; es decir, objetivos comerciales, de proyectos, marketing, entre otros, alineados a los objetivos generales de la empresa. De esta manera, estos pueden ser alcanzados desde cada área de la empresa y los miembros pueden ver cómo su trabajo afecta directamente a su cumplimiento. Además, se recomienda establecer políticas o valores de la empresa que se alineen al logro de estos objetivos; por ejemplo, brindar a los clientes soluciones de acuerdo a sus necesidades, priorizar el impacto ambiental positivo en cada propuesta, entre otros. Asimismo, se recomienda elaborar un plan formal que ayude a concretizar estos objetivos considerando los recursos de la empresa como los recursos financieros, contactos, trabajadores, entre otros. Este plan formal hace referencia a un plan estratégico que

incluyan las actividades estratégicas del BSC mostrado anteriormente en un determinado periodo de tiempo. De tal manera que se tenga un calendario de actividades principales a realizar para el logro de los objetivos de la organización.

Sobre la evaluación de las estrategias de la organización se sugiere utilizar herramientas como el *Balanced Scorecard* sostenible desarrollado anteriormente en la Tabla 16, de tal manera que se visualicen las dimensiones relevantes para la organización. Así como los objetivos específicos para cada una de ellas, de tal manera que se interrelacionen y permitan un crecimiento armónico y ordenado. Asimismo, esta herramienta permitirá realizar evaluaciones periódicas, ya sean mensuales, trimestrales, semestrales y anuales de tal manera que se puedan corregir las acciones y se permita cumplir cada objetivo.

En segundo lugar, respecto al crecimiento organizacional de la empresa, se presentarán las siguientes sugerencias de acuerdo al dimensionamiento empresarial sostenible y a las categorías del modelo de crecimiento de Greiner:

Sobre las dimensiones de crecimiento empresarial sostenible, se sugiere establecer pesos a cada dimensión de tal manera que se permita mantener un balance en la orientación del crecimiento organizacional y que no se descuide ninguno. En la sugerencia que se presenta, se prioriza la dimensión económica dado que la empresa obtuvo pérdidas económicas en ambos años 2019 y 2020.

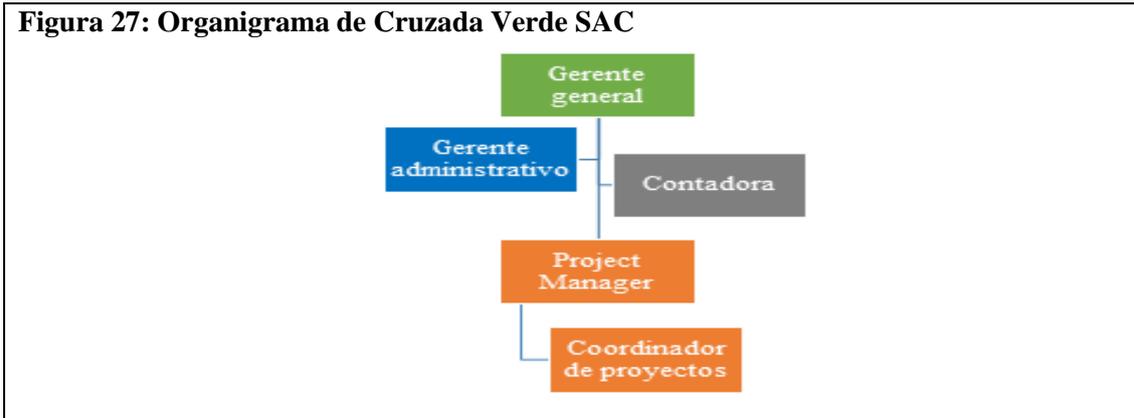
Tabla 17: Planteamiento de la priorización de dimensiones

Dimensión económica	Dimensión medioambiental	Dimensión social
40%	30%	30%

En las categorías del modelo de crecimiento de Greiner se sugiere que, para poder pasar a la siguiente fase, la fase II, se enfoque la gestión de la empresa en buscar la eficiencia operacional. Esto se puede incluir en las dimensiones financieras a partir de la reducción de costos operacionales como el transporte, el costo de las materias primas y servicios de los proveedores a través de renegociaciones, diversificación de proveedores y economías de escala. Además, en la dimensión de procesos internos, esto se puede hacer a través de la estandarización documentada de procesos, calendarización y control de cumplimiento de actividades, entre otros, como se vio en el BSC sostenible desarrollado anteriormente.

Respecto a la estructura organizacional, se sugiere plantear un organigrama claro por más pequeña que sea la empresa, pues esto permite establecer claridad en las relaciones de la organización y establecer formalidad. Es así que, dada la limitada cantidad de miembros de Cruzada Verde, se propone el siguiente organigrama.

Figura 27: Organigrama de Cruzada Verde SAC



Asimismo, el diseño de puestos debe incluir también los roles y funciones de cada uno de los miembros, esto, por más que se sepa internamente, al formalizarse permite establecer orden de prioridad de las tareas a realizar de cada miembro. Esto ayuda a menguar la sobrecarga laboral en un miembro en particular, lo cual se relaciona con el estilo de liderazgo emprendedor de la empresa, pues visibiliza las responsabilidades de cada uno y permite replantear su distribución para la mayor eficiencia de la empresa.

Por otro lado, en los sistemas de control se recomienda a la empresa formalizar estándares y reportes que permitan medir la cantidad de residuos gestionados por la empresa con todos sus clientes, la cantidad de impacto ambiental reducido, el nivel de ingresos por cada cliente, el nivel de impacto social logrado con sus aliados, entre otros. Estos reportes permitirán visibilizar el crecimiento de la empresa, así como generar una cultura orientada a la generación de reportes la cual será beneficiosa a largo plazo para obtener certificaciones como la del Sistema B. Los criterios por considerar en los reportes pueden estar incluidos en el BSC o en las herramientas de control de cumplimiento de objetivos que utilice la empresa para facilitar la generación de reportes. Asimismo, se recomienda prestar especial atención en el seguimiento de costos de la empresa y los proyectos de inversión futuros que puedan traer mayores beneficios económicos, ambientales y sociales; por ejemplo, la venta de envases compostables, textil sostenible y gestión de residuos a otros sectores. Esto se puede realizar a través del seguimiento en hojas presupuestales, análisis financiero de inversiones y sistemas CRM.

Finalmente, en los sistemas de recompensas, se sugiere establecer claramente los criterios relevantes para los salarios de los colaboradores como la capacidad económica de la empresa, la retribución en el mercado, el nivel de profesionalización de los miembros y las funciones que realizan. Del mismo modo en el caso del otorgamiento de bonos que premien el desempeño, para eso se puede considerar el nivel de cumplimiento de objetivos basándose en el resultado de las herramientas de control.

Por último, respecto a los factores de crecimiento relevantes para la empresa, se recomienda considerar a los factores políticos y legales como oportunidades de crecimiento para la empresa, pues, como se vio en el marco teórico, estas políticas fomentan las actividades de gestión de residuos en el sector privado. Por ejemplo, el Ministerio del Ambiente brinda una serie de directivas para las empresas dedicadas a estas actividades, entre ellas, la posibilidad de registrarse como empresa operadora de residuos sólidos cumpliendo determinados lineamientos. Como empresa operadora de residuos sólidos, Cruzada Verde puede realizar actividades de transformación y valoración de los residuos sólidos, lo cual va alineado a su visión a largo plazo.

Por otro lado, otros factores relevantes a considerar son los aliados estratégicos del sector, así como la gestión del conocimiento de la empresa. Estos factores se pueden aprovechar a través de la certificación del Sistema B, pues, si bien Cruzada Verde cuenta con la certificación B Pendiente, esta es solo una muestra de la intención de cumplir con los lineamientos de sostenibilidad que respalda el Sistema B. No obstante, para obtener la certificación de empresa B, debe cumplir dichos lineamientos que se extienden en los siguientes aspectos: gobernanza, clientes, trabajadores, medioambiente, comunidad y divulgación. Por lo tanto, para ello, Cruzada Verde puede utilizar la información presente en los reportes de sostenibilidad que implemente y los documentos formales de su estructura y resultados. Esto será positivo para la organización porque, como empresa B, tiene mayor acceso al apoyo de la comunidad, mejora su imagen ante el financiamiento externo y mejora su imagen de marca ante los miembros del sector.

Finalmente, por un lado, se recomienda a la empresa aprovechar la tecnología, la situación actual de limitación de la movilización social participando en ecoferias virtuales del sector en las que puedan comunicar los productos y servicios que brindan, su propósito y logros alcanzados para expandir sus actividades, así como su impacto. Mientras que, por otro lado, aumentar su presencia de marca a través de su página web y redes, a través de un plan de comunicaciones de sus productos, servicios, logros alcanzados e información medioambiental relevante, lo cual le permitirá llegar a más personas y organizaciones para alcanzar su visión.

3. Límites de la investigación

A continuación, se presentarán las limitaciones que tuvimos como investigadores a lo largo de este estudio de caso.

En primer lugar, la principal limitante fue la pandemia de Covid-19, la cual influyó tanto en el sujeto de la investigación como en el desarrollo de la tesis. Por un lado, tuvo un efecto contraproducente en los resultados finales identificados. Si bien los supuestos desarrollados en base a las comunicaciones preliminares con la gerencia denotaban cierta eficacia de las estrategias de la empresa, al finalizar el estudio se determinó que no. Por otro lado, la virtualización de las operaciones administrativas de la empresa limitó la disponibilidad de las unidades de observación para participar en el estudio, así como también el uso de otras técnicas de recolección de información como la observación no participante.

En segundo lugar, la cantidad de participantes en el estudio (13 en total) fue limitante para poder explorar con más profundidad diferentes perspectivas sobre las acciones estratégicas de la empresa y la evolución de la misma en el periodo 2019-2020.

En tercer lugar, otra limitación fue el acceso a entrevistas a profundidad con 4 clientes, 3 extrabajadores y un miembro de la junta de accionistas de Cruzada Verde. Pese a contactarnos a través de correos, llamadas y contar con el apoyo de Álvaro León como CEO de la empresa, no obtuvimos respuestas concretas para formalizar ninguna entrevista. En el caso particular del miembro de la junta de accionistas, pudimos establecer comunicación; no obstante, no tuvimos permitido proseguir con una entrevista por motivos de confidencialidad que respetamos.

REFERENCIAS

- Aguilera, A., & Virgen, V. (2013). *Aplicación de un modelo de formulación de estrategias para evidenciar la orientación al crecimiento empresarial en pymes: Santiago de Cali - Colombia*. *Entramado*, 82–97. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v9n2/v9n2a07.pdf>
- Aguilera, A., & Virgen, V. (2014). *Principales indicadores de crecimiento empresarial en las pequeñas y medianas empresas: Caso Santiago de Cali – Colombia*. *Revista internacional Administración & Finanzas* 7(6), 27–43.
- Alvarado, R., & Pantigoso, D. (2020). *Influencia de la planificación estratégica en el crecimiento organizacional en MYPES del sector de Gestión de Residuos Sólidos Reaprovechables*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Beaumont, M. (2016). *Gestión Social: Estrategia y Creación de Valor*. Departamento Académico de Ciencias de La Gestión
- Ben Amara, D., & Chen, H. (2020). *A mediation-moderation model of environmental and eco-innovation orientation for sustainable business growth*. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11356-020-08206-4>
- Blázquez, F., Dorta, J., & Verona, M. (2006a). *Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial*. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 165–195.
- Blázquez, F., Dorta, J., & Verona, M. (2006b). *Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas*. *Revista Innovar*, 16(28), 43–56.
- Chunghee, R., Saito, A., & Mohan, V. (2020). *Interpretation and integration of “creating shared value” in Asia: implications for strategy research and practice*. *Asian Business & Management*, 19, 379–406. Recuperado de <https://doi.org/10.1057/s41291-019-00064-4>
- Churchill, N & Lewis, V. (mayo – junio, 1983) *The Five Stages of Small Business Growth*. *Harvard Business Review*, 61(3), 30-50 1983. Recuperado de https://site-453261.mozfiles.com/files/453261/Harvard_Business_Review_-_The_5_Stages_Of_Small_Business_Growth.pdf
- Coldwell, D. A. L., & Joosub, T. (2015). *Corporate social responsibility in South Africa: quo vadis? African Journal of Economic and Management Studies*, 6(4), 466–478. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/AJEMS-11-2013-0102>
- Contreras, E. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. *Pensamiento & Gestión*, 152-181. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L., & Matten, D. (2014). *Contesting the Value of “Creating Shared Value.” California Management Review*, 130–153.
- Cruzada Verde. (2019). *Reporte de Sostenibilidad de Cruzada Verde*. Recuperado de <https://cruzadaverde.com/reportes-de-sostenibilidad/>

- D'Alessio, F. (2008). El proceso estratégico y la administración estratégica: una perspectiva general. En *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (pp. 1-30). México: PEARSON
- Daake, D., David, D. & William, P. (2004). *Formal Data Use in Strategic Planning: An Organizational Field Experiment*. *Journal of Managerial Issues* 16(2), 232-247. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/40604456?seq=1&cid=pdf-reference>
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica (9th ed.)*. Pearson.
- Decreto Legislativo N.º 1278, Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Gestión Integral De Residuos Sólidos (Lima, 24 de abril del 2017). Recuperado de <https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Decreto-Legislativo-N%C2%B0-1278.pdf>
- Decreto Legislativo N.º 1501, Decreto Legislativo que modifica el Decreto Legislativo n.º 1278, que aprueba la Ley De Gestión Integral De Residuos Sólidos (10 de mayo del 2020) Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-modifica-el-decreto-legislativo-n-1-decreto-legislativo-n-1501-1866220-2/>
- Decreto Supremo N.º 057-2004-PCM. Reglamento de Ley General de Gestión de Residuos. (Lima, 24 de julio del 2004). Recuperado de <http://www.wiego.org/sites/default/files/resources/files/Decreto-Supremo-No-057-2004-PCM-Reglamento-Ley-General-de-Residuos-solidos-Peru.pdf>
- Díaz, N., & Castaño, C. (2013). *El Valor Compartido como Nueva Estrategia de Desarrollo Empresarial*. *International Journal of Good Conscience*, 8, 82–100.
- Equipo B+I Strategy (2017). *Crecimiento inclusivo y competitividad en/desde el Valor Compartido*. (08 de febrero del 2017). Recuperado de <https://www.bmasi.net/es/opinion/articulos/item/1477-crecimiento-inclusivo-y-competitividad-en-desde-el-valor-compartido>
- Fondo Multilateral de Inversiones. (2014). *El fenómeno de las empresas B en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo, 1–62.
- Greiner, L. E. (1998). *Evolution and Revolution as Organizations Grow Harvard Business Review*.
- Gutiérrez, J. (2019). *La Creación de Valor Compartido, una oportunidad para el sector empresarial en Colombia y Perú*. Fundación Universitaria Empresarial de La Cámara de Comercio de Bogotá, 1–37.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta edición). Mcgraw-Hill. Recuperado de <https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1Znn4o389XGkcwmxmvnDshLiZ2g4wR4If>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. In *Metodología de la investigación*.
- Huspa, I., & Yulihastri. (2018). *Integrated Scorecard to Support Corporate Sustainability Strategies*. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)*, 11, 108–115.

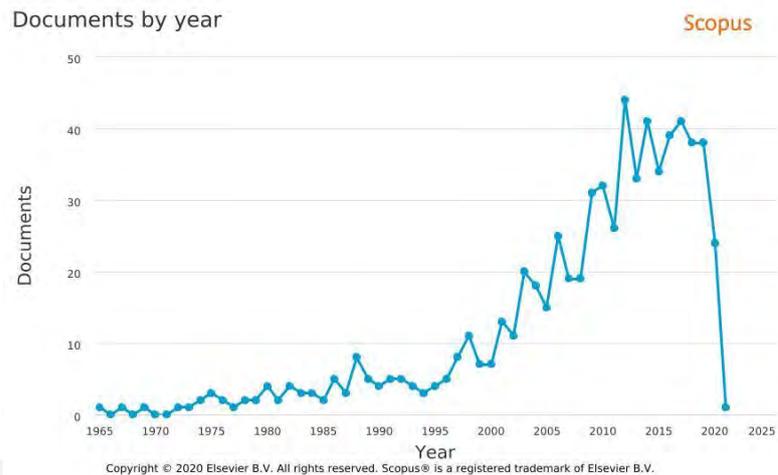
- INEI (2019). *Anuario de Estadísticas Ambientales*. Instituto Nacional de Estadística e Informática: Lima. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1704/libro.pdf
- Lima Cómo Vamos (2019). *Décimo Informe Urbano de Percepción Sobre Calidad de Vida en la Ciudad*. Lima: Lima Cómo Vamos.
- López, C. (2013). *¿Qué aportan las empresas B al desarrollo social y/o medioambiental?* In Sistema B.
- Mafini, C. (2016). *Constraints to Strategy Implementation and their Influence on Business Performance: The Case of a Waste Management Logistics Company*. *Económica* 12(49). Recuperado de <https://ideas.repec.org/a/dug/actaec/y2016i4p51-71.html>
- Marmolejo, L., Torres, P., Oviedo, E. y Bedoya, D. (2009). Flujo de residuos: Elemento base para la sostenibilidad del aprovechamiento de residuos sólidos municipales. *Ingeniería y Competitividad*, 11(2) pp. 79-93. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2913/291323541009.pdf>
- Martínez, J. (2006). *La Matriz de Ansoff, ¿sigue vigente cuarenta años después?* *Contabilidad y Negocios: Revista Del Departamento Académico de Ciencias Administrativas*, 1, 41-44. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/409/402>
- Melgarejo, Z., Ciro, D. & Simón, K. (diciembre, 2019). *Determinantes clave en el debate teórico sobre el crecimiento empresarial*. *Criterio Libre*, 17(31), 275-296. Recuperado de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/6142/5658>
- Ministerio del Ambiente. (2017). *Plan Nacional De Gestión Integral De Residuos Sólidos 2016-2024*. In MINAM.
- Ministerio del Ambiente. (1 de mayo del 2018). *En el Perú solo se recicla el 1.9% del total de residuos sólidos reaprovechables*. SINIA. Recuperado de <https://sinia.minam.gob.pe/novedades/peru-solo-se-recicla-19-total-residuos-solidos-reaprovechables>
- Ministerio del Ambiente (2020). *Listado de empresas operadoras de residuos sólidos autorizadas por el MINAM*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minam/informes-publicaciones/274465-listado-de-empresas-operadoras-de-residuos-solidos-autorizadas-por-el-minam>
- Ministerio de la Producción. (2017). *Más de 1,9 millones de Mipyme formales operan en el mercado peruano al 2017*. *Estudios Económicos*. Recuperado de <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/estadistica-oee/estadisticas-mipyme>
- Mintzberg, H. (febrero, 1994). *The Fall and Rise of Strategic Planning*. *Harvard Business Review*, 107-114. Recuperado de <http://theismr.org/documents/Mintzberg%20%281994%29%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf>

- OEFA. (2018, 20 noviembre). *OEFA identifica 1585 botaderos informales a nivel nacional*. Recuperado de <https://www.oefa.gob.pe/oefa-identifica-1585-botaderos-informales-nivel-nacional/ocac07/>
- Pereira, A., Ostuni, F. & Silva, J. (2015). *Proposta de um modelo de diagnóstico institucional baseado em teoria sobre o ciclo de vida das organizaçoes*. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/267833130>
- Ponce, M. de F., & Pasco, M. M. (2018). *Guía de Investigación en Gestión* (Segunda Ed). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). *La creación del valor compartido*. *Harvard Business Review América Latina*, 1–18.
- Sistema B. (2020a). Cruzada Verde. Recuperado de <https://sistemab.org/cruzada-verde/>
- Sistema B. (2020b). Sello Empresa B PENDIENTE. Recuperado de <https://sistemab.org/sello-b-pendiente/>
- Social Enterprise Knowledge Network. (2006). *Gestión Efectiva de Emprendimientos Sociales. Lecciones Extraídas de Empresas y Organizaciones de la Sociedad Civil en Iberoamérica*. Banco Interamericano de Desarrollo. David Rockefeller Center for Latin American Studies.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (agosto, 1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533. Recuperado de [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20\(1997\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20(1997).pdf)
- Vaca, S., Ortega, Y., & Moreno, K. (2018). *Valor compartido sostenible: Un enfoque multidimensional para la gestión estratégica de la empresa*. *Revista de Investigación Enlace Universitario*, 17(1), 65-77. Recuperado de <https://enlace.ueb.edu.ec/index.php/enlaceuniversitario/article/view/48/94>
- Zahra, S (2003). *The practice of management: Reflections on Peter F. Drucker landmark book*. *The Academy of Management Executive*. 17(3), 16-23. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/4165976?seq=1>

ANEXO A: Reportes bibliométricos utilizados para la investigación de la tesis

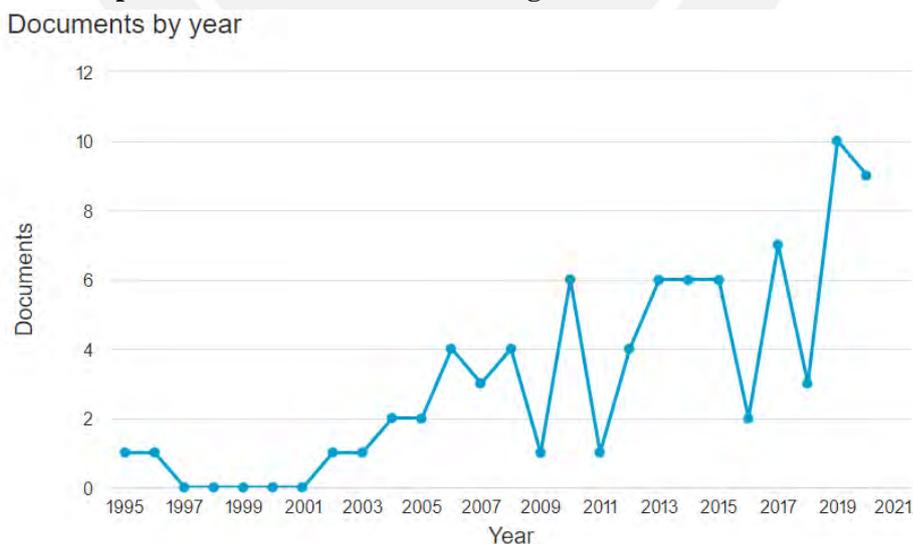
A continuación, se podrá visualizar los principales resultados bibliométricos generados a partir de Scopus para la investigación de la tesis.

Figura A1: Reporte bibliométrico sobre investigaciones de estrategias de crecimiento en el área temática de negocios.



Fuente: Scopus (2020)

Figura A2: Reporte bibliométrico sobre investigaciones de estrategias de crecimiento desde el valor compartido en el área temática de negocios



Fuente: Scopus (2020)

ANEXO B: Actividades económicas de Cruzada Verde

Tabla B1: Actividades económicas de Cruzada Verde

Actividad económica	¿De qué se trata?
Venta de <i>merchandising</i> ecológico	Venta de productos con publicidad adecuada a las necesidades del cliente a partir de fibra proveniente de botellas de plástico recicladas. El propósito de este servicio es “darles nueva vida a botellas de plástico para de esta manera reducir el impacto y contaminación” (Cruzada Verde, 2019 pg.4).
Venta de envases compostables	Brindar una alternativa ecológica a los envases descartables de plástico a través de “recipientes hechos a base de fibra vegetal, fécula de maíz y caña de azúcar, con la capacidad de biodegradarse en un lapso de tiempo de 4 meses en contacto con desechos” (Cruzada Verde, 2019 pg.4).
Desarrollo de tecnología	Desarrollo de páginas web y aplicaciones para que las empresas clientes puedan saber cuánto están mitigando, así como para fidelizar a sus clientes finales (Cruzada Verde, 2019 pg.4).
Gestión de residuos	Recolección de los residuos adecuadamente segregados para que sean aprovechados por otros actores, como recicladores de base y organizaciones sin fines de lucro, para apoyar fines sociales y mitigar el impacto ambiental.



ANEXO C: Matriz de consistencia de la investigación

Figura C1: Pregunta de investigación, objetivos específicos, marco analítico y variables de investigación

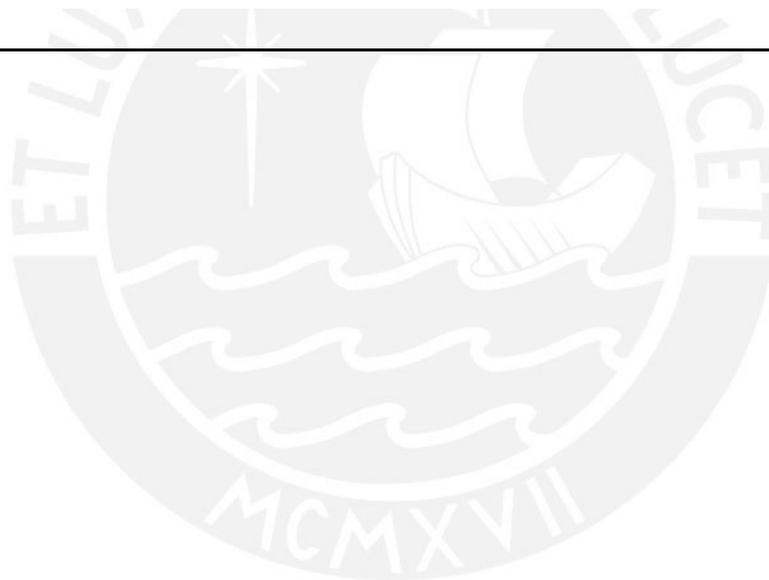
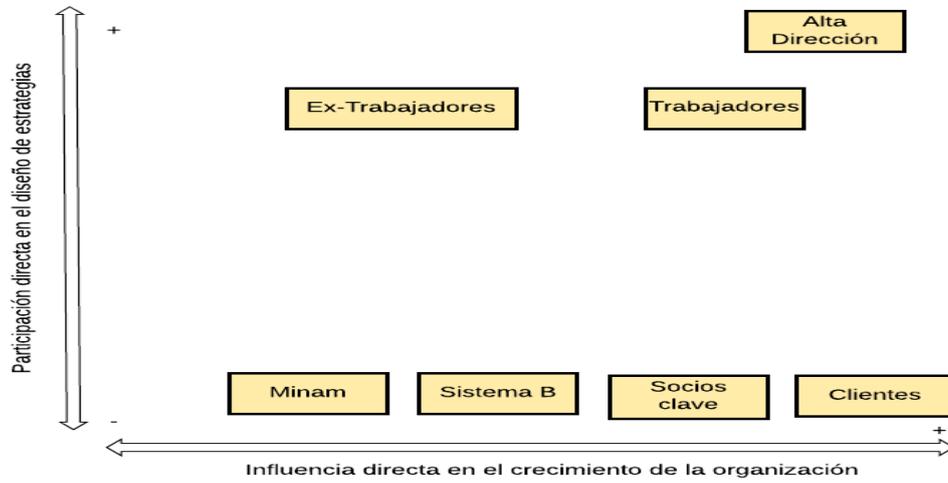
Pregunta de investigación	Objetivo específico	Marco analítico	Variables y/o indicadores específicos
¿Cómo es el proceso estratégico desarrollado por Cruzada Verde?	Describir el proceso estratégico de Cruzada Verde	David, F. (2003). Conceptos de administración estratégica. México: PEARSON	<p>PE1. Consistencia de la redacción de la misión de la empresa</p> <p>PE2. Orientación de la visión a una realidad de largo plazo</p> <p>PE3: Tipo de fuerzas externas analizadas por la empresa para la formulación de estrategias</p> <p>PE4: Tipo de fuerzas internas analizadas por la empresa para la formulación de estrategias</p> <p>PE5: Presencia y cantidad de objetivos al largo plazo, mediano y corto plazo</p> <p>PE6: Presencia de objetivos de valor compartido</p> <p>PE7. Tipo de estrategias planteadas por la empresa</p> <p>PE8. Métodos de selección de las estrategias</p> <p>PE9. Métodos de implementación de las estrategias</p> <p>PE10. Métodos de evaluación de las estrategias</p> <p>PE11. Nivel de cumplimiento de objetivos alcanzados</p>
¿En qué etapa de crecimiento se encuentra Cruzada Verde?	Determinar el nivel de crecimiento obtenido por la empresa Cruzada Verde	Blázquez, F., Dorta, J. y Verona, M. (2006). Concepto, perspectivas y medida del Crecimiento empresarial. Cuadernos de Administración. Blázquez et al (2006). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 1(1), 43- 56.	<p>DES1: Variación trabajadores</p> <p>DES2: Variación en la cantidad de clientes de la empresa</p> <p>DES3: Variación de la utilidad obtenida</p> <p>DES4: Variación del impacto de la huella de carbono</p> <p>DES5: Variación de residuos sólidos reaprovechados</p> <p>DES6: Variación en la cantidad de socios estratégicos</p> <p>DES7: Nivel de satisfacción de los grupos de interés de Cruzada Verde</p> <p>DES8: Nivel de solidez de la relación con sus aliados estratégicos</p> <p>DG1: Tipo de enfoque de la gestión</p> <p>DG2: Tipo de estructura organización</p> <p>DG3: Tipo de estilo de la Alta Dirección</p> <p>DG4: Tipo de sistemas de control</p> <p>DG5: Tipo de sistema de compensaciones.</p> <p>DG6: Nivel de formalización de los procesos internos</p>
¿Cuáles son los factores internos y externos de Cruzada Verde para fomentar un crecimiento desde el valor compartido?	Identificar factores de crecimiento internos y externos en la empresa Cruzada Verde	Aguilera, A. y Virgen, V. (2014). PRINCIPALES INDICADORES DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS: CASO SANTIAGO DE CALI – COLOMBIA	<p>FC1: Edad de la empresa</p> <p>FC12: Tamaño de la organización</p> <p>FC13: Motivación de los empleados</p> <p>FC14: Estructura de propiedad</p> <p>FC15: Gestión del conocimiento</p> <p>FC1EM1: Identificación y aprovechamiento de factores externos (PESTEL)</p> <p>FC1ES1: Identificación y aprovechamiento de oportunidades sectoriales en GRSS</p>

Figura C2: Variables de investigación, técnicas de recolección y unidades de observación

Variables y/o indicadores específicos	Técnica de recolección cualitativa	Unidades de observación
PE1. Consistencia de la redacción de la misión de la empresa	Entrevista a Profundidad	Principales
PE2. Orientación de la visión a una realidad de largo plazo	Entrevista a Profundidad	Principales
PE3: Tipo de fuerzas externas analizadas por la empresa para la formulación de estrategias	Entrevista a Profundidad	Principales
PE4: Tipo de fuerzas internas analizadas por la empresa para la formulación de estrategias	Entrevista a Profundidad	Principales
PE5: Presencia y cantidad de objetivos al largo plazo, mediano y corto plazo	Entrevista a Profundidad	Principales
PE6: Presencia de objetivos de valor compartido	Entrevista a Profundidad	Principales
PE7. Tipo de estrategias planteadas por la empresa	Entrevista a Profundidad	Principales
PE8. Métodos de selección de las estrategias	Entrevista a Profundidad	Principales
PE9. Métodos de implementación de las estrategias	Entrevista a Profundidad	Principales
PE10. Métodos de evaluación de las estrategias	Entrevista a Profundidad	Principales
PE11. Nivel de cumplimiento de objetivos alcanzados	Entrevista a Profundidad	Principales
DES1: Variación trabajadores	Entrevista a Profundidad	Principales
DES2: Variación en la cantidad de clientes de la empresa	Entrevista a Profundidad	Principales
DES3: Variación de la utilidad obtenida	Entrevista a Profundidad	Principales
DES4: Variación del impacto de la huella de carbono	Entrevista a Profundidad	Principales
DES5: Variación de residuos sólidos reaprovechados	Entrevista a Profundidad	Principales
DES6: Variación en la cantidad de socios estratégicos	Entrevista a Profundidad	Principales
DES7: Nivel de satisfacción de los grupos de interés de Cruzada Verde	Entrevista a Profundidad	Principales y secundarios
DES8: Nivel de solidez de la relación con sus aliados estratégicos	Entrevista a Profundidad	Principales y secundarios
DG1: Tipo de enfoque de la gestión	Entrevista a Profundidad	Principales
DG2: Tipo de estructura organización	Entrevista a Profundidad	Principales
DG3: Tipo de estilo de la Alta Dirección	Entrevista a Profundidad	Principales
DG4: Tipo de sistemas de control	Entrevista a Profundidad	Principales
DG5: Tipo de sistema de compensaciones.	Entrevista a Profundidad	Principales
DG6: Nivel de formalización de los procesos internos	Entrevista a Profundidad	Principales
FC1: Edad de la empresa	Entrevista a Profundidad	Principales
FCI2: Tamaño de la organización	Entrevista a Profundidad	Principales
FCI3: Motivación de los empleados	Entrevista a Profundidad	Principales
FCI4: Estructura de propiedad	Entrevista a Profundidad	Principales
FCI5: Gestión del conocimiento	Entrevista a Profundidad	Principales
FCEM1: Identificación y aprovechamiento de factores externos (PESTEL)	Entrevista a Profundidad	Principales y secundarios
FCES1: Identificación y aprovechamiento de oportunidades sectoriales en GRSR	Entrevista a Profundidad	Principales y secundarios

ANEXO D: Mapa de actores para la investigación

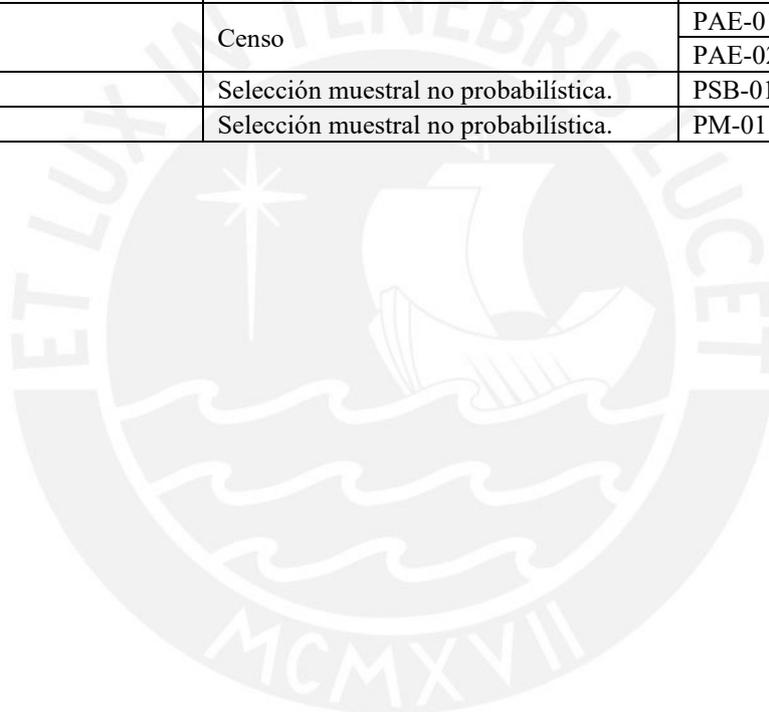
Figura D1: Mapa de actores para la investigación



ANEXO E: Codificación de los participantes del estudio de acuerdo a las unidades de observación

Tabla E1: Codificación de los participantes del estudio de acuerdo a las unidades de observación

Unidad de observación (UO)	Selección de la UO	Código de participante
Alta Dirección	Selección muestral no probabilística.	PAD-01
		PAD-02
Trabajadores	Censo	PT-01
		PT-02
		PT-03
Extrabajadores	Selección muestral no probabilística.	PE-01
		PE-02
Clientes	Selección muestral no probabilística.	PC-01
		PC-02
Socios clave	Censo	PAE-01
		PAE-02
Sistema B	Selección muestral no probabilística.	PSB-01
MINAM	Selección muestral no probabilística.	PM-01



ANEXO F: Sondeo aplicado a los participantes

Figura F1: Modelo de sondeo aplicado a la Alta Dirección (Página 1)

ENCUESTA A LA ALTA DIRECCIÓN SOBRE EL PROCESO ESTRATÉGICO Y CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL EN CRUZADA VERDE

¡Hola! Somos Raúl Alvarado y Diana Pantigoso, estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Realizamos este trabajo como parte del curso de Seminario de Tesis 2, bajo la supervisión del docente Renato Gandolfi Castagnola. Nos encontramos realizando nuestra tesis para obtener la licenciatura en Gestión Empresarial. Agradecemos su participación y le recordamos que toda información recogida a través de este cuestionario se mantendrá en confidencialidad y con fines exclusivamente académicos. Ante cualquier duda sobre el presente trabajo, puede comunicarse a los siguientes correos: raul.alvarado@pucep.edu.pe o diana.pantigoso@pucep.edu.pe

Consentimiento informado

¿Acepta usted los términos del [consentimiento informado](#) para participar en el estudio? Sí No

SECCIÓN 1: INFORMACIÓN GENERAL

Nombres y apellidos	
Edad	
Puesto en la empresa	
Fecha de inicio en la empresa	

SECCIÓN 2: PROCESO ESTRATÉGICO EN CRUZADA VERDE

1. ¿Qué componentes considera que incluye la misión de la empresa? Puede marcar todas las que usted considere

Clientes <input type="checkbox"/>	Productos o servicios <input type="checkbox"/>	Mercado <input type="checkbox"/>
Tecnología <input type="checkbox"/>	Interés en el crecimiento y rentabilidad <input type="checkbox"/>	Filosofía <input type="checkbox"/>
Concepto propio <input type="checkbox"/>	Interés en la imagen pública <input type="checkbox"/>	Interés en los empleados <input type="checkbox"/>
Interés en el medioambiente/sociedad <input type="checkbox"/>	Otra:	

2. ¿La visión de la organización se ha delimitado para un periodo de tiempo establecido?

Sí No

3. Si la respuesta anterior fue positiva, por favor indicar el periodo de tiempo de la visión

3 años 5 años 10 años Otra:

4. En su experiencia, ¿qué tan de acuerdo está con el uso de los siguientes factores externos en su proceso de formulación de estrategias?

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Factores políticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Factores económicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Factores sociales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Factores ecológicos (medioambientales)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Factores legales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Factores tecnológicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tendencias del momento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oportunidades del sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. En su experiencia, ¿qué tan de acuerdo está con el uso de los siguientes factores internos en su proceso de formulación de estrategias?

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Diseño de los puestos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contactos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad operativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidades y conocimiento interno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recursos financieros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura F2: Modelo de sondeo aplicado a la Alta Dirección (Página 2)

6. ¿La organización cuenta con objetivos delimitados?					
Sí <input type="checkbox"/>			No <input type="checkbox"/>		
7. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones respecto a los objetivos planteados por la empresa?					
	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Los objetivos son específicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los objetivos son medibles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los objetivos son alcanzables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los objetivos son relevantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los objetivos tienen una delimitación de tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. ¿La organización cuenta con objetivos de rentabilidad?					
Sí <input type="checkbox"/>			No <input type="checkbox"/>		
9. ¿La organización cuenta con objetivos de carácter social y medioambiental?					
Sí <input type="checkbox"/>			No <input type="checkbox"/>		
10. ¿Cuál de los siguientes objetivos generales encajan con la realidad organizacional de Cruzada Verde? Puede marcar las que considere pertinentes					
Promover una mejor educación ambiental en usuarios y clientes <input type="checkbox"/>	Incrementar el aprovechamiento de residuos sólidos <input type="checkbox"/>	Reducir el impacto de la huella de carbono en la sociedad <input type="checkbox"/>			
Satisfacer las necesidades de los grupos de interés <input type="checkbox"/>	Mejorar la calidad de vida de la sociedad <input type="checkbox"/>	Mejorar la relación con stakeholders <input type="checkbox"/>			
11. ¿Cuál de los siguientes objetivos financieros encajan con la realidad organizacional de Cruzada Verde?					
Aumentar el nivel de ingresos por un mayor precio <input type="checkbox"/>	Incrementar el nivel de ingresos por mayor cantidad de ventas <input type="checkbox"/>	Reducir los costos para incrementar el margen <input type="checkbox"/>			
Otro:					
12. ¿Cuál de los siguientes objetivos de carácter medioambiental encajan con la realidad organizacional de Cruzada Verde?					
Incremento de la educación ambiental en la sociedad <input type="checkbox"/>	Reducción del impacto de la huella de carbono de los residuos <input type="checkbox"/>	Contribución con la reducción de residuos sólidos <input type="checkbox"/>			
Otro:					
13. ¿Cuál de los siguientes objetivos de carácter social encajan con la realidad organizacional de Cruzada Verde?					
Mejorar la calidad de vida de grupos sociales relacionados con Cruzada Verde <input type="checkbox"/>	Reducción de brechas sociales en el área en el que opera la empresa <input type="checkbox"/>	Incrementar las iniciativas de ayuda social de la empresa <input type="checkbox"/>			
Otro:					
14. ¿Cuál de los siguientes objetivos relacionados con los grupos de interés encajan con la realidad organizacional de Cruzada Verde?					
Incrementar la satisfacción de aliados estratégicos y clientes <input type="checkbox"/>	Incrementar la red de grupos de interés de la empresa <input type="checkbox"/>	Incrementar el nivel de articulación con los grupos de interés <input type="checkbox"/>			
Otro:					
15. ¿Cuál de los siguientes objetivos relacionados con los procesos internos encajan con la realidad organizacional de Cruzada Verde?					
Incrementar la eficiencia de los procesos operativos <input type="checkbox"/>	Mejorar los tiempos de entrega de los servicios <input type="checkbox"/>	Incrementar la capacidad operativa de la empresa <input type="checkbox"/>			
Otro:					
16. ¿Cuál de los siguientes objetivos relacionados con el aprendizaje de la empresa encajan con la realidad organizacional de Cruzada Verde?					
Incrementar los espacios de innovación colaborativa <input type="checkbox"/>	Mejorar las habilidades y capacidades de los trabajadores <input type="checkbox"/>	Incrementar el nivel de profesionalización <input type="checkbox"/>			
Otro:					
17. ¿Cruzada Verde cuenta con estrategias de crecimiento organizacional?					
Sí <input type="checkbox"/>			No <input type="checkbox"/>		
18. ¿Cuáles son las principales estrategias de crecimiento aplicadas por Cruzada Verde?					
Desarrollo de nuevos mercados <input type="checkbox"/>			Penetración del mercado <input type="checkbox"/>		
Diversificación <input type="checkbox"/>			Desarrollo de nuevos productos <input type="checkbox"/>		

Figura F3: Modelo de sondeo aplicado a la Alta Dirección (Página 3)

19. ¿Cuál es el principal mecanismo de generación de valor compartido de Cruzada Verde? (seleccionar solo uno)					
Reconcepción de productos y mercados <input type="checkbox"/>			Generación de clústeres de apoyo <input type="checkbox"/>		
Redefinición de la productividad en la cadena de valor <input type="checkbox"/>					
20. Respecto a la selección de las estrategias en Cruzada Verde, ¿qué tan de acuerdo se muestra frente a las siguientes afirmaciones?					
	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Realizamos un análisis basado en matrices formales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realizamos un análisis basado en lluvias de ideas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realizamos un análisis colaborativo en reuniones de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Respecto a la implementación de estrategias en Cruzada Verde, ¿qué tan de acuerdo se muestra frente a las siguientes afirmaciones?					
	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Para implementar las estrategias desarrollamos planes formales en la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para implementar las estrategias, adaptamos nuestra estructura a las estrategias planteadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Respecto a la evaluación de estrategias, ¿qué tan de acuerdo se muestra frente a las siguientes afirmaciones?					
	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
En Cruzada Verde se usan herramientas formales para evaluar las estrategias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En Cruzada Verde se desarrolla un proceso de evaluación de estrategias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Respecto al nivel de cumplimiento de los objetivos, ¿qué tan de acuerdo se muestra frente a las siguientes afirmaciones?					
	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Los objetivos financieros en mi organización se han cumplido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los objetivos de sostenibilidad en mi organización se han cumplido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los objetivos relacionados con los procesos internos de mi organización se han cumplido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los objetivos relacionados con el aprendizaje y crecimiento del equipo de trabajo se han cumplido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura F4: Modelo de sondeo aplicado a la Alta Dirección (Página 4)

SECCIÓN 3: CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL					
1. De acuerdo a su experiencia, ¿Qué dimensiones son relevantes para el crecimiento de Cruzada Verde?					
Incremento de ventas <input type="checkbox"/>	Incremento de la rentabilidad <input type="checkbox"/>	Incremento del impacto medioambiental <input type="checkbox"/>	Mejoras en la relación con los grupos de interés <input type="checkbox"/>		
Incremento del número de empleados <input type="checkbox"/>	Incremento de la capacidad operativa <input type="checkbox"/>	Incremento del impacto social de la empresa <input type="checkbox"/>			
2. En valores monetarios, ¿Cuánto es la utilidad o pérdida en el 2019 y el 2020?					
2019		2020			
3. ¿Qué tan de acuerdo se muestra respecto al crecimiento del número de clientes en la empresa?					
Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. ¿Cuántos clientes ha tenido la organización en el 2019 y en el 2020?					
2019		2020			
5. ¿Qué tan de acuerdo se muestra respecto al crecimiento del número de trabajadores en la empresa?					
Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. ¿Cuántos trabajadores ha tenido la organización en el 2019 y en el 2020?					
2019		2020			
7. ¿Qué tan de acuerdo se muestra respecto al crecimiento del número de aliados estratégicos en la empresa?					
Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. ¿Cuántos aliados estratégicos ha tenido la organización en el 2019 y en el 2020?					
2019		2020			
9. ¿Qué tan de acuerdo se muestra respecto a la satisfacción de grupos de interés en la empresa?					
Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10. ¿Qué tan de acuerdo se muestra respecto al nivel de solidez de relación con los grupos de interés en la empresa?					
Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11. ¿Existen herramientas de medición de la cantidad de residuos sólidos que gestiona Cruzada Verde?					
Sí <input type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/>			
12. ¿Qué tan de acuerdo se muestra respecto a las siguientes afirmaciones sobre el impacto medioambiental de Cruzada Verde?					
	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
La organización incrementó la educación ambiental de clientes y usuarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La organización incrementó la cantidad de residuos gestionados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La organización disminuyó la huella de carbono con sus operaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura F5: Modelo de sondeo aplicado a la Alta Dirección (Página 5)

13. ¿Qué tan de acuerdo se muestra respecto a las siguientes afirmaciones sobre el enfoque de la gestión de Cruzada Verde?					
	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
La gestión se orienta a resolver problemas e innovar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La gestión se orienta a consolidar la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La gestión se orienta a expandir el mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La gestión se orienta a mejorar la eficiencia de las operaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La gestión se orienta a producir y vender	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. ¿Qué tan de acuerdo se muestra respecto a las siguientes afirmaciones sobre la estructura organizacional de Cruzada Verde?					
	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Los equipos de trabajo se organizan por proyectos y resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El organigrama se basa en líneas de staff y grupos de productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El organigrama se divide por tipos de funciones y permite centralizar la toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La organización de puestos y funciones es variable según las circunstancias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. ¿Qué tan de acuerdo se muestra respecto a las siguientes afirmaciones sobre el estilo de liderazgo en Cruzada Verde?					
	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
El estilo de liderazgo de mi empresa es de emprendedor, pues la alta dirección está altamente involucrada en las actividades cotidianas de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El estilo de liderazgo de mi empresa es directivo, pues la alta dirección dirige y enseña a los trabajadores las actividades a realizar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El estilo de liderazgo de mi empresa es directivo, pues la alta dirección dirige y enseña a los trabajadores las actividades a realizar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El estilo de liderazgo de mi empresa es supervisor, pues la alta dirección supervisa los resultados y el adecuado cumplimiento de las responsabilidades ya asignadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El estilo de liderazgo de mi empresa es participativo, pues la alta dirección permite que el equipo de trabajo se involucre en la toma de decisiones y colabore activamente con ello	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. ¿Qué tan de acuerdo se muestra respecto a las siguientes afirmaciones sobre los sistemas de control en Cruzada Verde?					
	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
En mi empresa, nos basamos en los resultados del mercado como medida de control de nuestro desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura F6: Modelo de sondeo aplicado a la Alta Dirección (Página 6)

En mi empresa, los sistemas de control se basan en la estandarización de procesos y de costos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En mi empresa, los sistemas de control se orientan a la generación de reportes y evaluación de rentabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En mi empresa, los sistemas de control se basan en la planificación y gestión de inversiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En mi empresa, los sistemas de control se basan en la gestión y cumplimiento de objetivos mutuos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. En su experiencia, ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones respecto a las recompensas del equipo de trabajo de Cruzada Verde?					
	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
En mi empresa, una recompensa importante es ser parte de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En mi empresa, una recompensa importante es el salario y los incrementos del mismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En mi empresa, una recompensa importante son los bonos o premios individuales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En mi empresa, una recompensa importante es el uso de los productos de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En mi empresa, una recompensa importante es tener acciones de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En mi empresa, una recompensa importante es tener acciones de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Desde su perspectiva, ¿qué tipos de crisis ha experimentado Cruzada Verde como organización?					
Ha experimentado una crisis de liderazgo <input type="checkbox"/>			Ha experimentado una crisis de autonomía <input type="checkbox"/>		
Ha experimentado una crisis de control <input type="checkbox"/>			Ha experimentado una crisis de despegue <input type="checkbox"/>		

Figura F7: Modelo de sondeo aplicado a la Alta Dirección (Página 7)

SECCIÓN 4: FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE CRECIMIENTO					
1. De acuerdo con su experiencia, ¿qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones sobre factores internos de crecimiento?					
	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
La edad de Cruzada Verde es un factor relevante de crecimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El tamaño de Cruzada Verde es un factor relevante de crecimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La motivación de los empleados de Cruzada Verde es un factor relevante de crecimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La estructura de la propiedad de Cruzada Verde es un factor relevante de crecimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La gestión del conocimiento de Cruzada Verde es un factor de crecimiento relevante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. De acuerdo con su experiencia, ¿qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones sobre factores externos macro de crecimiento?					
	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Existen factores políticos que permiten a Cruzada Verde crecer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existen factores económicos que permiten a Cruzada Verde crecer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existen factores sociales que permiten a Cruzada Verde crecer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existen factores tecnológicos que permiten a Cruzada Verde Crecer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existen factores ecológicos que permiten a Cruzada Verde crecer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existen factores legales que permiten a Cruzada Verde crecer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. De acuerdo con su experiencia, ¿qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones sobre factores externos del sector de gestión de residuos?					
	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Existen nichos de mercado que permiten crecer la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existen aliados estratégicos que permiten crecer la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe un apoyo gubernamental para fomentar el crecimiento de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe un marco normativo del sector que permite crecer a la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existen usuarios finales que permiten crecer la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Muchas gracias por participar en el desarrollo de la presente encuesta

Figura F8: Modelo de sondeo aplicado a los trabajadores (Página 1)

**ENCUESTA AL EQUIPO DE TRABAJO SOBRE EL PROCESO ESTRATÉGICO Y
CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL EN CRUZADA VERDE**

¡Hola! Somos Raúl Alvarado y Diana Pantigoso, estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Realizamos este trabajo como parte del curso de Seminario de Tesis 2, bajo la supervisión del docente Renato Gandolfi Castagnola. Nos encontramos realizando nuestra tesis para obtener la licenciatura en Gestión Empresarial. Agradecemos su participación y le recordamos que toda información recogida a través de este cuestionario se mantendrá en confidencialidad y con fines exclusivamente académicos. Ante cualquier duda sobre el presente trabajo, puede comunicarse a los siguientes correos: raul.alvarado@pucep.edu.pe o diana.pantigoso@pucep.edu.pe

Consentimiento informado

¿Acepta usted los términos del [consentimiento informado](#) para participar en el estudio? Sí No

SECCIÓN 1: INFORMACIÓN GENERAL	
Nombres y apellidos	
Edad	
Puesto en la empresa	
Fecha de inicio en la empresa	

SECCIÓN 2: PROCESO ESTRATÉGICO EN CRUZADA VERDE					
1. ¿Qué componentes considera que incluye la misión de la empresa? Puede marcar todas las que usted considere					
Clientes <input type="checkbox"/>	Productos o servicios <input type="checkbox"/>	Mercado <input type="checkbox"/>			
Tecnología <input type="checkbox"/>	Interés en el crecimiento y rentabilidad <input type="checkbox"/>		Filosofía <input type="checkbox"/>		
Concepto propio <input type="checkbox"/>	Interés en la imagen pública <input type="checkbox"/>		Interés en los empleados <input type="checkbox"/>		
Interés en el medioambiente/sociedad <input type="checkbox"/>	Otra:				
2. ¿La visión de la organización se ha delimitado para un periodo de tiempo establecido?					
Sí <input type="checkbox"/>			No <input type="checkbox"/>		
3. Si la respuesta anterior fue positiva, por favor indicar el periodo de tiempo de la visión					
3 años <input type="checkbox"/>	5 años <input type="checkbox"/>	10 años <input type="checkbox"/>	Otra:		
4. ¿La organización cuenta con objetivos delimitados?					
Sí <input type="checkbox"/>			No <input type="checkbox"/>		
5. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones respecto a los objetivos planteados por la empresa?					
	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Los objetivos son específicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los objetivos son medibles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los objetivos son alcanzables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los objetivos son relevantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los objetivos tienen una delimitación de tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ¿La organización cuenta con objetivos de rentabilidad?					
Sí <input type="checkbox"/>			No <input type="checkbox"/>		
7. ¿La organización cuenta con objetivos de carácter social y medioambiental?					
Sí <input type="checkbox"/>			No <input type="checkbox"/>		
8. ¿Cuál de los siguientes objetivos generales encajan con la realidad organizacional de Cruzada Verde? Puede marcar las que considere pertinentes					
Promover una mejor educación ambiental en usuarios y clientes <input type="checkbox"/>	Incrementar el aprovechamiento de residuos sólidos <input type="checkbox"/>		Reducir el impacto de la huella de carbono en la sociedad <input type="checkbox"/>		
Satisfacer las necesidades de los grupos de interés <input type="checkbox"/>	Mejorar la calidad de vida de la sociedad <input type="checkbox"/>		Mejorar la relación con stakeholders <input type="checkbox"/>		

Figura F9: Modelo de sondeo aplicado a los trabajadores (Página 2)

9. ¿Cuál de los siguientes objetivos financieros encajan con la realidad organizacional de Cruzada Verde?					
Aumentar el nivel de ingresos por un mayor precio <input type="checkbox"/>		Incrementar el nivel de ingresos por mayor cantidad de ventas <input type="checkbox"/>		Reducir los costos para incrementar el margen <input type="checkbox"/>	
Otro:					
10. ¿Cuál de los siguientes objetivos de carácter medioambiental encajan con la realidad organizacional de Cruzada Verde?					
Incremento de la educación ambiental en la sociedad <input type="checkbox"/>		Reducción del impacto de la huella de carbono de los residuos <input type="checkbox"/>		Contribución con la reducción de residuos sólidos <input type="checkbox"/>	
Otro:					
11. ¿Cuál de los siguientes objetivos de carácter social encajan con la realidad organizacional de Cruzada Verde?					
Mejorar la calidad de vida de grupos sociales relacionados con Cruzada Verde <input type="checkbox"/>		Reducción de brechas sociales en el área en el que opera la empresa <input type="checkbox"/>		Incrementar las iniciativas de ayuda social de la empresa <input type="checkbox"/>	
Otro:					
12. ¿Cuál de los siguientes objetivos relacionados con los grupos de interés encajan con la realidad organizacional de Cruzada Verde?					
Incrementar la satisfacción de aliados estratégicos y clientes <input type="checkbox"/>		Incrementar la red de grupos de interés de la empresa <input type="checkbox"/>		Incrementar el nivel de articulación con los grupos de interés <input type="checkbox"/>	
Otro:					
13. ¿Cuál de los siguientes objetivos relacionados con los procesos internos encajan con la realidad organizacional de Cruzada Verde?					
Incrementar la eficiencia de los procesos operativos <input type="checkbox"/>		Mejorar los tiempos de entrega de los servicios <input type="checkbox"/>		Incrementar la capacidad operativa de la empresa <input type="checkbox"/>	
Otro:					
14. ¿Cuál de los siguientes objetivos relacionados con el aprendizaje de la empresa encajan con la realidad organizacional de Cruzada Verde?					
Incrementar los espacios de innovación colaborativa <input type="checkbox"/>		Mejorar las habilidades y capacidades de los trabajadores <input type="checkbox"/>		Incrementar el nivel de profesionalización <input type="checkbox"/>	
Otro:					
15. ¿Cruzada Verde cuenta con estrategias de crecimiento organizacional?					
Sí <input type="checkbox"/>			No <input type="checkbox"/>		
16. ¿Cuáles son las principales estrategias de crecimiento aplicadas por Cruzada Verde?					
Desarrollo de nuevos mercados <input type="checkbox"/>			Penetración del mercado <input type="checkbox"/>		
Diversificación <input type="checkbox"/>			Desarrollo de nuevos productos <input type="checkbox"/>		
17. ¿Cuál es el principal mecanismo e generación de valor compartido de Cruzada Verde? (seleccionar solo uno)					
Reconcepción de productos y mercados <input type="checkbox"/>			Generación de clústeres de apoyo <input type="checkbox"/>		
Redefinición de la productividad en la cadena de valor <input type="checkbox"/>					
18. Respecto a la evaluación de estrategias, ¿qué tan de acuerdo se muestra frente a las siguientes afirmaciones?					
	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
En Cruzada Verde se usan herramientas formales para evaluar las estrategias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En Cruzada Verde se desarrolla un proceso de evaluación de estrategias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Respecto al nivel de cumplimiento de los objetivos, ¿qué tan de acuerdo se muestra frente a las siguientes afirmaciones?					
	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Los objetivos financieros en mi organización se han cumplido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los objetivos de sostenibilidad en mi organización se han cumplido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura F10: Modelo de sondeo aplicado a los trabajadores (Página 3)

Los objetivos relacionados con los procesos internos de mi organización se han cumplido	<input type="checkbox"/>				
Los objetivos relacionados con el aprendizaje y crecimiento del equipo de trabajo se han cumplido	<input type="checkbox"/>				

SECCIÓN 3: CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL

1. De acuerdo a su experiencia, ¿Qué dimensiones son relevantes para el crecimiento de Cruzada Verde?

Incremento de ventas <input type="checkbox"/>	Incremento de la rentabilidad <input type="checkbox"/>	Incremento del impacto medioambiental <input type="checkbox"/>	Mejoras en la relación con los grupos de interés <input type="checkbox"/>
Incremento del número de empleados <input type="checkbox"/>	Incremento de la capacidad operativa <input type="checkbox"/>	Incremento del impacto social de la empresa <input type="checkbox"/>	

2. ¿Qué tan de acuerdo se muestra respecto al crecimiento del número de clientes en la empresa?

Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. ¿Qué tan de acuerdo se muestra respecto al crecimiento del número de trabajadores en la empresa?

Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. ¿Qué tan de acuerdo se muestra respecto al crecimiento del número de aliados estratégicos en la empresa?

Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. ¿Qué tan de acuerdo se muestra respecto a la satisfacción de grupos de interés en la empresa?

Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. ¿Qué tan de acuerdo se muestra respecto al nivel de solidez de relación con los grupos de interés en la empresa?

Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. ¿Existen herramientas de medición de la cantidad de residuos sólidos que gestiona Cruzada Verde?

Sí No

8. ¿Qué tan de acuerdo se muestra respecto a las siguientes afirmaciones sobre el impacto medioambiental de Cruzada Verde?

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
La organización incrementó la educación ambiental de clientes y usuarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La organización incrementó la cantidad de residuos gestionados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La organización disminuyó la huella de carbono con sus operaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. ¿Qué tan de acuerdo se muestra respecto a las siguientes afirmaciones sobre el estilo de liderazgo en Cruzada Verde?

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
El estilo de liderazgo de mi empresa es de emprendedor, pues la alta dirección está altamente involucrada en las actividades cotidianas de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura F11: Modelo de sondeo aplicado a los trabajadores (Página 4)

El estilo de liderazgo de mi empresa es directivo, pues la alta dirección dirige y enseña a los trabajadores las actividades a realizar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El estilo de liderazgo de mi empresa es directivo, pues la alta dirección dirige y enseña a los trabajadores las actividades a realizar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El estilo de liderazgo de mi empresa es supervisor, pues la alta dirección supervisa los resultados y el adecuado cumplimiento de las responsabilidades ya asignadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El estilo de liderazgo de mi empresa es participativo, pues la alta dirección permite que el equipo de trabajo se involucre en la toma de decisiones y colabore activamente con ello	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. ¿Qué tan de acuerdo se muestra respecto a las siguientes afirmaciones sobre el los sistemas de control en Cruzada Verde?					
	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
En mi empresa, nos basamos en los resultados del mercado como medida de control de nuestro desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En mi empresa, los sistemas de control se basan en la estandarización de procesos y de costos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En mi empresa, los sistemas de control se orientan a la generación de reportes y evaluación de rentabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En mi empresa, los sistemas de control se basan en la planificación y gestión de inversiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En mi empresa, los sistemas de control se basan en la gestión y cumplimiento de objetivos mutuos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. En su experiencia, ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones respecto a las recompensas del equipo de trabajo de Cruzada Verde?					
	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
En mi empresa, una recompensa importante es ser parte de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En mi empresa, una recompensa importante es el salario y los incrementos del mismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En mi empresa, una recompensa importante son los bonos o premios individuales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En mi empresa, una recompensa importante es el uso de los productos de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En mi empresa, una recompensa importante es tener acciones de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En mi empresa, una recompensa importante es tener acciones de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Desde su perspectiva, ¿qué tipos de crisis ha experimentado Cruzada Verde como organización?					
Ha experimentado una crisis de liderazgo <input type="checkbox"/>		Ha experimentado una crisis de autonomía <input type="checkbox"/>			
Ha experimentado una crisis de control <input type="checkbox"/>		Ha experimentado una crisis de despegue <input type="checkbox"/>			

Figura F12: Modelo de sondeo aplicado a los trabajadores (Página 5)

SECCIÓN 4: FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE CRECIMIENTO					
1. De acuerdo con su experiencia, ¿qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones sobre factores internos de crecimiento?					
	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
La edad de Cruzada Verde es un factor relevante de crecimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El tamaño de Cruzada Verde es un factor relevante de crecimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La motivación de los empleados de Cruzada Verde es un factor relevante de crecimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La estructura de la propiedad de Cruzada Verde es un factor relevante de crecimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La gestión del conocimiento de Cruzada Verde es un factor de crecimiento relevante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. De acuerdo con su experiencia, ¿qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones sobre factores externos macro de crecimiento?					
	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Existen factores políticos que permiten a Cruzada Verde crecer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existen factores económicos que permiten a Cruzada Verde crecer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existen factores sociales que permiten a Cruzada Verde crecer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existen factores tecnológicos que permiten a Cruzada Verde Crecer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existen factores ecológicos que permiten a Cruzada Verde crecer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existen factores legales que permiten a Cruzada Verde crecer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. De acuerdo con su experiencia, ¿qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones sobre factores externos del sector de gestión de residuos?					
	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Existen nichos de mercado que permiten crecer la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existen aliados estratégicos que permiten crecer la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe un apoyo gubernamental para fomentar el crecimiento de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe un marco normativo del sector que permite crecer a la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existen usuarios finales que permiten crecer la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Muchas gracias por participar en el desarrollo de la presente encuesta

Figura F13: Modelo de sondeo aplicado a los extrabajadores (Página 1)

ENCUESTA AL EQUIPO DE TRABAJO SOBRE EL PROCESO ESTRATÉGICO Y CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL EN CRUZADA VERDE

¡Hola! Somos Raúl Alvarado y Diana Pantigoso, estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Realizamos este trabajo como parte del curso de Seminario de Tesis 2, bajo la supervisión del docente Renato Gandolfi Castagnola. Nos encontramos realizando nuestra tesis para obtener la licenciatura en Gestión Empresarial. Agradecemos su participación y le recordamos que toda información recogida a través de este cuestionario se mantendrá en confidencialidad y con fines exclusivamente académicos. Ante cualquier duda sobre el presente trabajo, puede comunicarse a los siguientes correos: raul.alvarado@pucp.edu.pe o diana.pantigoso@pucp.edu.pe

Consentimiento informado

¿Acepta usted los términos del [consentimiento informado](#) para participar en el estudio? Sí No

SECCIÓN 1: INFORMACIÓN GENERAL	
Nombres y apellidos	
Edad	
Puesto obtenido en la empresa	
Fecha de inicio en la empresa	
Fecha de fin en la empresa	

SECCIÓN 2: PROCESO ESTRATÉGICO EN CRUZADA VERDE					
1. ¿Qué componentes considera que incluía la misión de la empresa? Puede marcar todas las que usted considere					
Clientes <input type="checkbox"/>	Productos o servicios <input type="checkbox"/>	Mercado <input type="checkbox"/>			
Tecnología <input type="checkbox"/>	Interés en el crecimiento y rentabilidad <input type="checkbox"/>	Filosofía <input type="checkbox"/>			
Concepto propio <input type="checkbox"/>	Interés en la imagen pública <input type="checkbox"/>	Interés en los empleados <input type="checkbox"/>			
Interés en el medioambiente/sociedad <input type="checkbox"/>	Otra:				
2. ¿La visión de la organización se delimitó para un periodo de tiempo establecido?					
Sí <input type="checkbox"/>			No <input type="checkbox"/>		
3. Si la respuesta anterior fue positiva, por favor indicar el periodo de tiempo de la visión					
3 años <input type="checkbox"/>	5 años <input type="checkbox"/>	10 años <input type="checkbox"/>	Otra:		
4. ¿La organización contaba con objetivos delimitados?					
Sí <input type="checkbox"/>			No <input type="checkbox"/>		
5. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones respecto a los objetivos planteados por la empresa?					
	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Los objetivos eran específicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los objetivos eran medibles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los objetivos eran alcanzables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los objetivos eran relevantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los objetivos tenían una delimitación de tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ¿La organización contaba con objetivos de rentabilidad?					
Sí <input type="checkbox"/>			No <input type="checkbox"/>		
7. ¿La organización contaba con objetivos de carácter social y medioambiental?					
Sí <input type="checkbox"/>			No <input type="checkbox"/>		
8. ¿Cuál de los siguientes objetivos generales encajaban con la realidad organizacional de Cruzada Verde? Puede marcar las que considere pertinentes					
Promover una mejor educación ambiental en usuarios y clientes <input type="checkbox"/>	Incrementar el aprovechamiento de residuos sólidos <input type="checkbox"/>	Reducir el impacto de la huella de carbono en la sociedad <input type="checkbox"/>			
Satisfacer las necesidades de los grupos de interés <input type="checkbox"/>	Mejorar la calidad de vida de la sociedad <input type="checkbox"/>	Mejorar la relación con stakeholders <input type="checkbox"/>			

Figura F14: Modelo de sondeo aplicado a los extrabajadores (Página 2)

15. ¿Cruzada Verde contaba con estrategias de crecimiento organizacional?					
Sí <input type="checkbox"/>			No <input type="checkbox"/>		
16. ¿Cuáles fueron las principales estrategias de crecimiento aplicadas por Cruzada Verde?					
Desarrollo de nuevos mercados <input type="checkbox"/>			Penetración del mercado <input type="checkbox"/>		
Diversificación <input type="checkbox"/>			Desarrollo de nuevos productos <input type="checkbox"/>		
17. ¿Cuál era el principal mecanismo de generación de valor compartido de Cruzada Verde? (seleccionar solo uno)					
Reconcepción de productos y mercados <input type="checkbox"/>			Generación de clústeres de apoyo <input type="checkbox"/>		
Redefinición de la productividad en la cadena de valor <input type="checkbox"/>					
19. Respecto al nivel de cumplimiento de los objetivos, ¿qué tan de acuerdo se muestra frente a las siguientes afirmaciones durante su periodo de trabajo en Cruzada Verde?					
	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Los objetivos de corte financiero se cumplieron	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los objetivos de sostenibilidad se cumplieron	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los objetivos de procesos internos se cumplieron	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los objetivos de aprendizaje y crecimiento se cumplieron	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SECCIÓN 3: CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL

1. De acuerdo a su experiencia, ¿Qué dimensiones eran relevantes para el crecimiento de Cruzada Verde?					
Incremento de ventas <input type="checkbox"/>	Incremento de la rentabilidad <input type="checkbox"/>	Incremento del impacto medioambiental <input type="checkbox"/>	Mejoras en la relación con los grupos de interés <input type="checkbox"/>		
Incremento del número de empleados <input type="checkbox"/>	Incremento de la capacidad operativa <input type="checkbox"/>	Incremento del impacto social de la empresa <input type="checkbox"/>			
2. ¿Qué tan de acuerdo se muestra respecto al crecimiento del número de clientes en la empresa?					
Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. ¿Qué tan de acuerdo se muestra respecto al crecimiento del número de trabajadores en la empresa?					
Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. ¿Qué tan de acuerdo se muestra respecto al crecimiento del número de aliados estratégicos en la empresa?					
Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. ¿Qué tan de acuerdo se muestra respecto a la satisfacción de grupos de interés en la empresa?					
Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. ¿Qué tan de acuerdo se muestra respecto al nivel de solidez de relación con los grupos de interés en la empresa?					
Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. ¿Existían herramientas de medición de la cantidad de residuos sólidos que gestiona Cruzada Verde?					
Sí <input type="checkbox"/>			No <input type="checkbox"/>		
8. ¿Qué tan de acuerdo se muestra respecto a las siguientes afirmaciones sobre el impacto medioambiental de Cruzada Verde?					
	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura F15: Modelo de sondeo aplicado a los extrabajadores (Página 3)

La organización incrementó la educación ambiental de clientes y usuarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La organización incrementó la cantidad de residuos gestionados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La organización disminuyó la huella de carbono con sus operaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Desde su perspectiva, ¿qué tipos de crisis ha experimentado Cruzada Verde como organización?					
Ha experimentado una crisis de liderazgo <input type="checkbox"/>			Ha experimentado una crisis de autonomía <input type="checkbox"/>		
Ha experimentado una crisis de control <input type="checkbox"/>			Ha experimentado una crisis de despegue <input type="checkbox"/>		

SECCIÓN 4: FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE CRECIMIENTO

1. De acuerdo con su experiencia, ¿qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones sobre factores internos de crecimiento?

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
La edad de Cruzada Verde es un factor relevante de crecimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El tamaño de Cruzada Verde es un factor relevante de crecimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La motivación de los empleados de Cruzada Verde es un factor relevante de crecimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La estructura de la propiedad de Cruzada Verde es un factor relevante de crecimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La gestión del conocimiento de Cruzada Verde es un factor de crecimiento relevante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. De acuerdo con su experiencia, ¿qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones sobre factores externos macro de crecimiento?

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Existen factores políticos que permiten a Cruzada Verde crecer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existen factores económicos que permiten a Cruzada Verde crecer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existen factores sociales que permiten a Cruzada Verde crecer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existen factores tecnológicos que permiten a Cruzada Verde Crecer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existen factores ecológicos que permiten a Cruzada Verde crecer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existen factores legales que permiten a Cruzada Verde crecer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. De acuerdo con su experiencia, ¿qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones sobre factores externos del sector de gestión de residuos?

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Existen nichos de mercado que permiten crecer la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existen aliados estratégicos que permiten crecer la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe un apoyo gubernamental para fomentar el crecimiento de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe un marco normativo del sector que permite crecer a la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existen usuarios finales que permiten crecer la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Muchas gracias por participar en el desarrollo de la presente encuesta

ANEXO G: Guías de entrevistas

Figura G1: Guía de entrevista semiestructurada para la alta dirección

GUÍA DE ENTREVISTA - SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN I

Tesistas: Diana de los Ángeles Pantigoso Duran y Raúl Alvarado Saravia

Saludo inicial: Estimado/a, tenga usted un buen día, en esta oportunidad le agradecemos su participación en nuestro primer acercamiento de recopilación de datos sobre la empresa y la industria.

Propósito y motivación de la entrevista: La principal motivación de esta entrevista es conocer la trayectoria de su organización, así como sus principales fortalezas y oportunidades que existen en la industria en la que opera. Con esa información podremos alinear el marco teórico y metodología de investigación al marco de su empresa.

Solicitud de consentimiento: Toda la información compartida en esta entrevista y en conversaciones futuras es con fines académicos y de investigación, la información proporcionada no será revelada más allá de los fines mencionados. Le solicitamos darnos su consentimiento para proseguir con la entrevista (Anexo 2).

Secuencia de preguntas:

-Proceso estratégico:

1. ¿Cuál es la misión de Cruzada Verde?
2. ¿Cuál es su visión a 3, 5 y 10 años?
3. Al momento de empezar con Cruzada Verde, ¿qué factores externos se tomaron en consideración?
4. ¿Qué factores internos tomaron en cuenta?
5. ¿Cuáles son los objetivos clave de Cruzada Verde? *tomar en cuenta la estructura SMART e identificar el tipo de acuerdo con la teoría*
6. ¿Cómo es que Cruzada Verde puede alcanzar esos objetivos? ¿qué estrategias siguen?
7. ¿Cómo empezaron a implementar cada una de las estrategias?
8. ¿Cómo evaluaron la eficacia de las estrategias? ¿usan alguna herramienta de seguimiento? ¿por qué?
9. ¿Brindan retroalimentación sobre los resultados al equipo de trabajo? ¿cómo?
10. ¿Qué hacen a partir de la retroalimentación?
11. Respecto a los objetivos financieros de la empresa, ¿Cuáles fueron los objetivos y en qué medida se cumplieron?
12. Respecto a los objetivos de sostenibilidad, ¿Cuáles fueron los objetivos y en qué medida se cumplieron?
13. Respecto a los procesos internos de la empresa, ¿Cuáles fueron los objetivos y en qué medida se cumplieron?
14. Respecto al aprendizaje interno de la empresa, ¿Cuáles fueron los objetivos y en qué medida se cumplieron?

Figura G2: Guía de entrevista semiestructurada para la alta dirección (continuación)

-Crecimiento

15. ¿Con cuántos miembros empezaron? ¿cómo varió ese número durante estos 2 años? ¿Por qué varió?
16. ¿Con cuántos clientes empezaron? ¿cómo varió ese número durante estos 2 años?
17. En términos de rentabilidad económica, ¿cuáles fueron los logros proyectados y cuáles los obtenidos?
18. En términos de reducción de la huella de carbono, ¿se proyectaron objetivos? ¿cuáles fueron los logros proyectados y cuáles los obtenidos?
19. Durante el período de existencia de la línea de gestión de residuos de Cruzada Verde, ¿qué volumen de residuos llegaron a gestionar?
20. ¿Con qué socios estratégicos han trabajado/ están trabajando?
21. ¿A quiénes considera stakeholders (grupos de interés)? ¿cómo considera que es su relación con sus stakeholders? ¿cómo considera que es el nivel de satisfacción que tienen respecto a Cruzada Verde?
22. ¿cómo es la estructura actual de la empresa? ¿cómo ha cambiado durante todo este tiempo? ¿fue planificada?
23. ¿Cómo es que se mide la efectividad de los trabajadores y el cumplimiento de objetivos?
24. ¿Cómo es que se estructuran las compensaciones? ¿qué criterios se toman en cuenta?
25. ¿Cuentan con medios formales de comunicación interna y externa? ¿Cuentan con documentos o herramientas elaboradas que muestren las normas de la empresa, perfiles de funciones?

-Factores de crecimiento

26. ¿Cómo es que la empresa ha afrontado la situación de pandemia? ¿qué cambios ha atravesado?
27. ¿Qué oportunidades de crecimiento encontraron a partir de eso?
28. ¿qué oportunidades de crecimiento proyectan en adelante?
29. ¿Cómo motivan a sus empleados? ¿Consideran su motivación un factor relevante para el crecimiento?
30. ¿A qué amenazas consideran que se encuentran expuestos?
31. ¿Qué factores PESTEL, megatendencias, sector podrían ser relevantes para su crecimiento?
32. ¿Cómo es su relación de poder con sus stakeholders? ¿considera esto relevante para su crecimiento?

Figura G3: Guía de entrevista semiestructurada para los trabajadores

GUÍA DE ENTREVISTA - SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN I

Tesistas: Diana de los Ángeles Pantigoso Duran y Raúl Alvarado Saravia

Saludo inicial: Estimado/a, tenga usted un buen día, en esta oportunidad le agradecemos su participación en nuestro primer acercamiento de recopilación de datos sobre la empresa y la industria.

Propósito y motivación de la entrevista: La principal motivación de esta entrevista es conocer la trayectoria de su organización, así como sus principales fortalezas y oportunidades que existen en la industria en la que opera. Con esa información podremos alinear el marco teórico y metodología de investigación al marco de su empresa.

Solicitud de consentimiento: Toda la información compartida en esta entrevista y en conversaciones futuras es con fines académicos y de investigación, la información proporcionada no será revelada más allá de los fines mencionados. Le solicitamos darnos su consentimiento para proseguir con la entrevista (Anexo 2).

Secuencia de preguntas:

-Proceso estratégico:

1. ¿Cuál es la misión de Cruzada Verde?
2. ¿Cuál es su visión?
3. ¿Cuáles son los objetivos clave de Cruzada Verde?
4. ¿qué estrategias siguen para alcanzarlos?
5. ¿Cómo evalúan la eficacia de las estrategias? ¿usan alguna herramienta de seguimiento? Respecto a los objetivos financieros de la empresa, ¿Cómo percibe el desempeño de la empresa en términos de crecimiento en ventas y rentabilidad?
6. ¿Considera que los procesos de trabajo son claros?
7. ¿Se tienen plazos establecidos o definidos para los procesos de trabajo?
8. ¿Está claramente definida la línea de mando?
9. ¿reciben periódicamente capacitaciones o las han recibido?
10. ¿tienen espacios de innovación y generación de ideas?

-Crecimiento

11. ¿Cómo perciben el crecimiento de Cruzada Verde?
12. ¿se comunicaron los objetivos a términos de reducción de la huella de carbono?
13. ¿Conoce a los socios estratégicos con los que han trabajado/ están trabajando?
14. ¿Cómo considera que es el nivel de satisfacción que tienen respecto a Cruzada Verde?
15. ¿Considera que la estructura organizacional es jerárquica ?
16. ¿Cómo es que mide su efectividad laboral y el cumplimiento de objetivos?
17. ¿Conoce los criterios en los que se basan sus compensaciones?
18. ¿Cuentan con medios formales de comunicación interna y externa? ¿Cuentan con documentos o herramientas elaboradas que muestren las normas de la empresa, perfiles de funciones?
19. ¿Están claras y adecuadamente establecidas las funciones de cada miembro y la línea de mando?

-Factores de crecimiento

20. ¿Cómo es que la empresa ha afrontado la situación de pandemia? ¿qué cambios ha atravesado?
21. ¿qué oportunidades de crecimiento proyectan en adelante?
22. ¿Cómo son motivados?
23. ¿A qué amenazas consideran que se encuentran expuestos?

Figura G4: Guía de entrevista semiestructurada para los extrabajadores

GUÍA DE ENTREVISTA - SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN I

Tesistas: Diana de los Ángeles Pantigoso Duran y Raúl Alvarado Saravia

Saludo inicial: Estimado/a, tenga usted un buen día, en esta oportunidad le agradecemos su participación en nuestro primer acercamiento de recopilación de datos sobre la empresa y la industria.

Propósito y motivación de la entrevista: La principal motivación de esta entrevista es conocer la trayectoria de su organización, así como sus principales fortalezas y oportunidades que existen en la industria en la que opera. Con esa información podremos alinear el marco teórico y metodología de investigación al marco de su empresa.

Solicitud de consentimiento: Toda la información compartida en esta entrevista y en conversaciones futuras es con fines académicos y de investigación, la información proporcionada no será revelada más allá de los fines mencionados. Le solicitamos darnos su consentimiento para proseguir con la entrevista (Anexo 2).

Secuencia de preguntas:

Proceso estratégico:

1. Durante su periodo en la empresa, ¿Cruzada Verde contaba con una misión claramente establecida? ¿Participó en el proceso de construcción de la misión?
2. Respecto a la visión de la empresa ¿Se contaba con una visión claramente establecida? ¿en qué periodo de tiempo? ¿Participó en el proceso de construcción de la visión?
3. ¿Cómo estaban establecidos los objetivos de la empresa?
4. ¿Se establecieron objetivos medioambientales claros?
5. ¿Cómo se comunicaban estos objetivos?
6. ¿Cómo fue el proceso de definición de las estrategias para alcanzar esos objetivos?
7. ¿Se evaluaba la eficacia de las estrategias? ¿Cómo se realizaba la evaluación? ¿usaban alguna herramienta de seguimiento?
8. Respecto a los objetivos financieros y de sostenibilidad de la empresa, ¿Cómo percibe que fue desempeño de la empresa en términos de crecimiento en ventas y rentabilidad? ¿se llegaron a cumplir los objetivos?
9. ¿Considera que los procesos de trabajo eran claros para todos?
10. ¿Se contaban con plazos de trabajo establecidos para los procesos de trabajo?
11. ¿Recibían capacitaciones o algún tipo de sesión de aprendizaje guiado? ¿cómo era?
12. ¿Se contaba con espacios de innovación y generación de ideas?

Crecimiento

13. ¿Cómo fue el crecimiento a nivel general de Cruzada Verde durante su periodo de permanencia en la empresa?
14. ¿Cómo considera que fue el nivel de satisfacción que tuvieron/tienen respecto a Cruzada Verde? ¿Podría contar algunas experiencias?
15. ¿Cómo considera que era la estructura organizacional de la empresa? (claridad, jerarquía)
16. ¿Se medía la efectividad laboral y el cumplimiento de objetivos de los trabajadores? ¿cómo?
17. ¿Se conocían los criterios en los que se basan sus compensaciones y las de sus compañeros?
18. ¿Contaban con medios formales de comunicación interna y externa? ¿Contaban con documentos o herramientas elaboradas que muestren las normas de la empresa, perfiles de funciones, entre otros?
19. ¿Estaban claras y adecuadamente establecidas las funciones de cada miembro y la línea de mando?

Factores de crecimiento

20. ¿Qué dificultades afrontaron con la empresa? ¿cómo las afrontaron?
21. ¿Qué oportunidades de crecimiento identificaron?
22. ¿Cómo eran motivados?
23. ¿Con qué fortalezas contaban? ¿cómo las desarrollaban?
24. ¿Cuáles eran las principales debilidades de la empresa?
25. ¿A qué amenazas consideran que se encuentran expuestos?

Figura G5: Guía de entrevista semiestructurada para los clientes

GUÍA DE ENTREVISTA - SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN II

Tesistas: Diana de los Ángeles Pantigoso Duran y Raúl Alvarado Saravia

Saludo inicial: Estimado/a, tenga usted un buen día, en esta oportunidad le agradecemos su participación en nuestro proceso de recopilación de información.

Propósito y motivación de la entrevista: La principal motivación de esta entrevista es conocer el nivel de satisfacción de su empresa respecto a los servicios brindados por Cruzada Verde.

Solicitud de consentimiento: Toda la información compartida en esta entrevista y en conversaciones futuras es con fines académicos y de investigación, la información proporcionada no será revelada más allá de los fines mencionados. Le solicitamos darnos su consentimiento para proseguir con la entrevista (Anexo 2).

Secuencia de preguntas:

1. ¿Cómo es que se enteró de la existencia de Cruzada Verde y sus servicios?
2. ¿Qué lo/la incentivó a trabajar con Cruzada Verde?
3. ¿Cuál es el servicio que recibe/recibió de Cruzada Verde? ¿Puede detallarlo?
4. ¿Qué factores le resultan relevantes para elegir a sus aliados estratégicos?
 - a. ¿Considera relevante el tamaño de la organización para elegir a sus proveedores?
 - b. ¿Considera relevante el nivel de formalidad de la empresa para elegir a sus proveedores?
5. ¿Considera relevante el compromiso de sus proveedores con el medio ambiente y la sociedad?
6. Respecto a Cruzada Verde, ¿Cómo considera que es su relación con ustedes?
7. ¿Qué tan satisfecho te sientes con el servicio brindado con Cruzada Verde?
8. ¿Ha tenido experiencias positivas con la empresa y el servicio brindado?
9. ¿Ha tenido algún inconveniente con la empresa respecto a la calidad del servicio?
10. ¿Cómo se siente respecto al balance entre calidad y precio del servicio ofrecido por la empresa?
11. ¿Qué es lo que más le impactó de trabajar con Cruzada Verde?
12. ¿Qué tan relevante es el sello del sistema B en Cruzada Verde?
13. ¿Qué sugeriría mejorar en la empresa?
14. En el futuro, ¿Cómo se imaginan las relaciones entre usted y Cruzada Verde?

Figura G6: Guía de entrevista semiestructurada para los aliados estratégicos

GUÍA DE ENTREVISTA - SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN I

Tesistas: Diana de los Ángeles Pantigoso Duran y Raúl Alvarado Saravia

Saludo inicial: Estimado/a, tenga usted un buen día, en esta oportunidad le agradecemos su participación en nuestro primer acercamiento de recopilación de datos sobre la empresa y la industria.

Propósito y motivación de la entrevista: La principal motivación de esta entrevista es conocer la trayectoria de su organización, así como sus principales fortalezas y oportunidades que existen en la industria en la que opera. Con esa información podremos alinear el marco teórico y metodología de investigación al marco de su empresa.

Solicitud de consentimiento: Toda la información compartida en esta entrevista y en conversaciones futuras es con fines académicos y de investigación, la información proporcionada no será revelada más allá de los fines mencionados. Le solicitamos darnos su consentimiento para proseguir con la entrevista (Anexo 2).

Secuencia de preguntas:

1. ¿Cómo es que se enteró de la existencia de Cruzada Verde y sus servicios?
2. ¿Qué lo/la incentivó a trabajar con Cruzada Verde?
3. ¿Cuáles son las actividades que realiza en conjunto con Cruzada Verde? ¿Puede brindarnos detalles?
4. ¿Qué factores le resultan relevantes para elegir a sus aliados estratégicos?
5. ¿Considera relevante el tamaño de la organización?
6. ¿Considera relevante el nivel de formalidad de la empresa?
7. ¿Considera relevante su compromiso con el medio ambiente y la sociedad?
8. Respecto a Cruzada Verde, ¿Cómo considera que es la relación de trabajo?
9. ¿Qué tan satisfecho te sientes con el servicio brindado con Cruzada Verde?
10. ¿Ha tenido experiencias positivas con la empresa y la forma de trabajo?
11. ¿Ha tenido algún inconveniente con la empresa respecto a la forma de trabajo?
12. ¿Cómo se siente respecto al balance entre el trabajo y los beneficios que logra su organización con Cruzada Verde?
13. ¿Qué es lo que más le impactó de trabajar con Cruzada Verde?
14. ¿Qué tan relevante es el sello del sistema B en Cruzada Verde?
15. ¿Qué sugeriría mejorar en la empresa?
16. En el futuro, ¿Cómo se imaginan las relaciones entre usted y Cruzada Verde?

Figura G7: Guía de entrevista semiestructurada para especialista del Sistema B Perú

GUÍA DE ENTREVISTA - SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN II

Tesistas: Diana de los Ángeles Pantigoso Duran y Raúl Alvarado Saravia

Saludo inicial: Estimado profesor Baltazar Caravedo, tenga usted un buen día, en esta oportunidad le agradecemos su participación en nuestra entrevista.

Propósito y motivación de la entrevista: La principal motivación de esta entrevista es conocer un poco más, de manera exploratoria, sobre el rol del Sistema B en el Perú y los procesos de la certificación de empresa B.

Información sobre la Tesis: La tesis se centrará en el análisis y desarrollo de propuestas de estrategias de crecimiento para la empresa Cruzada Verde. La cual, se encuentra inscrita con el sello B Pendiente y pertenece al sector de gestión de residuos sólidos.

Solicitud de consentimiento: Toda la información compartida en esta entrevista y en conversaciones futuras es con fines académicos y de investigación, la información proporcionada no será revelada más allá de los fines mencionados. Le solicitamos darnos su consentimiento para proseguir con la entrevista (Anexo 2).

Secuencia de preguntas:

I. CONOCIENDO EL SISTEMA B

1. En primer lugar, nos gustaría conocer un poco más acerca de su trabajo en el Sistema B, ¿qué responsabilidades tiene como director?
2. ¿Cuál es el rol del sistema B en nuestro país? ¿Cuáles fueron los principales resultados obtenidos en el Perú?
3. ¿Cómo es el proceso para que una organización se pueda certificar como empresa B?
4. ¿Qué beneficios trae a una empresa ser parte del Sistema B?
5. ¿Que involucra el sello B pendiente?
6. ¿Una empresa que tiene el sello B pendiente es oficialmente parte del Sistema B? ¿O necesita ser una empresa B certificada primero para ser reconocida como parte del sistema y la comunidad B?

II. PERSPECTIVAS SOBRE LAS ORGANIZACIONES CON CERTIFICACIÓN DE EMPRESA B

1. Si pensamos en el crecimiento de una organización, ¿Cómo debería crecer una Empresa B? Es decir, ¿en qué aspectos debería esforzarse?
2. ¿Las empresas B certificadas deben realizar un proceso de planeamiento estratégico formal?
3. ¿El Sistema B se preocupa por ayudar a las empresas con capacitaciones sobre planeamiento o estrategias?
4. ¿Qué podría recomendarle a una empresa que quiere certificarse como empresa B?
5. ¿Cuál es la tasa de empresas B pendientes respecto a las certificadas?
6. ¿Considera que hay limitantes para las organizaciones que planean certificarse o que se mantienen en el rubro: pendiente?

Figura G8: Guía de entrevista semiestructurada para especialista del Ministerio del Ambiente

GUÍA DE ENTREVISTA - SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN II

Tesistas: Diana de los Ángeles Pantigoso Duran y Raúl Alvarado Saravia

Saludo inicial: Estimado/a especialista, tenga usted un buen día, en esta oportunidad le agradecemos su participación en nuestro acercamiento de recopilación de información sobre las oportunidades sectoriales de residuos sólidos no municipales y empresas sostenibles. Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección y estamos elaborando nuestra tesis en torno a la empresa Cruzada Verde, organización del sector de Gestión de Residuos Sólidos. El título de nuestra tesis es: "Estrategias de crecimiento organizacional desde el enfoque de valor compartido: estudio de caso y proposición de estrategias en Cruzada Verde, empresa B Pendiente de Gestión de Residuos Sólidos Reaprovechables".

Propósito y motivación de la entrevista: La principal motivación de esta entrevista es conocer el rol del Minam para la identificación y promoción de negocios sostenibles en el Perú. Asimismo, se buscará conocer la relevancia y las diferentes oportunidades de crecimiento de organizaciones no municipales dedicadas a la revalorización de residuos sólidos. Con esa información podremos alinear el marco teórico y metodología de investigación en la realidad del objeto de estudio.

Solicitud de consentimiento: Toda la información compartida en esta entrevista y en conversaciones futuras es con fines académicos y de investigación, la información proporcionada no será revelada más allá de los fines mencionados. En esta oportunidad, le solicitamos que nos pueda brindar su consentimiento para grabar y proseguir con la entrevista (Ver Anexo 2). La información proporcionada será transcrita y respetando su confidencialidad, no se revelará su nombre o cargo, se le asignará un código durante la transcripción de la misma. Si acepta, podremos seguir con la entrevista.

Sección 1: Identificación y promoción de negocios sostenibles

1. ¿Cuál es el rol del Minam en la identificación y promoción de negocios sostenibles?
2. ¿Cómo se relaciona el Minam con los emprendimientos sostenibles?
3. ¿Qué es un econegocio y un bionegocio de acuerdo con el Minam?
 - a. ¿Qué necesita una organización para ser un econegocio o un bionegocio?
4. ¿En qué consiste el catálogo de econegocios y bionegocios?
 - ¿Cuáles son los beneficios del catálogo?
 - ¿Cuáles son los resultados esperados de dicha política?
5. ¿Una organización que se dedica a la revalorización de residuos sólidos no municipales podría calificar como econegocio?

Sección 2: Oportunidades de crecimiento en el sector de gestión de residuos

1. ¿Cómo se relaciona el Minam con las empresas de gestión de residuos sólidos no municipales?
2. Frente al contexto del calentamiento global, ¿hacia dónde deberían apuntar las organizaciones que se dedican al sector de residuos sólidos no municipales?
3. ¿Cuáles son los principales problemas relacionados a la gestión de residuos sólidos no municipales que podrían ser aprovechados por las empresas?
4. ¿Qué tan relevantes son las organizaciones de revalorización en el Perú? ¿Tenemos suficientes empresas para la demanda de residuos?
5. ¿Qué oportunidades de crecimiento podrían tener pequeñas organizaciones sostenibles que se dedican a la revalorización de residuos sólidos?
6. ¿Cómo podrían relacionarse con el Minam?
7. ¿Qué amenazas identifica que puede existir para que una empresa no se registre en el Registro Nacional de EO-RS?
8. ¿Cómo se puede promover el crecimiento de la pequeña empresa del sector?

ANEXO H: Formato modelo de consentimiento informado

Figura H1: Protocolo de consentimiento informado para la Alta Dirección

Comité de ética de la investigación – CEI
Vicerrectorado de Investigación – PUCP

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES

Estimado participante, le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por Raúl Alvarado Saravia (20155475) y Diana de los Ángeles Pantigoso Durán (20155755), estudiantes de la especialidad de Gestión Empresarial de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorados por el docente Renato Gandolfi Castagnola. La investigación se titula "Estrategias de crecimiento organizacional desde el enfoque de valor compartido: estudio de caso y proposición de estrategias en Cruzada Verde, empresa B Pendiente de Gestión de Residuos Sólidos Reaprovechables".

El objetivo de esta entrevista es realizar un exploramiento inicial sobre la realidad de la empresa respecto al proceso estratégico y crecimiento organizacional.

Se le ha contactado a usted en calidad de miembro de la alta dirección. Si usted accede a participar en esta entrevista, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema antes mencionado, lo que tomará aproximadamente entre 20 y 30 minutos. La información obtenida será únicamente utilizada para la elaboración de la tesis. La conversación será grabada, así el investigador o investigadora podrá transcribir las ideas que usted haya expresado.

Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no esté contemplado en esta investigación. Por ello serán codificadas utilizando un número de identificación. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente a los siguientes correos electrónicos: raul.alvarado@pucp.edu.pe o diana.pantigoso@pucp.edu.pe.

Al concluir la investigación, si usted brinda su correo electrónico, le enviaremos un informe ejecutivo con los resultados de la tesis a su correo electrónico, en caso lo solicite.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del proyecto, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además, si tiene alguna consulta sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la PUCP, al correo electrónico etica.investigacion@pucp.edu.pe.

Muchas gracias por su participación.