



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**
FACULTAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN

**IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE RECICLAJE DE
ACEITE COMO PARTE DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING Y
SOSTENIBILIDAD DE LA UNIDAD DE NEGOCIO INDUSTRIAL
DE ALICORP**

**Trabajo de Suficiencia Profesional presentado para optar al Título Profesional de
Licenciado en Administración**

**Presentado por
Sebastián Hernández Pita**

Asesor: Maria Angela Prialé Valle

Lima, noviembre 2019

RESUMEN

El presente trabajo propone una iniciativa de responsabilidad social que contribuye al objetivo estratégico de crecimiento a largo plazo de la plataforma de gastronomía, dentro de la unidad de negocio B2B de Alicorp, la empresa de consumo masivo más grande de Perú. En esta plataforma, la categoría de aceites industriales es la más importante y se vende principalmente a restaurantes. La iniciativa propuesta busca ser parte de las estrategias de negocio y de sostenibilidad de la plataforma de gastronomía y aborda un problema que genera impactos para la empresa, la sociedad y el medioambiente: la incorrecta manipulación del aceite vegetal usado por restaurantes. Para hacerlo, se implementa un programa de reciclaje de este residuo en alianza con BiOils para transformarlo en insumo para biodiesel. Mediante esta propuesta, se contribuye positivamente a la sostenibilidad de la plataforma de gastronomía, generando un retorno económico para la empresa, además de valor social y ambiental.

ABSTRACT

This paper proposes a corporate social responsibility initiative that contributes to the strategy of long-term growth of the Food Service platform, within the B2B business unit of Alicorp, the biggest consumer goods company in Peru. On this platform, industrial oils is the most important category and it has restaurants as it's main clients. The proposed initiative seeks to be part of the business and sustainability strategies of the Food Service platform and addresses a problem that generates impacts for the company, society and the environment: the incorrect handling of the oil after it's use by restaurants. To do this, a recycling program for this waste is implemented in partnership with BiOils to transform it into a raw material for biodiesel. This proposal contributes in a positive way to the sustainability of the Food Service platform, generating economic value for the company, as well as social and environmental value.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	ii
ÍNDICE DE TABLAS.....	iv
ÍNDICE DE ANEXOS	vi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	2
CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO.....	6
1. ¿Cómo se entiende sostenibilidad?.....	6
2. Relación de la sostenibilidad con la estrategia de la empresa	11
3. Las estrategias de marketing sostenible.....	15
CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE INICIATIVA	19
1. Investigación sobre el aceite vegetal usado	20
1.1 La manipulación del aceite vegetal usado en restaurantes	20
1.2 Normativa sobre el aceite vegetal usado	23
2. Propuesta de iniciativa.....	25
2.1 Elección de aliado para la propuesta	26
2.2 Desarrollo de la propuesta	27
CAPÍTULO V. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA Y RESULTADOS	34
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	39
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	41
ANEXOS	50

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Modo de descarte del AVU en restaurantes	22
Tabla 2.	Destino final del AVU luego de venta a recolectores independientes	22
Tabla 3.	Razones de restaurantes para no reciclar el AVU formalmente.....	23
Tabla 4.	Personas que reciben el ingreso por la venta del aceite usado en restaurantes	29

ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico 1. Gantt de trabajo para la implementación del programa de reciclaje de AVU..... 35
- Gráfico 2. Resultados del piloto del programa de reciclaje de aceite en restaurantes..... 36

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Esquema de una economía circular	51
Anexo 2.	Estructura RESOLVE.....	52
Anexo 3.	Modelo IA3 para crear estrategias de no mercado	53
Anexo 4.	Tipos de grupos de interés según poder, legitimidad y urgencia.....	53
Anexo 5.	Información adicional sobre BiOils.....	54

INTRODUCCIÓN

Alicorp es la empresa líder de consumo masivo en Perú y una de las más grandes en Latinoamérica. Cuenta con 4 unidades de negocio: consumo masivo, industrial, acuicultura y molienda. Mediante su unidad de negocio industrial (B2B), Alicorp atiende principalmente a restaurantes en su plataforma de gastronomía, en donde es líder de aceites industriales, la categoría más importante. Sin embargo, el complicado entorno competitivo de la categoría está amenazando este liderazgo, por lo que la plataforma se ha trazado el objetivo de garantizar un crecimiento sostenible en el largo plazo.

En este contexto, el presente trabajo tiene como objetivo plantear una iniciativa de responsabilidad social que sume a este objetivo de largo plazo y que sea parte de las estrategias de negocio y de sostenibilidad de Alicorp. Esto se logra abordando un problema que genera una serie de impactos para la empresa, la sociedad y el medioambiente: la incorrecta manipulación del aceite vegetal usado por restaurantes. Se cree que implementando un programa de reciclaje de este residuo la plataforma de gastronomía podrá contribuir positivamente a la sostenibilidad de la categoría de aceites industriales, generando un retorno económico para la empresa, además de valor social y ambiental.

Para desarrollar el trabajo, se iniciará con un marco teórico que estudia cómo las empresas entienden el concepto de sostenibilidad y la responsabilidad que tienen de mitigar los impactos que generan sus operaciones directas, así como los impactos de toda su cadena de valor. Esto incluye la responsabilidad indirecta de las empresas sobre los impactos que generan sus productos luego del fin de su vida útil. Por otro lado, se analizan las oportunidades que tienen las empresas para integrar iniciativas de responsabilidad social en sus estrategias de negocio y de marketing para generar valor compartido y un desempeño basado en un triple resultado: económico, social y ambiental.

Posteriormente, se profundizará en el desarrollo de la iniciativa. Para esto se explicarán los principales hallazgos de la investigación realizada sobre el comportamiento de los restaurantes con respecto al aceite usado y sobre la normativa existente. Además, se describirá la mecánica propuesta y los beneficios e incentivos del programa de reciclaje. Luego, se contará cómo esta propuesta fue implementada con éxito en un piloto durante el 2018 y se analizarán los aprendizajes obtenidos de cara a escalar la propuesta en el 2019. Finalmente, se expondrán las conclusiones del trabajo y las recomendaciones para garantizar que esta propuesta sea escalable y sostenible en la empresa, generando el mayor impacto posible.

CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Alicorp es la empresa líder de consumo masivo en Perú y una de las más grandes en Latinoamérica. Factura aproximadamente S/ 7,100 millones de soles, cuenta con más de 7,000 colaboradores y tiene operaciones en 9 países, desde donde exporta a más de 30 mercados internacionales (Alicorp, 2019). Alicorp se dedica a la producción y comercialización de productos de consumo masivo en los rubros de alimentos, cuidado del hogar y cuidado personal, principalmente. La compañía viene registrando crecimientos de 8% en ventas en los últimos 5 años, impulsado por sus categorías principales, innovaciones y adquisiciones de empresas (Alicorp, 2019).

La misión de Alicorp es “transformamos mercados a través de nuestras marcas líderes, generando experiencias extraordinarias en nuestros consumidores. Buscamos innovar constantemente para generar valor y bienestar a la sociedad”; mientras que su visión es “ser líderes en los mercados en los que competimos” (Alicorp, 2019). Además, han desarrollado un propósito: “alimentamos un mañana mejor”; y ciertos valores corporativos: (a) lideramos con pasión, (b) respetamos, (c) estamos conectados, (d) somos ágiles y flexibles y (e) confiamos (Alicorp, 2019); que fomentan la cultura organizacional y guían las acciones de los colaboradores de la compañía.

Alicorp cuenta con 4 unidades de negocio:

1. Consumo masivo: representa el 50% de sus ventas. Se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo y se divide en 3 plataformas. En la plataforma de alimentos, Alicorp es líder de mercado en (a) oleaginosos domésticos (aceites, margarinas y conservas de pescado), (b) farináceos domésticos (harinas, pastas, galletas, panetones, premezclas y cereales) y (c) salsas (kétchup, mayonesa, picantes y salsas listas). Por otro lado, en la plataforma de cuidado del hogar, Alicorp es líder en las categorías de detergentes, suavizantes, quitamanchas y jabones. Y finalmente, en la plataforma de cuidado personal, participa de las categorías de cuidado bucal (dentífricos), cuidado de las manos (jabones) y cuidado del cabello (champú).
2. Alicorp Soluciones: representa el 20% de sus ventas. Es la unidad de negocio B2B¹ de Alicorp dedicada a la comercialización de insumos para restaurantes, panaderías, pastelerías e industrias. Atiende a más de 25,000 negocios a través de sus 3 plataformas. En la plataforma de panificación, Alicorp es líder de mercado en harinas, mantecas, margarinas y premezclas industriales, y complementa su portafolio con otros insumos panaderos y pasteleros. En la plataforma de gastronomía, es líder en aceites industriales,

¹ B2B hace referencia a *Business to Business* definido como las transacciones comerciales entre empresas.

salsas industriales y papas pre fritas congeladas, y complementa su portafolio con harinas para cocinar, pastas y otras ayudas culinarias. Por último, la plataforma de industrias atiende a grandes clientes industriales con harinas, mantecas y aceites. Adicionalmente, Alicorp Soluciones lidera el mercado de panificación congelada con Master Bread, empresa subsidiaria de Alicorp enfocada en la venta de panes y bollería congelada.

3. Vitapro: representa el 25% de sus ventas. Es una subsidiaria de Alicorp que se dedica a la comercialización de alimento balanceado para peces y camarones en el sector acuícola.
4. Molienda: representa el 5% de sus ventas. Se dedica al procesamiento (molienda) de granos de soya y girasol en Bolivia. Como resultado de este proceso, se obtiene harina y aceite de soya y girasol, los que son comercializados en el mercado local e internacional.

El presente trabajo se enfocará en desarrollar una propuesta para Alicorp Soluciones, específicamente para la plataforma de gastronomía, por lo que es importante entender cómo funciona su modelo de negocio. Alicorp Soluciones no se enfoca únicamente en vender insumos para panaderías, restaurantes o industrias. Como parte de su modelo de negocio, es de vital importancia el enfoque en el crecimiento de sus clientes. Esto lo logran a través de un modelo de venta consultiva en el que su fuerza de ventas cumple la función de desarrolladores de negocio, lo que se traduce en asesoría técnica en el uso de sus productos y consultoría para ayudar al crecimiento de sus clientes. Esta forma de operar ha sido clave para el éxito del modelo de negocio B2B y ha servido mucho para que la plataforma de gastronomía se desarrolle desde su creación en el 2009.

Dentro de esta unidad de negocio se encuentra la plataforma de gastronomía. Mediante esta plataforma, Alicorp comercializa insumos para restaurantes y atiende de manera directa a más de 18,000 puntos de venta (aproximadamente el 30% del universo de restaurantes formales) estratégicamente segmentados en pollerías, cebicherías, chifas, sangucherías y menús, con un portafolio de aceites, salsas, papas pre fritas congeladas, harinas, pastas, arroz y otras ayudas culinarias². Esta plataforma es la más importante de Alicorp Soluciones, con una facturación aproximada de S/ 700 millones de soles, lo que representa aproximadamente el 40% del total de la unidad de negocio B2B. Las dos categorías principales de esta plataforma son aceites y salsas industriales, en las que Alicorp es líder de mercado. Estas dos categorías son las más relevantes de la plataforma ya que concentran cerca del 90% de su facturación total.

Alicorp es líder absoluto en la categoría de aceites industriales (80% de participación de mercado) y vende aproximadamente 90,000 toneladas anuales. Compite en este mercado con un portafolio

² Ayudas culinarias comprende las categorías de sillao, vinagre y sal.

profundo con presencia en todos los segmentos de precio con sus 8 marcas (Primor, Crisol, Cil, Friol, Cocinero, Capri, Norcheff y Único) en formatos de baldes de 20 L y 18 L. Los factores claves del éxito de esta categoría han sido la gestión de marcas, apalancándose de marcas ya posicionadas en el consumidor final y desarrollando nuevas marcas exclusivas para el B2B, la potente llegada directa a restaurantes a través de un modelo de distribuidores exclusivos y la capacidad industrial para desarrollar formulaciones que se ajusten a las necesidades específicas de cada segmento de restaurantes (como un aceite de alto rendimiento en frituras para pollerías, por ejemplo). Esto, acompañado de una correcta estrategia de precios, actividades de *trade marketing*³ efectivas y una propuesta de asesoría técnica para los clientes, ha logrado posicionar a Alicorp como el referente en el mercado de aceites industriales.

Por otro lado, para el presente trabajo también es importante explicar la estrategia corporativa de sostenibilidad de Alicorp. Alineado con la misión de Alicorp de generar valor y bienestar a la sociedad y con su propósito de “alimentar un mañana mejor”, la compañía ha definido una estrategia de sostenibilidad, soportándose de un análisis de materialidad de los temas más relevantes de su gestión en base a la importancia para los grupos de interés claves y la importancia estratégica para el negocio (Alicorp, 2019). Como resultado de este análisis, se definieron los 3 ejes de su estrategia sostenibilidad:

1. Bienestar: Alicorp definió el propósito de promover hábitos y estilos de vida balanceados en sus consumidores, colaboradores y sociedad. Este eje comprende los temas de productos y nutrición, políticas de comunicación de marketing responsable y educación a clientes y consumidores (Alicorp, 2019).
2. Medio ambiente: tiene como propósito buscar constantemente eficiencias que permitan reducir el impacto de las actividades de Alicorp y lograr un uso eficiente de los recursos. Comprende los compromisos de eficiencias en los frentes de consumo de energía, gestión de empaques y gestión de residuos (Alicorp, 2019).
3. Cadena de valor sostenible: bajo este eje Alicorp busca fortalecer las capacidades de sus principales grupos de interés. Comprende los temas de desarrollo de proveedores, clientes, comunidades y colaboradores (Alicorp, 2019).

³ El término *trade marketing* nació en Estados Unidos, acuñado por la empresa Colgate-Palmolive para expresar la integración de funciones de marketing y ventas (Ver Domènech Castillo, 2000 para obtener mayor información).

CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Aceites industriales es la categoría más importante de Alicorp Soluciones ya que es la que mayor facturación y utilidad aporta en términos absolutos, gracias a su alto volumen de venta y margen elevado. Por ello, tiene un rol muy importante dentro de Alicorp Soluciones y es clave para lograr los objetivos de rentabilidad de toda la compañía. La alta rentabilidad de esta categoría es explicada principalmente por dos razones. En primer lugar, el posicionamiento que tienen las marcas de Alicorp en los segmentos premium⁴ y mainstream⁵, en donde es líder absoluto con más del 90% de participación de mercado, le ha permitido maximizar su margen bruto gracias a una adecuada estrategia de precios. En segundo lugar, Alicorp tiene ventajas en costos debido a la gran escala en la compra de materias primas, lo que les permite tener un amplio margen.

Sin embargo, este escenario favorable se ve amenazado por una mayor agresividad de los competidores del segmento económico, quienes han reducido sus plataformas de precio considerablemente para ganar participación de mercado. Además, estos competidores tienen una menor expectativa de rentabilidad que Alicorp y, debido a una tendencia a la baja de materias primas, cuentan con una mayor holgura de márgenes para competir agresivamente en este segmento. Además, se sabe que los clientes B2B presentan una alta sensibilidad al precio, por lo que dicha situación está causando que el mercado presente un mayor crecimiento en el segmento económico, amenazando el liderazgo y la rentabilidad de Alicorp.

Considerando lo antes expuesto, la plataforma de gastronomía se ha trazado el objetivo de garantizar el crecimiento rentable y la sostenibilidad de la categoría de aceites industriales en el tiempo. Para lograr este objetivo, el equipo de marketing podría abordar la situación de dos maneras. La primera sería enfocarse en la gestión estratégica y táctica de marketing, redefiniendo la estrategia de precios entre canales y segmentos, realizando acciones promocionales para impulsar las marcas *premium*, consiguiendo eficiencias en costos a lo largo de toda la cadena de valor o trabajando en el posicionamiento de las marcas a través de campañas. Estas acciones son clave para lograr el objetivo propuesto; sin embargo, tienen un efecto de corto y mediano plazo. Para garantizar el objetivo propuesto en el segundo plazo, el equipo de marketing gastronomía podría abordar el tema desde una vista más integral, considerando estrategias que impulsen el crecimiento y el desarrollo de los restaurantes que compran aceite, incrementando al mismo tiempo la fidelización hacia marcas sus *premium*. Se trata de un enfoque ganar-ganar en el que se consigue un crecimiento de la plataforma mientras se impulsa el crecimiento de sus clientes. Este enfoque, si bien responde a una necesidad de negocio y de marketing, también podría verse desde

⁴ El término *premium* hace referencia a las marcas de precio más alto en el mercado.

⁵ El término *mainstream* hace referencia a las marcas más masivas del mercado con precios por debajo del *premium*.

un punto de vista de responsabilidad social ya que está ligado directamente a la sostenibilidad de la cadena de valor de la empresa e involucra a uno de sus grupos de interés más importantes. Para lograr implementar este tipo de estrategias de largo plazo, el equipo de gastronomía deberá redefinir el concepto de sostenibilidad para su negocio, entendiéndola no sólo desde una vista de retorno económico o financiero sino también desde un enfoque de creación de valor social y medioambiental.

El presente trabajo se enfocará en proponer una iniciativa que forme parte de las estrategias de largo plazo que el equipo de gastronomía podría ejecutar para lograr el objetivo propuesto. Así, surge la pregunta ¿qué iniciativa podría implementar Alicorp que contribuya al crecimiento de sus clientes generando tanto valor social y medioambiental como económico? Al intentar responder esta pregunta desde el campo de acción de marketing, vemos que debería considerarse alguna iniciativa que impulse el desarrollo de los clientes a través de una propuesta relacionada directamente con la categoría que se busca potenciar (aceites industriales). Por ello, se cuestionó lo que ocurre con el aceite luego del final de su ciclo de vida, es decir luego de haber sido utilizado en frituras por restaurantes. Al investigar sobre este tema, se encontraron muchos impactos relacionados al desecho de este residuo que afectan tanto a los restaurantes como a la sociedad y el medioambiente. Por ello, se cree que es factible desarrollar una propuesta sobre este tema que contribuya al desarrollo de los clientes y reduzca estos impactos negativos, mientras se impulsan las ventas de las marcas *premium* de aceites. Así, la propuesta contribuiría al objetivo de garantizar el crecimiento sostenible de gastronomía. Para lograr esto, se tendrán que articular adecuadamente las estrategias de responsabilidad social con las estrategias de marketing.

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

1. ¿Cómo se entiende sostenibilidad?

Actualmente, en países con economías emergentes, la preocupación por la igualdad social, el crecimiento económico global y el aprovechamiento de los recursos han ido en aumento (Henriques & Sadorsky, 2006). Se habla mucho de procesos sostenibles, empresas sostenibles y países sostenibles; sin embargo, el concepto de sostenibilidad ha tenido un significado amplio y ambiguo desde su origen. En 1987, la Comisión de Desarrollo y Medio Ambiente de las Naciones Unidas dio a conocer por primera vez el término de desarrollo sostenible en el informe conocido como “Informe Brundtland” en el que lo definió como “el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Organización de las Naciones Unidas, 1987). Es a raíz de la

publicación de este informe que las comunidades, gobiernos y empresas comenzaron a incorporar la sostenibilidad dentro de sus políticas; sin embargo, esta era sujeta a muchas interpretaciones ya que el concepto podía ser malinterpretado y ser llevado a la práctica desde muchas perspectivas distintas (Bermejo, 2014). Así, con el paso de los años, este concepto ha ido evolucionando y ha ido incorporando más áreas de conocimiento por distintos autores, pero aún no se ha llegado a un consenso ni definición exacta (Madero-Gómez & Zárate, 2016). A pesar de ello, la mayoría de autores coinciden en ciertos temas en común, como los tres elementos claves de la sostenibilidad: economía, ambiente y sociedad (Madero-Gómez & Zárate, 2016).

En este contexto, ciertas prácticas empresariales se han ido modificando en el tiempo para ajustarse a una tendencia de sostenibilidad, pasando de priorizar exclusivamente el retorno económico a incorporar nuevos elementos en el análisis de beneficios de las empresas, como los aspectos sociales y medioambientales (Caravedo, 2011). Además, se observa que las empresas en todo el mundo están integrando políticas y estrategias de sostenibilidad a sus negocios debido a los múltiples beneficios no sólo ambientales y sociales, sino también económicos (Wenhao & Kaufman, 2011; Galbreath, 2009).

En esta línea, se ha ido creando una relación entre el desempeño de las empresas y la sostenibilidad. El concepto del triple resultado acuñado por Elkington sirve para entender esta relación. El triple resultado agrega dimensiones tanto sociales como ambientales a los resultados económicos tradicionales para medir el desempeño de las empresas desde una perspectiva de sostenibilidad (Elkington, 1998). Además, ayuda a evaluar el desempeño general de las empresas sobre la base de los resultados económicos (*profit* o beneficios), calidad medioambiental (*planet* o planeta) y justicia social (*people* o personas) (Elkington, 1998). Para lograr esto, es necesario que las empresas midan su desempeño mediante indicadores que incluyan estos aspectos. A pesar de algunas críticas que cuestionan su aporte al marco conceptual de sostenibilidad y su complejidad para ponerlo en práctica (Norman & Chris, 2004; Hubbard, 2009), este concepto ha sido ampliamente aceptado por la academia, la sociedad y las organizaciones (Lacy, Cooper, Hayward, & Neuberger, 2010; Elkington, 1998). Además, en la práctica brinda un marco útil a las empresas para medir su desempeño desde una vista holística y tomar decisiones considerando no solamente los beneficios económicos sino también los sociales y ambientales.

Las empresas son parte del funcionamiento de la sociedad y deberían hacerse responsable de los impactos que generen al momento de realizar sus actividades, realizando acciones para mitigarlos. Sin embargo, esta mitigación de impactos no se queda únicamente en las operaciones directas de la empresa. Según Peinado-Vara (2011), la responsabilidad social empresarial debe estar presente en toda la cadena de valor ya que las empresas tienen que tener en cuenta tanto los

impactos sociales y ambientales que generan directamente por sus actividades como los que generan los demás participantes de su cadena (Peinado-Vara, 2011). Así, las empresas deben garantizar una cadena de suministro sostenible. Esto, en empresas industriales, significa tener una cadena que permita incorporar el reciclaje o la re-producción en los procesos productivos y encontrar eficiencias para minimizar el impacto ambiental (Routroy, 2009). Además, implica incorporar en la selección de proveedores criterios sociales y ambientales para minimizar riesgos de reputación, desabastecimiento de insumos, mala calidad de insumos o servicio deficiente debido a malas prácticas de los proveedores (Peinado-Vara, 2011), y asegurar una correcta trazabilidad del producto final, componente importante de una cadena de suministro sostenible (Engelseth, 2013).

Pero el concepto de gestión sostenible de la cadena de valor no sólo incluye una gestión responsable de los procesos productivos y la relación de las empresas con proveedores, sino también hacia delante de la cadena con distribuidores, clientes y consumidores. Esto quiere decir que las empresas industriales son responsables también de lo que ocurre con sus productos luego de que estos son vendidos a los distribuidores, clientes o consumidores finales, como la contaminación que podrían generar los envases o los residuos del producto luego del fin de su vida útil. Según el concepto de responsabilidad extendida del productor (REP), las empresas productoras son responsables también en la etapa posterior al ciclo de vida de los productos que vende. Sugiere que el uso y las etapas posteriores al consumo de los productos son aspectos importantes de la contaminación, por lo que esta responsabilidad debe ser asumida por los productores (Organisation for Economic Co-operation and Development, 1996). Este concepto ha sido ampliamente aceptado e incluso algunos gobiernos lo han utilizado como referencia para elaborar políticas para que empresas productoras paguen tarifas de acuerdo con el nivel de impacto que generen (Walls, 2006), promoviendo así una cadena de valor sostenible.

Desde esta perspectiva normativa, la REP es utilizada por los gobiernos como una estrategia para transferir los costos de la gestión pública de residuos de las autoridades locales a los productores. Bajo esta política, se considera que los productores deben asumir la responsabilidad del impacto que generen sus productos incluso después de su vida útil, bajo el principio de “el contaminador paga”. (Organisation for Economic Co-operation and Development, 1996). En este sentido, se han propuesto varias políticas de REP como los sistemas de *deposit-refund* (reembolso de depósito), los sistemas de *take-back mandate* (mandato de devolución), los requerimientos de reciclaje mínimos, el impuesto de reciclaje, los *advanced disposal fees* (impuestos por generación de residuos) y las restricciones y regulaciones a materiales (Walls, 2006). Sin embargo, las dos políticas más establecidas a nivel internacional son el *take-back mandate* y *deposit-refund*. En el *take-back mandate* el gobierno determina una tasa de reciclaje adecuada para cada productor de

acuerdo con el tipo de productos que vende y al nivel de contaminación que genera, quien luego delega esta labor a algún agente del sector de reciclaje. Un caso de éxito es Alemania, en donde el gobierno impuso en 1991 tasas de reciclaje de envases a las empresas productores sin importar si estos iban destinados al consumidor final o a distribuidores (Tsai, Wu, & Hwang, 2014). Por otro lado, el *deposit-refund* (reembolso de depósito), es una política en la que el productor no interactúa directamente con el sector de reciclaje, sino que paga un impuesto al gobierno por los residuos generados. Finalmente, este ingreso fiscal es utilizado para subsidiar al sector de reciclaje. Por ejemplo, desde 1998 las empresas de Taiwán, indistintamente de la industria en la que se encuentren, deben pagar un impuesto por la contaminación generada para que las autoridades subsidien al sector de reciclaje en el país (Tsai, Wu, & Hwang, 2014). La idea general de este tipo de políticas es que, si una compañía conectada a una etapa muy cercana al proceso de producción es encontrada responsable, tendrá incentivos para minimizar los costos de reciclaje (modificando materias primas, la composición o diseño del producto o procesos).

Según Runkel (2003), existen evidencias que los países que han aplicado políticas de REP han logrado influenciar positivamente en la durabilidad de los productos y el bienestar de la sociedad (Runkel, 2003). Sin embargo, la aplicación de estas políticas aún está en una etapa incipiente en muchos países. En Europa, la Comisión Europea promueve la REP en países miembros y, a la fecha, son 10 países europeos que ya aplican este tipo de políticas con éxito. Ocurre lo contrario en el caso latinoamericano, en donde si bien muchos países incluyen este concepto en sus leyes de gestión de residuos, ninguno aplica realmente políticas de REP con incentivos económicos concisos. Existen casos como el de Brasil y Chile en donde el desarrollo de estas políticas está un poco más avanzado, pero aún son aplicadas a un grupo reducido de residuos priorizados. En Perú, la REP es tomada como uno de los principios que dan marco a la Ley General de Residuos Sólidos (Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos, 2016). Sin embargo, el uso de este término es de carácter conceptual y no representa una política de gobierno que norme la gestión de los impactos generados por las empresas. Aun así, es previsible que este tipo de regulaciones se desarrollen con mayor profundidad en los siguientes años en el país.

Indistintamente de este marco regulatorio, parte del desarrollo sostenible de las empresas es hacerse responsables por los impactos generados por los grupos de interés que utilizan sus productos (clientes). Implica una noción de que la responsabilidad de las empresas no termina cuando sus productos son comprados por los clientes, sino se extiende hasta que termina su vida útil. Esto es aplicable para todas las empresas industriales, sin embargo, empresas productoras B2B tienen un interés y una ventaja especiales para incorporar estas prácticas de sostenibilidad en sus negocios. En primer lugar, los clientes B2B tienen una alta expectativa de que sus proveedores se enfoquen en su crecimiento y desarrollo (Almquist, Cleghorn, & Sherer, 2018),

mientras que las empresas (proveedores) B2B tienen una motivación para hacerlo porque el crecimiento de sus clientes las beneficia también en ventas. Por ello, las empresas productoras B2B tienen un incentivo para ayudar a sus clientes a también ser sostenibles y por lo tanto se preocuparán por lo que ocurra con los productos que les venden luego del término de su vida útil. En segundo lugar, hay estudios que demuestran que existe una relación entre las acciones de sostenibilidad de una empresa y la cercanía que tiene a un grupo de interés determinado (González-Benito & González-Benito, 2006). Las empresas B2B tienen una ventaja en este sentido porque están mucho más cerca a los clientes finales ya que tienen un contacto comercial y logístico directo con ellos (a diferencia de las empresas B2C⁶ que llegan a los consumidores a través de canales de distribución), lo que les permite tener mayor control del destino final de sus productos.

Una manera en que las empresas pueden hacerse responsables de los impactos que generan sus productos luego del término de su vida útil es asegurándose que estos regresen de alguna manera a la economía y no se desperdicien. Así nace el concepto de economía circular, que busca cambiar el modelo económico e industrial lineal por uno circular. Desde la revolución industrial, vivimos en un modelo económico que se basa en convertir los recursos naturales en materias primas para producir y comercializar bienes de valor agregado que se desechan después de un solo uso (Esposito, Tse, & Soufani, 21018). Este modelo masivo de producción y consumo está poniendo a prueba los límites del planeta y vincula el desarrollo económico global al consumo de recursos finitos, lo cual no es sostenible (Esposito, Tse, & Soufani, 21018). Como respuesta a esto, la economía circular nace haciendo referencia al rediseño de este modelo. A diferencia del modelo lineal de tomar-producir-desechar, la economía circular apunta a reducir gradualmente la actividad económica del consumo de recursos finitos y eliminar los desechos del sistema. La Fundación Ellen MacArthur, fundación internacional protagonista en el desarrollo de este concepto, la define como un “modelo económico restaurativo y regenerativo a propósito, que trata de que los productos, componentes y materiales mantengan su utilidad y valor máximo en todo momento” (Ellen Macarthur Foundation, 2017). Asimismo, De Angelis (2018) refuerza este concepto afirmando que la economía circular es un nuevo sistema industrial que permite restaurar los productos después del término de su vida útil y en el que se pueden eliminar los desechos centrándose en el diseño de nuevos materiales, productos y sistemas que permitan concebir nuevos modelos de negocio (De Angelis, 2018).

Bajo este concepto han surgido grandes escuelas de pensamiento a partir de la década del 90. Podemos destacar la economía de servicios funcional o economía del rendimiento (Stahel, 2006),

⁶ B2C hace referencia a *Business To Consumer*; es decir, las transacciones entre empresas y consumidores finales.

la filosofía de diseño *cradle to cradle* (McDonough & Braungart, 2003), la biomímesis articulada por Janine Benyus (Benyus, 2003), la ecología industrial (Lifset & Graedel, 2002), el capitalismo natural (Lovins, Lovins, & Hawken, 2008) y el enfoque de sistemas de economía azul (Pauli, 2010). Lo que todas estas corrientes tienen en común es un cambio de perspectiva desde el pensamiento lineal hacia un pensamiento circular en el que todos los desperdicios generados por la sociedad ingresan a un nuevo ciclo de vida de alguna actividad económica.

Para lograr esta transición a una economía circular, algunas empresas han ido transformando sus modelos de negocio atraídos no sólo por los beneficios sociales y medioambientales, sino por el gran retorno económico que les genera (Hopkinson, Zils, Hawkins, & Roper, 2018). Algunos estudios revelan cómo las empresas que encuentran maneras de construir modelos de negocio basados en principios de economía circular pueden elevar sus márgenes hasta en un 50% gracias a la recuperación o reprocesamiento de los materiales (Lacy & Rutqvist, 2015). Sin embargo, esta no es la única manera de desarrollar modelos de negocio circulares. Según Stahel (2016), estos pueden ser de dos tipos: los que promueven el re uso y la extensión del tiempo de vida de los productos, y los que promueven convertir productos cuya vida útil ha llegado a su fin en nuevos recursos (Stahel, 2016). Además, en una investigación llevada a cabo en casos prácticos y entrevistas con expertos, la Fundación Ellen MacArthur, el SUN⁷ y McKinsey⁸ identificaron un conjunto de acciones que pueden adoptar las empresas de cara a la transición a una economía circular. Estos son regenerar (optar por energías y materiales renovables), compartir (maximizar el uso de los productos compartiéndolos con otros usuarios), optimizar (incrementar el rendimiento o eficiencia de los productos), reusar (reusar productos o alguno de sus componentes para un nuevo ciclo de manufactura o reciclar materiales en la misma o en otra industria), virtualizar (migrar el uso de productos del mundo físico al digital) e intercambiar (reemplazar materiales y aplicar nuevas tecnologías), que juntas conforman el marco *RESOLVE* (por las siglas de las iniciales de las palabras en inglés. Ver anexos 1 y 2) (Fundación Ellen MacArthur, SUN, McKinsey & Co., 2015). Cada una de estas acciones representa una oportunidad para que las empresas desarrollen modelos de negocios circulares.

2. Relación de la sostenibilidad con la estrategia de la empresa

Existen muchas maneras de entender la relación de la empresa con su entorno. En el pasado, lo más importante para las empresas era lograr la mayor rentabilidad posible sin considerar el impacto generado. Sin embargo, en las últimas décadas se ha desarrollado una comprensión

⁷ SUN son las iniciales de *Stiftungsfonds für Umweltökonomie und Nachhaltigkeit GmbH*, una fundación alemana para la economía ambiental y sostenibilidad.

⁸ El área de McKinsey que desarrolló el estudio fue el *Center for Business and Environment*.

diferente. Nuevos elementos han sido incorporados en el análisis de los beneficios de las empresas y en la decisión de compra de los consumidores. Las empresas han empezado a preocuparse por el medio ambiente y por los impactos sociales que ocasionan por lo que han incorporado distintas iniciativas para hacer frente a estas nuevas demandas (Caravedo, 2011).

Según Caravedo (2011), estas acciones se clasifican en tres: filantropía, inversión social y responsabilidad social empresarial; y se diferencian en el nivel de integración con las estrategias de las empresas (Caravedo, 2011). Las acciones filantrópicas son prácticas que tienen un fin humanitario o altruista, como las donaciones, y tienen un beneficio por un periodo de tiempo corto, sin formar parte de una estrategia para enfrentar la situación de manera sostenible a largo plazo (Caravedo, 2011). Estas prácticas son necesarias, pero no suficientes para lograr un desarrollo sostenible en las empresas. Por otro lado, con las acciones de inversión social las empresas buscan canalizar recursos hacia el entorno que las rodea, como comunidades en las que se asientan o en las que influyen, con el doble objetivo de beneficiar a este entorno y a ellas mismas a través de una mejora en su reputación (Caravedo, 2011). Este tipo de acciones responden a una estrategia para mejorar la imagen corporativa de las empresas, lo que contribuye al fortalecimiento de la marca y por ende al apego del consumidor, impactando positivamente en las ventas de la empresa (Rudawska, Renko, & Bilan, 2013). Por último, las prácticas de responsabilidad social empresarial son las que “responden a la estrategia de involucrar a la empresa en un proceso en el que se beneficia no sólo su reputación (...) sino también los trabajadores, el medio ambiente, la comunidad y los inversionistas (...) de manera permanente y estable en el tiempo” (Caravedo, 2011). Como indica Del Castillo (2011), estas prácticas son parte integral de la forma de operar de las empresas y deja de lado enfoques filantrópicos aislados o iniciativas de inversión social desarticuladas para enfocarse en programas alineados a la estrategia corporativa (Del Castillo, 2011).

Este tipo de prácticas en las que se integran las acciones de responsabilidad social de las empresas en sus estrategias de negocio son las que logran un impacto de mayor escala, ya que generan valor social y ambiental soportado de una generación de valor económico. Sin embargo, actualmente la mayoría de empresas están entrapadas en un enfoque anticuado de creación de valor y optimizan el desempeño financiero de corto plazo mientras pasan por alto las influencias más amplias que determinan su éxito en el largo plazo. Además, la mayoría de empresas tiene la mentalidad de que la responsabilidad social significa abordar problemas sociales o medioambientales que están en la periferia y no en el centro (Porter & Kramer, 2011). En este contexto, Porter y Kramer (2011) propusieron el concepto de valor compartido como una manera distinta de entender esta creación de valor de las empresas en la sociedad. La creación de valor compartido (CVC) puede ser definida 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; es decir, se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre el progreso económico y social” (Porter & Kramer, 2011). Según los autores, la CVC no está al margen de lo que hacen las empresas, sino en el centro, como parte integral de la rentabilidad y la posición competitiva de las mismas (Porter & Kramer, 2011). Esto significa que el desempeño económico de las empresas y la responsabilidad social no van necesariamente por separado sino se pueden articular en una estrategia conjunta para generar valor compartido.

Sin embargo, por décadas las políticas públicas han institucionalizado los *trade-offs*⁹ entre el beneficio o valor económico de las empresas y el progreso social (Porter & Kramer, 2011). El problema es que, si bien las empresas pueden integrar iniciativas de responsabilidad social a sus estrategias de negocio, no siempre los beneficios son evidentes y tangibles. Esta máxima muy difundida que lo que no se puede medir no se puede gestionar frena en muchos casos a los ejecutivos a incluir la vista social en la gestión empresarial (Peinado-Vara & Vives, 2011). Por ello, la discusión sobre qué tan rentable es para las empresas emprender iniciativas de responsabilidad social es de suma importancia.

Existe bastante literatura sobre el impacto que las iniciativas socialmente responsables pueden tener en los resultados financieros de las empresas. Sin embargo, las conclusiones sobre el tema son mixtas (Cronin, Smith, Gleim, Ramirez, & Dawn, 2010). Algunos autores sugieren que la relación entre ambos es negativa, indicando que las empresas que emplean iniciativas de responsabilidad social incurren en costos adicionales y, por lo tanto, están en una desventaja financiera (Aupperle, Carroll, & Hatfield, 1985; Vance, 1975). Por el contrario, la vista opuesta plantea que existe un gran número de beneficios para las empresas que emplean iniciativas de responsabilidad social como la mejora de la moral de los empleados y la productividad (Moskowitz, 1972; Parket & Eilbirt, 1975) y el aumento de competitividad por la diferenciación entre competidores gracias a una preferencia de los consumidores por empresas socialmente responsables (Peinado-Vara & Vives, 2011). Además, estudios más recientes de Margolis, Anger y Walsh (2009) confirman esta relación positiva entre el desempeño económico y social de las empresas, pero afirman que es pequeña, aunque muy relevante (Margolis, Anger, & Walsh, 2009).

⁹ El término *trade off* es utilizado para referirse al sacrificio en un área para obtener beneficios en otra. En desarrollo sostenible, se entiende como los conflictos entre el desarrollo sostenible de una empresa y su retorno económico (ver Hahn, Figge, Pinkse, & Preuss, 2010 para mayor información).

Por otro lado, algunos autores plantean que el análisis debe realizarse tomando en cuenta el bienestar a largo plazo. Según Narver (1971), los esfuerzos sociales de las organizaciones pueden no ser una estrategia para aumentar sus ganancias en el corto plazo, sino más bien una estrategia que pueden utilizar para maximizar su bienestar a largo plazo (Narver, 1971). En esta misma línea, otros autores indican que las iniciativas socialmente responsables no aumentan necesariamente los ingresos de las empresas sino disminuyen su nivel de riesgo en el largo plazo (McGuire, Sundgren, & Calantone, 1988). Por ello, sería un error realizar un análisis financiero de costo-beneficio basado sólo en los valores monetarios, ya que el objetivo de la empresa debe ser “aumentar su valor basado, conceptualmente, en el valor presente neto de todos los costos y beneficios, en el corto y largo plazo, sean o no traducibles en valores monetarios y tomando en cuenta los riesgos que corre a través de sus prácticas, responsables e irresponsables” (Peinado-Vara & Vives, 2011).

La idea de que la responsabilidad social impacta positivamente en las empresas porque disminuye su nivel de riesgo en el largo plazo también ha sido analizada por otros autores que postulan que los comportamientos de actores externos a la empresa afectan su forma de operar. Según Baron (1995), los mercados no están aislados sino rodeados de atmósferas políticas y culturales, por lo que el ecosistema en el que compiten las empresas está compuesto por un entorno de mercado y un entorno de no mercado (Baron, 1995). El entorno de mercado se entiende como todas las interacciones entre las empresas y otras partes que están intermediadas por el mercado y que típicamente son voluntarias e incluyen transacciones económicas (Baron, 1995). Por el contrario, el entorno de no mercado incluye las interacciones que son intermediadas por los distintos grupos de interés de la empresa (Baron, 1995); es decir, todas las relaciones que no calzan dentro del entorno de mercado pero que afectan la capacidad de las empresas para hacer negocios como las relaciones con distintos actores políticos y sociales (Bach & Bruce, 2010). Este entorno se vuelve relevante para las empresas porque existen cada vez más actores fuera del mercado que influyen en su forma de operar (MBA & Educación Ejecutiva, América Economía, 2015).

Las empresas suelen analizar mucho el entorno de mercado para formular estrategias. Pero las empresas deberían reconocer que no son sólo agentes económicos, sino también entes sociales y políticos, por lo que deberían analizar también el entorno de no mercado para identificar los temas críticos que puedan afectarles. Bach y Bruce (2010) postulan que estos temas pueden ser manejados estratégicamente igual que los temas del entorno de mercado e incluso permitirles a las empresas moldear el entorno en el que compiten, creando oportunidades (Bach & Bruce, 2010).

Para formular estrategias de no mercado, es necesario mapear exhaustivamente todo el entorno de no mercado. Para esto, Bach y Bruce (2010) plantean un modelo llamado IA3 (por sus siglas en inglés. Ver anexo 3) que ayuda a las empresas a organizar la toma de decisiones para elaborar estas estrategias (Bach & Bruce, 2010). Los autores plantean que las empresas deberían (a) considerar los temas que podrían afectar significativamente su habilidad para generar valor; (b) identificar a los actores que les importan estos temas, que por lo general son los que tienen intereses económicos o ideológicos; (c) identificar qué es lo que estos actores realmente quieren; (d) saber en dónde se encuentran; (e) tener la información correcta para el tema en cuestión; y (f) tener los recursos necesarios que favorezcan a la empresa en la estrategia de no mercado (Bach & Bruce, 2010). Esto les permitirá a las empresas diseñar estrategias de no mercado que complementen, refuercen y potencien las estrategias de mercado para construir ventajas competitivas sostenibles (Bach & Bruce, 2010). Sin embargo, para poder gestionar ambas estrategias satisfactoriamente, los ejecutivos deben elaborar estrategias integradas y coherentes que permitan trasladar satisfactoriamente las externalidades positivas de las estrategias de no mercado hacia las de mercado (Xie, Li, & Xie, 2014).

3. Las estrategias de marketing sostenible

La mentalidad ha cambiado de hacer lo que sea necesario para hacer dinero a un enfoque más equilibrado por el cual las empresas consideran la multitud de posibles efectos que una decisión específica pueda tener. Esta perspectiva multifacética ha sido abordada principalmente en términos de tomar decisiones mientras se consideran las necesidades de distintos grupos de interés (Freeman, 1984). El concepto de grupos de interés fue divulgado por Freeman (1984) y sugiere que “una empresa debe seguir estrategias tomando en consideración las partes afectadas por las decisiones al tratar de minimizar los daños o maximizar los beneficios a los grupos representativos” (Freeman, 1984). Asimismo, algunos años después, Mitchell, Agle y Wood (1997) propusieron el modelo de prominencia de los grupos de interés, el cual ayuda a identificar a los grupos de interés de la empresa y los clasifica en función a criterios de poder, legitimidad y urgencia (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Según este modelo, un grupo de interés puede tener el atributo de poder si tiene acceso a medidas de coerción, utilitarias o normativas para imponer su voluntad a los directivos de la empresa (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). También puede tener un atributo de legitimidad, entendido como la percepción generalizada que las acciones de una entidad sean deseables, apropiadas dentro de un sistema de normas, valores y creencias (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Por último, el atributo de urgencia se define como el grado en el que un grupo de interés demanda atención inmediata (Mitchell, Agle, & Wood, 1997).

Uno de los grupos de interés más relevantes son los clientes y consumidores, ya que son parte fundamental de la existencia de cualquier empresa. Según el modelo de prominencia de grupos de interés, este grupo posee los atributos de legitimidad y poder, mientras que el atributo de urgencia es sólo de carácter temporal (Schwalb M. , 2011). La legitimidad del consumidor se da porque “existe una aceptación generalizada de que le asisten una serie de derechos como consumidor” (Schwalb M. , 2011) y porque “se reconoce que las acciones emprendidas por los consumidores son deseables, correctas y aceptadas por el sistema social de normas, valores y creencias vigentes en la sociedad” (Schwalb M. , 2011). Además, el consumidor cuenta con el atributo de poder y este será cada vez mayor cuando más severas sean las sanciones legales por la violación de sus derechos, cuanto mayor sea el apoyo del Estado a las instituciones que velan por sus derechos, cuanto más consolidadas estén las asociaciones de consumidores y cuanto más educado y consciente sea el consumidor sobre sus derechos (Schwalb M. , 2011). El atributo de urgencia de los consumidores es temporal porque “va y viene según sean las circunstancias que rodeen su situación con la empresa” (Schwalb M. , 2011). Sin embargo, las demandas de los consumidores tienen la posibilidad de convertirse en críticas o urgentes y en ese caso este grupo de interés pasaría a ser el más importante. Eso último ocurre frecuentemente con clientes de empresas B2B, ya que usualmente dependen de sus proveedores para el funcionamiento de sus negocios (Almquist, Cleghorn, & Sherer, 2018), lo que eleva la probabilidad de que sus demandas sean urgentes.

La gran importancia de este grupo de interés para las empresas está llevando a repensar la función tradicional del marketing, orientada a satisfacer las necesidades individuales e inmediatas de los clientes a través de la administración de las 4P's¹⁰ (McCarthy, 1964) para incorporar otros aspectos antes no considerados. Como explica Schwalb (2011), “nos encontramos hoy con una función ampliada del concepto de marketing, que nos obliga a evaluar su impacto en una serie de aspectos que trascienden el puro marketing mix convencional” (Schwalb M. , 2011). Así, existe la necesidad de reorientar la función del marketing hacia la satisfacción integral del consumidor tomando en cuenta su bienestar a largo plazo (Schwalb M. , 2011).

Para entender a mayor profundidad esta nueva corriente, se debe partir por la definición de marketing. La *American Marketing Association* lo define como “la actividad, conjunto de instituciones, y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general” (American Marketing Association, 2019). Sin embargo, ante esta definición, Kumar (2017) recomienda interpretarla entendiendo el concepto de “valor” desde una perspectiva de sostenibilidad de toda la cadena de

¹⁰ Las 4P's hacen referencia a producto, precio, plaza, promoción (McCarthy, 1964)

valor (Kumar, 2017). Esto incluye, por ejemplo, el beneficio a largo plazo de los clientes y todo el entorno que los rodea.

Así, empiezan a surgir nuevos conceptos asociados a esta nueva visión del marketing. Kotler & Armstrong (2007) acuñaron el término marketing ilustrado refiriéndose a que “el marketing de una compañía debería apoyar el desempeño óptimo, a largo plazo, del sistema de marketing” (Kotler & Armstrong, 2007) y listaron 5 principios que lo componen: marketing orientado al consumidor, marketing innovador, marketing de valor, marketing con sentido de misión y marketing para la sociedad (Kotler & Armstrong, 2007). Por otro lado, Kotler & Keller (2012) definen el concepto de marketing holístico como el “desarrollo, diseño e implementación de programas, procesos y actividades de marketing que reconocen la amplitud e interdependencias del entorno de marketing actual” (Kotler & Keller, 2012). Kumar (2017) también propone el concepto de marketing verde, que incorpora funciones desde el abastecimiento de materias primas hasta el desecho de productos usados y en el que todas las estrategias de marketing están orientadas al medio ambiente a lo largo de la cadena de valor de la compañía (Kumar, 2017). Asimismo, el marketing comenzó a insertarse en conceptos de responsabilidad social empresarial. Por ejemplo, la Responsabilidad Social del Marketing (RSM) es una filosofía basada en principios éticos según la cual “todas las instituciones que desempeñan alguna actividad vinculada al marketing (...) deberían tomar decisiones considerando no sólo las metas de venta, de utilidades y de participación de mercado de la empresa, sino también las necesidades y deseos de corto y largo plazo del consumidor” (Schwalb M. , 2011). Así también, surge el marketing social, concepto que supone la integración de la responsabilidad social en la toma de decisiones de marketing y se define como la construcción y el mantenimiento de relaciones sostenibles con los clientes, el ambiente social y el ambiente natural (Peattie & Belz, 2010; Kotler & Armstrong, 2007). En resumen, en las últimas décadas se viene reconociendo que el marketing es un concepto más amplio al del marketing mix convencional y ha empezado a incorporarse una filosofía de responsabilidad social dentro de este, con el objetivo de tomar decisiones para generar valor en el corto y largo plazo a los clientes y a la sociedad en su conjunto.

Para profundizar cómo este concepto ampliado de marketing es llevado a la práctica, es necesario comentar las distintas dimensiones que comprende. En primer lugar, los productos y servicios que ofrezcan las empresas deben cumplir correctamente la función básica que les corresponde a sus categorías y deben cumplir con las expectativas de calidad que tiene el consumidor a cambio del precio que paga. Además, estos no deben poner en riesgo la salud del consumidor (Schwalb M. , 2011). Por otro lado, las empresas deben considerar que la información al consumidor sobre las características, propiedades, funciones, riesgos y limitaciones de sus productos y servicios sea clara. También deberían comunicar al consumidor información sobre la sostenibilidad de sus

productos y los impactos que generan en la salud y el medioambiente (Schwalb M. , 2011). Esto con el propósito de lograr que los consumidores se convencen a realizar un cambio de costumbres en búsqueda de la sostenibilidad (Koku & Ratnatunga, 2013). En tercer lugar, el marketing social comprende también la gestión de los daños que los bienes y servicios podrían ocasionar al medio ambiente y la ejecución de medidas preventivas para retirar residuos del producto al término de su vida útil y políticas que promuevan el re uso y reciclaje de materiales (Schwalb M. , 2011). Si bien esta gestión de impactos usualmente es entendida como una tarea corporativa que involucra a todas las áreas de las empresas, es importante incluir estas prácticas dentro de la toma de decisiones de marketing porque es esta área quien gestiona de manera directa los productos y servicios en el mercado.

Si bien estas dimensiones nos pueden dar una guía sobre el campo de acción del marketing social, es importante entender sobre los tipos de estrategias que las empresas podrían trazar aplicando este concepto. Las estrategias de marketing social son aquellas que incorporan prácticas de marketing, políticas y procesos que se alinean con la estrategia corporativa de las empresas y prestan atención al consumidor y a las preocupaciones sociales sobre el medio ambiente mientras se enfocan en el rendimiento del negocio (Kumar, 2017).

Existe un grupo de estrategias de marketing social en las que las acciones eco amigables están completamente integradas al *core business*¹¹ y al ciclo de vida de las empresas. Este es el caso de empresas que desarrollan productos o servicios verdes¹² para atender un nicho de mercado que está dispuesto a pagar un precio más alto por ellos. Estas estrategias se soportan en que los consumidores están dispuestos a respaldar a las empresas que exhiban comportamientos sociales y ambientales responsables (Schwalb M. , 2011) y que además, en muchos casos, están dispuestos a pagar un sobreprecio por sus productos (Kranz & Castelló, 2005). Estas estrategias son denominadas estrategias verdes extremas (Ginsberg & Bloom, 2004) o de innovación verde (Cronin, Smith, Gleim, Ramirez, & Dawn, 2010) y les permiten a las compañías maximizar los beneficios del mercado y crear una posición competitiva (Kumar, 2017).

Por otro lado, existen estrategias de marketing social enfocadas en la reducción de costos a través de actividades eco amigables que pueden llegar a desarrollar una ventaja competitiva de liderazgo en costos para las empresas. Estas estrategias buscan volver más verdes los procesos de las empresas en toda la cadena de valor (Cronin, Smith, Gleim, Ramirez, & Dawn, 2010) y son conocidas como estrategias *lean green* (Ginsberg & Bloom, 2004).

¹¹ El concepto *core business* hace referencia a la principal línea de negocio de una empresa que representa su mayor fuente de ingresos.

¹² Hace referencia a productos o servicios eco amigables.

Sin embargo, también existen estrategias de marketing que tienen un efecto directo en los clientes y consumidores. Estas son estrategias de inversión a largo plazo que permiten generar ventajas competitivas a las empresas y diferenciarse de su competencia. Como menciona Schwalb, “las empresas que incorporan la responsabilidad social en su gestión logran una diferenciación en base a un atributo sólido que resulta difícil de copiar: la confianza en la empresa y su marca” (Schwalb M. , 2011). Además, incorporar prácticas de responsabilidad social en el marketing puede llevar a reforzar estrategias de fidelización de clientes, fortalecer el mercado y en consecuencia asegurar una demanda futura para las empresas (Del Castillo, 2011). A diferencia de las estrategias de innovación verde, este tipo de estrategias buscan desarrollar productos y tecnologías eco amigables, pero sin necesidad de buscar un nicho de mercado o poner estos atributos en el centro del marketing (Ginsberg & Bloom, 2004). Para las empresas que aplican estas estrategias, las prácticas de marketing social son complementarias a su *core*, pero tienen un efecto positivo en su posicionamiento y diferenciación versus la competencia. En este sentido, las empresas pueden optar por ejecutar estas prácticas por sí solas o buscar alianzas o asociaciones para tener una orientación más verde (Cronin, Smith, Gleim, Ramirez, & Dawn, 2010). Esto es especialmente útil en empresas que recién están empezando a integrar la responsabilidad social a sus estrategias de negocio y de marketing, o empresas que identifican prácticas de marketing social que pueden ser beneficiosas, pero están lejos de su *core*. En este último caso, deberán buscar aliarse con alguna otra empresa que encaje con este *core* para potenciar las sinergias de la alianza (Ellen, Webb, & Mohr, 2006).

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE INICIATIVA

Como se explicó en el capítulo II, la plataforma de gastronomía de la unidad de negocios B2B de Alicorp se ha trazado el objetivo de garantizar el crecimiento rentable y sostenible de la categoría de aceites industriales, ante un contexto de mayor agresividad competitiva del mercado que amenaza su liderazgo y rentabilidad. Para contribuir con este objetivo, el equipo de marketing de gastronomía se ha propuesto ejecutar estrategias de largo plazo para asegurar el crecimiento sostenible de la plataforma, que complementen sus estrategias funcionales de corto y mediano plazo. En esta línea, el presente trabajo busca proponer la implementación de una iniciativa que esté alineada a estas estrategias. Por ello, se realizó un mapeo de oportunidades en toda la cadena de valor de la categoría de aceites, incluyendo lo que ocurre con este producto luego del fin de su vida útil, y se encontró que la manipulación del aceite usado por restaurantes genera riesgos importantes, así como impactos sociales y medioambientales negativos. Ante esto, se cree que es

factible desarrollar una propuesta sobre este tema que contribuya al desarrollo de los clientes y reduzca estos impactos, mientras se impulsan las ventas de aceites.

Para desarrollar la propuesta, primero se expondrán los resultados de la investigación sobre la manipulación del aceite usado en restaurantes y se describirán los impactos que genera este residuo. Luego, se analizará parte del entorno de no mercado, los riesgos identificados y su relación con la sostenibilidad de la categoría de aceites industriales. Finalmente, se considerarán estos impactos y riesgos identificados para desarrollar una propuesta que articule adecuadamente estrategias de responsabilidad social y estrategias de marketing para la plataforma de gastronomía.

1. Investigación sobre el aceite vegetal usado

1.1 La manipulación del aceite vegetal usado en restaurantes

El aceite vegetal usado (AVU) es todo aquel aceite proveniente de establecimientos que elaboran productos comestibles y que en su utilización han sufrido un proceso térmico que ha cambiado las características propias del producto original (Castells & Bordas, 2012). En restaurantes, el AVU se genera como resultado de las frituras, ya que aproximadamente el 30% del aceite permanece en estado líquido luego de este proceso (el 70% es absorbido por los alimentos o se evapora). El problema es que este residuo es altamente contaminante por lo que es considerado como un “residuo peligroso” según DIGESA (Dirección General de Salud Ambiental, Dirección de Ecología y Protección del Ambiente, 2006). Este residuo representa un gran riesgo para la salud pública y el medio ambiente ya que se encuentra en una forma que permite su difusión en el ambiente, altera la calidad del suelo y el agua y posibilita su contacto con el ser humano y otros organismos vivos (Dirección General de Salud Ambiental, Dirección de Ecología y Protección del Ambiente, 2006). Luego de un trabajo preliminar de campo, se identificó que el aceite usado ocasiona una serie de impactos sociales y ambientales debido a su mala manipulación por parte de los restaurantes. A continuación, se explicarán los impactos más importantes.

Muchos restaurantes descartan el AVU vertiéndolos en cañerías y desagües. Esto tiene un impacto medioambiental y social. En primer lugar, esta práctica genera una contaminación de las aguas residuales. La grasa del AVU, debido a su característica aglutinante, genera bolos que producen importantes atascos en las tuberías (iAgua, 2019). En Lima, se estima que los restaurantes obstruyen cerca del 35% del alcantarillado de la ciudad por el descarte de sus residuos (La República, 2015). Además, estos bio residuos contribuyen a la reproducción de gérmenes y bacterias potencialmente nocivas que elevan el riesgo de plagas urbanas y la

generación de malos olores en las casas, incidiendo negativamente en la salud de la población (iAgua, 2019). En segundo lugar, las aguas residuales contaminadas por el AVU terminan finalmente en ríos y mares, contaminando a su vez estos ecosistemas. Varios estudios indican que 1 L de aceite usado puede contaminar hasta 1,000 L de agua ya que, debido a las diferencias en densidad entre el agua y el aceite, este último siempre sube a la superficie, generando así una gruesa capa en los ríos y mares (Fundación Wiese, 2018). Esta capa afecta el intercambio de oxígeno y perjudica a los seres vivos del ecosistema, además de contaminar a los animales terrestres que beben esta agua (Fundación Wiese, 2018).

Otra manera en que los restaurantes descartan el AVU es entregándoselos a recogedores informales independientes. Si bien es cierto que algunos de estos recogedores utilizan este residuo para reciclarlo informalmente y elaborar jabones y velas artesanales, hay otros que se lo venden a criaderos de cerdos, quienes lo utilizan como un insumo para elaborar el alimento de animales. Al hacer esto, están transfiriendo las dioxinas presentes en el aceite usado al alimento de los cerdos, el que terminará siendo alimento para el consumo humano, aumentando así el riesgo a la salud pública. Además, también existen algunos recogedores informales de aceites usados que realizan sus propias mezclas y procesos, lo re envasan y lo vuelven a comercializar, regresando este residuo al consumo humano. Esto es especialmente peligroso si consideramos que los AVU tienen componentes cancerígenos (Instituto Nacional de Tecnología Industrial, 2008) y, según la Asociación Peruana de Consumidores y Usuarios, su ingesta constituye un riesgo para la salud pública ya que pueden causar hipertensión, daños al hígado, diabetes y cáncer gástrico (Perú21, 2013).

Con la intención de entender el comportamiento de los restaurantes con respecto al aceite usado y dimensionar el impacto de este residuo, Alicorp realizó una encuesta a dueños de 1,000 restaurantes. El muestreo de esta encuesta fue estadísticamente representativo sobre el universo de restaurantes en Lima y fue realizada vía telefónica. En los resultados se encontró que aproximadamente el 25% de restaurantes desecha el AVU en cañerías o basura (ver tabla 1). Realizando un cálculo aproximado en base al consumo promedio de aceite en restaurantes y el impacto generado por la contaminación del agua, podríamos estimar un impacto de 7.2 millones de litros de agua contaminada cada año¹³. Además, esto genera que el alcantarillado de Lima se obstruya, lo que eleva los costos de mantenimiento de las redes de desagüe y alcantarillado de las municipalidades. Por otro lado, en la encuesta se encontró que el 50% de restaurantes venden el AVU a recolectores informales (ver tabla 1), quienes lo destinan a la elaboración de jabones y

¹³ Calculado en base al mercado total de aceite industrial, porcentaje de aceite evaporado post fritura y cantidad de restaurantes que desechan el aceite usado por cañerías.

velas, alimentación de cerdos y re envasado de aceite (ver tabla 2). La utilización del AVU para alimento de cerdos tiene un impacto difícil de cuantificar, pero no por ello menos evidente. Se estima que este residuo podría ser usado como alimento en la mayoría de criaderos de cerdo de la ciudad de Lima, ocasionando así un grave riesgo a la salud de los consumidores finales de este animal. Por último, si bien sólo una pequeña proporción es destinada al re envasado de aceite, genera un impacto relevante porque este residuo al regresar a los restaurantes y ser usado en frituras, atenta directamente contra la salud de sus comensales. En suma, los resultados de esta encuesta revelan que el problema del aceite vegetal usado en restaurantes es relevante y genera impactos significativos para la sociedad y el medio ambiente.

Tabla 1: Modo de descarte del AVU en restaurantes

¿Cómo descarta el aceite usado que sobra post-fritura en su restaurante?	% restaurantes
Lo vende a recolectores independientes	51%
Lo desecha por la cañería	24%
Lo vende a empresas formales de reciclaje	15%
No sabe. Delega esta labor a algún trabajador.	9%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Tabla 2: Destino final del AVU luego de venta a recolectores independientes

¿Cuál es el destino final del aceite usado que vende a recolectores independientes?	% restaurantes
Elaboración de jabones y velas	48%
Alimentación de cerdos	24%
Re envasado de aceite	6%
No sabe	22%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Ante este escenario, es importante comentar que sí existe una opción adecuada para desechar los AVU. Este residuo puede ser reciclado y convertido en insumos para la industria química como productos de limpieza, aceites lubricantes, y, principalmente, biodiesel. El proceso consiste en el sometimiento de estos aceites a operaciones de separación de contaminantes aprovechando así su elevada capacidad calórica para utilizarlos en operaciones industriales (Dirección General de Salud Ambiental, Dirección de Ecología y Protección del Ambiente, 2006). Existen empresas en Perú como BiOils y Rijhpool que recolectan los aceites usados de restaurantes pagando un precio por este residuo y los procesan para convertirlos en biodiesel. Esta no sólo es la manera correcta de desechar este tipo de residuos para no generar impactos sociales y medioambientales negativos sino es el único mecanismo que la normativa peruana permite para manipularlos, con el fin de evitar multas por parte de entidades fiscalizadoras. Estas empresas entregan certificados a los restaurantes de un correcto uso de los AVU que les sirve de sustento para evitar estas sanciones.

Sin embargo, sólo un 15% de restaurantes en Lima desechan el AVU con empresas formales de reciclaje (ver tabla 1). La razón de este número tan bajo es principalmente el desconocimiento. El 55% de los restaurantes que no son parte de programas formales de reciclaje de AVU afirma desconocer de la existencia de esta alternativa, mientras que un 35% afirma que no está interesado en reciclar porque no conoce sus beneficios (ver tabla 3). Sin embargo, existen otras razones por las que los restaurantes no reciclan este residuo. Los restaurantes que lo desechan en cañerías declaran que desconocen que este residuo tiene un valor en el mercado de reciclaje y que empresas como BiOils pagan aproximadamente 1 sol por litro reciclado. Para un restaurante promedio, esto puede significar un ingreso adicional de hasta 2,000 soles mensuales, monto sin duda significativo. Si bien esto ocurre por desconocimiento, también sucede que muchos dueños de restaurantes delegan el desecho de este residuo a los cocineros, perdiendo de vista este posible ingreso para su negocio (ver tabla 1).

Tabla 3: Razones de restaurantes para no reciclar el AVU formalmente

¿Por qué no vende el aceite usado a una empresa formal de reciclaje?	% restaurantes
Desconoce la existencia de estas empresas	55%
No conoce los beneficios de reciclar	35%
Otros	10%

Nota: Esta pregunta fue contestada solo por los restaurantes que declararon que vendían el aceite usado a recolectores informales y los que lo desechaban por la cañería.

Fuente: Elaboración propia, 2019

A continuación, se profundizará en la normativa sobre la manipulación del aceite vegetal usado y cómo la manipulación de los restaurantes con respecto a este residuo, además de generar una serie de impactos negativos en la sociedad y el medio ambiente, también es un riesgo para ellos.

1.2 Normativa sobre el aceite vegetal usado

En el Perú, la Ley General de Residuos Sólidos tiene como objetivo asegurar una gestión y manejo de los residuos sólidos económica, sanitaria y ambientalmente adecuada (Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos, 2016). Así, esta ley recoge los principios de economía circular, valorización de residuos, responsabilidad extendida del productor, responsabilidad compartida y protección del ambiente y la salud pública; y sobre la base de estos intenta promover la “minimización de la generación de residuos sólidos en origen, (...) prefiriendo la recuperación y la valorización material y energética de los residuos” (Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos, 2016).

Esta ley también brinda el marco general sobre el rol de cada jugador en la gestión de los residuos sólidos. Las municipalidades provinciales y distritales se encargan de elaborar los planes de gestión

integral de residuos sólidos en sus respectivas jurisdicciones y normar y supervisar el manejo de residuos sólidos. Por otro lado, DIGESA determina la aplicación de las medidas de seguridad, dirigidas a evitar riesgos y daños a la salud pública como consecuencia del inadecuado manejo de los residuos. Finalmente, las Empresas Operadoras de Residuos Sólidos (EO-RS)¹⁴ son las empresas encargadas de ejecutar la prestación de servicios de residuos, incluyendo la recolección y comercialización de estos.

Con la ayuda de estos agentes, esta ley busca promover la valorización de los residuos sólidos, la cual consiste en la operación en la que los residuos son reaprovechados y sirven para una finalidad útil al sustituir a otros materiales o recursos en los procesos productivos (Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos, 2016). Además, la ley busca promover la correcta segregación de los distintos residuos sólidos “considerando su naturaleza física, química y biológica, así como las características de peligrosidad, incompatibilidad con otros residuos y las reacciones que puedan ocurrir con el material de recipiente que lo contenga, con la finalidad de evitar riesgos a la salud y al ambiente” (Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos, 2016). Considerando esto, los restaurantes que desechan el aceite vegetal usado en las cañerías o los que lo venden a recicladores informales no están segregando este residuo de la manera correcta debido a su peligrosidad química. Así, vemos que el reciclaje de este residuo para producir biodiesel es una manera de valorización material, por lo que debería promoverse según esta ley.

La Ley General de Residuos Sólidos brinda un marco general para la gestión de residuos. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, DIGESA es la entidad competente para aplicar las medidas de seguridad necesarias para garantizar que el mal manejo de los residuos no afecte la salud pública. En este sentido, existe la Norma Sanitaria para Restaurantes y Servicios Afines, la cual aplica a quienes intervienen en las diferentes fases de la cadena alimentaria en los restaurantes y servicios afines. Esta norma indica que estos establecimientos están sujetos a la vigilancia sanitaria por parte de la autoridad municipalidad según jurisdicción. Mediante una inspección realizada por las autoridades municipales en la que se examinan los alimentos, instalaciones y procesos de los restaurantes, se verifica si estos cumplen los requisitos especificados en la normativa sanitaria. Dentro de estos requisitos se incluyen los de disposición de aguas residuales y de residuos sólidos, en el cual se especifica que “las aguas residuales deben disponerse de forma sanitaria, considerando instalar trampas de grasa y evitar la eliminación por el desagüe de aceites usados (...)” (Norma Sanitaria para Restaurantes y Servicios Afines, 2018). Además, se indica que “el recojo de aceites usados debe ser realizado por las municipalidades o

¹⁴ ex Empresas Prestadoras de Servicios de Residuos Sólidos EPS-RS y Empresas Comercializadoras de Residuos Sólidos EC-RS.

empresas especializadas (...)” (Norma Sanitaria para Restaurantes y Servicios Afines, 2018) y deben acopiarse en “contenedores destinados exclusivamente para tal fin, que cuenten con tapa o con un método que garantice su aislamiento” (Norma Sanitaria para Restaurantes y Servicios Afines, 2018).

Por otro lado, la norma indica que los restaurantes deben aplicar los Principios Generales de Higiene (PGH), sustentados en los programas de Buenas Prácticas de Manipulación (BPM) y los Programas de Higiene y Saneamiento (PHS). Las municipalidades pueden emitir una certificación sanitaria de PGH de un establecimiento o reconocer alguna certificación emitida por otras entidades públicas o privadas.

Además, esta norma determina que de acuerdo con el Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas, si se incumple alguna de los requisitos previamente explicados puede ser aplicable alguna de estas sanciones: amonestación, multa comprendida entre 0.5 y 100 UIT¹⁵, cierre temporal de establecimiento, clausura definitiva del establecimiento o cancelación del registro sanitario (Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas, 2014).

2. Propuesta de iniciativa

La iniciativa planteada aborda el problema del aceite vegetal usado en restaurantes. Como vimos, la incorrecta manipulación de este residuo ocasiona serios impactos medioambientales, además de significar un potencial riesgo de sanciones para los propios negocios. Por esta razón, se identificó la oportunidad de articular una iniciativa que, por un lado, genere valor a los clientes de Alicorp y por el otro, contribuya a reducir el impacto generado por las actividades de la empresa. Esto último tiene sentido ya que, como líder del mercado de aceites industriales, Alicorp es indirectamente responsable de todos los impactos generados luego del término de la vida útil de los aceites según el concepto de responsabilidad extendida del productor y por lo tanto debería promover iniciativas de economía circular para revalorizar este residuo y reinsertarlo en la economía.

Para abordar este tema, Alicorp podría promover el reciclaje del aceite usado en restaurantes. Esto ayudaría a Alicorp a reducir los impactos generados por la mala manipulación de este residuo en restaurantes y además traería diversos beneficios a sus clientes, los que podrían ser aprovechados por la empresa y utilizados como una estrategia para incrementar ventas. A

¹⁵ Hace referencia a la Unidad Impositiva Tributaria, cuyo valor es de S/ 4,200 soles, al 2019.

continuación, se explicará la propuesta planteada y los beneficios que trae para los distintos grupos de interés.

2.1 Elección de aliado para la propuesta

El primer paso para que Alicorp promueva el reciclaje de aceite usado en sus clientes (restaurantes) es entender cómo funciona este mercado. El mercado de reciclaje de aceite está formado por 3 principales empresas en Perú, quienes se encargan de recolectar el aceite usado, procesarlo para convertirlo en un producto con valor para algún mercado (principalmente insumos químicos para producir biodiesel) y luego venderlo. Son estas empresas quienes demandan el aceite usado porque es su principal materia prima para elaborar otros productos con valor comercial, por lo que ellos son los encargados de la recolección (ya sea en puntos de acopio para aceites usados domésticos o en cada puerta de restaurantes). Para poder recolectar este residuo en Perú, estas empresas deben estar debidamente registradas como Empresas Operadoras de Residuos Sólidos (EO-RS) en el MINAM (Ministerio del Ambiente) y DIGESA y cumplir ciertos estándares de manipulación, como transportarlos en las condiciones adecuadas. Además, en muchos casos están dispuestos a pagar para obtener este residuo ya que es su costo de materia prima.

Las empresas de reciclaje de aceite usado más importantes en Perú son BiOils, Rijhopool y Recicladados Peruanos Ambiental, siendo la primera la más importante con 50% de participación en restaurantes¹⁶. Para abordar el proyecto, Alicorp optó por realizar una alianza con alguno de estos jugadores. La razón por la que se decidió optar por un aliado y no realizar esta iniciativa con recursos propios es porque esta actividad requiere ciertas capacidades propias de la industria de reciclaje que Alicorp no desarrollará porque están fuera de su *core*, como la capacidad industrial para reciclar el aceite usado y la red de recolección especialmente acondicionada para transportar residuos tóxicos. Por esta razón, después de analizar a los 3 principales jugadores, se eligió a BiOils como el aliado más conveniente para este proyecto.

BiOils es la empresa de reciclaje de aceite vegetal usado líder en Latinoamérica, con presencia en Perú, Chile, Ecuador, Argentina y Colombia. Pertenece al grupo Triogroup, grupo de empresas líderes en los mercados internacionales de reciclaje de aceite (BiOils, s.f.), por lo que cuenta con amplia experiencia en el rubro. Su centro de operaciones se encuentra en Chile, en donde cuentan con una planta que recicla los aceites usados recolectados en los distintos países en los que opera. Esta planta transforma los residuos en insumos para la industria química, los que son comercializados en el mercado nacional e internacional para la elaboración de jabones,

¹⁶ Calculado en base a encuesta realizada por Alicorp y entrevista a BiOils.

detergentes, velas y lubricantes y, principalmente, biodiesel, un combustible de energía limpia que contamina 83% menos que un combustible fósil (BiOils, s.f.). En Perú, BiOils es líder del mercado. Tiene alianzas con algunas municipalidades distritales para promover el reciclaje de aceites usados de cocina en hogares, recolectando este residuo de puntos de acopio. Para el caso de hoteles y restaurantes, BiOils recolecta el aceite usado directamente de cada establecimiento, entregándoles contenedores de plástico de 60 L especialmente acondicionados para evitar contaminación cruzada. Cuando este contenedor se llena, lo recoge y entrega uno nuevo. Para BiOils, esta modalidad de recolección es la más importante debido al elevado consumo de aceite en restaurantes. Sin embargo, dada la capacidad limitada de su equipo comercial, ha decidido enfocarse en los restaurantes más grandes de Lima, principalmente cadenas de pollerías, comida rápida y restaurantes gourmet. Además, BiOils entrega a estos restaurantes un certificado de correcta disposición final del aceite usado, el cual les sirve para sustentar a las autoridades municipales que cumplen con la normativa, además de mostrar un sello verde en su negocio.

Se optó por elegir a BiOils como aliado de Alicorp para este proyecto por distintas razones. En primer lugar, porque es la empresa líder en su industria en Latinoamérica y en Perú, lo que demuestra su gran experiencia. En segundo lugar, existe una gran oportunidad de sinergias en prospección de nuevos clientes ya que BiOils sólo atiende a las cadenas de restaurantes más grandes (aproximadamente 200 restaurantes) mientras que Alicorp tiene una cobertura masiva de restaurantes pequeños y medianos gracias a su modelo de distribuidoras exclusivas (aproximadamente 18,000 restaurantes). Esto podría aumentar considerablemente la escala de BiOils en una potencial alianza. En tercer lugar, BiOils es la empresa de reciclaje de aceite usado con más convenios con municipalidades. Esto es una oportunidad para que Alicorp pueda sumarse a estos convenios y potenciar la propuesta a restaurantes.

2.2 Desarrollo de la propuesta

Por estas razones, se decidió que una alianza entre Alicorp y BiOils es conveniente para abordar este proyecto. Así, Alicorp contactó a BiOils para plantearle esta alianza a inicios del 2018 y ambos aceptaron abordar un proyecto en conjunto. En estas conversaciones se planteó que la alianza funcione de la siguiente manera. El rol de Alicorp sería ofrecer el programa de reciclaje de aceite usado a sus clientes a través de la fuerza de venta de sus distribuidoras exclusivas y derivar a BiOils el contacto de los restaurantes interesados. Por su parte, BiOils visitaría a estos restaurantes para brindarles un contenedor de depósito de aceite usado. Cuando este contenedor se haya llenado, el cliente debería avisarle a su vendedor Alicorp (quien lo visita semanalmente) o llamar al centro de atención telefónica de Alicorp para que se programe el recojo. Al día siguiente, un camión de BiOils recolectaría este contenedor y lo cambiaría por uno nuevo. En

esta misma visita, el representante de BiOils debería pesar el contenedor e indicarle al cliente el monto que le pagarán por este residuo (S/ 1.00 por kilogramo) y que este le será otorgado como un crédito en su próxima compra en aceites de Alicorp. Por último, BiOils entregaría el certificado de reciclaje de aceite al restaurante mientras siga siendo parte del programa. Con esta mecánica, tanto Alicorp como BiOils obtendrían beneficios de la alianza y generarían valor a los restaurantes. A continuación, se profundizará en los múltiples beneficios de este programa.

Esta alianza apunta a incrementar la cantidad de restaurantes que reciclan formalmente el aceite usado (sólo 15% recicla de manera formal; ver tabla 1). Teniendo que en cuenta que 51% de restaurantes ya perciben un ingreso por vender este residuo informalmente, mientras que 24% no percibe ninguno porque lo desechan por cañerías (ver tabla 1), los incentivos que Alicorp y BiOils deberían ofrecer a los clientes para lograr el objetivo deben ser distintos. Si bien es cierto se podría utilizar un incentivo ecológico para convencer a los restaurantes de reciclar formalmente explicando todos los daños medioambientales que genera el aceite usado, probablemente este no sea suficiente para lograr una gran escala. Considerando que el segmento objetivo de esta propuesta son dueños de restaurantes pequeños y medianos que, en su mayoría, tienen un nivel de educación bajo¹⁷, la adopción de esta iniciativa usando sólo un argumento ecológico será lenta, ya que existe una relación entre el nivel de educación y la adopción de iniciativas ecológicas, específicamente en países en desarrollo (Kumar, 2017). Por ello, adicionalmente al incentivo ecológico, se deberían encontrar también incentivos económicos.

En primer lugar, los restaurantes que desechan el aceite usado en cañerías verían un gran valor en empezar a hacerlo porque recibirían un ingreso adicional para sus negocios de hasta S/ 2,000 soles¹⁸ mensualmente. Además, la adopción de este programa en este grupo de clientes será bastante factible porque la gran mayoría declara que la razón por la cual no recicla el aceite usado es por desconocimiento, pero sí estaría dispuesto a hacerlo si tuviera la oportunidad¹⁹. En segundo lugar, existe el grupo de restaurantes que ya venden el aceite usado y por lo tanto ya perciben un ingreso. Sin embargo, se encontró que este ingreso lo recibe, en la mayoría de casos, el personal de cocina o de limpieza, mas no el dueño del restaurante (ver tabla 4). Por lo tanto, el beneficio con el cual se debería incentivar el reciclaje en estos clientes es también el económico, pues el dueño de restaurante podría recibir un ingreso que antes no estaba considerando en su negocio. Para que este beneficio sea tangible se deben tener dos consideraciones. Primero, el precio que BiOils les pague a los restaurantes debe ser competitivo versus el que ofrecen los recicladores

¹⁷ Según investigaciones de mercado Alicorp

¹⁸ Calculado en base a consumo promedio de aceite en restaurantes pequeños y medianos clientes de Alicorp y S/1 por kilo

¹⁹ Según encuesta sobre manipulación de aceite usado en restaurantes realizada por Alicorp

informales para que les sea atractivo cambiar de proveedor. Para lograr esto, Alicorp deberá negociar este precio con BiOils (quien asume este costo en la alianza), y de ser necesario, asumir parte del costo para garantizar el éxito en la implementación del proyecto. Segundo, se deberá asegurar que el pago por el aceite usado llegue directamente al dueño del restaurante. Para esto, se propone que este pago sea percibido como un descuento en la próxima compra de aceite. Así, el dueño de negocio lo percibirá como un beneficio para su negocio y Alicorp asegurará la continuidad en la compra de sus marcas. En resumen, la propuesta incluye un beneficio económico para los restaurantes que se debe utilizar como incentivo para acelerar la adopción del programa de reciclaje. Sin embargo, esto no excluye que también se comuniquen todos los beneficios medioambientales del programa apelando a la conciencia ecológica de los dueños de restaurantes.

Tabla 4: Personas que reciben el ingreso por la venta del aceite usado en restaurantes

¿Quién recibe el ingreso por la venta de aceite usado en el restaurante?	% restaurantes
Dueño de negocio	48%
Personal de cocina	31%
Personal de limpieza	21%

Nota: Esta pregunta fue contestada solo por los restaurantes que declararon que recibían un ingreso por la venta del aceite usado.

Fuente: Elaboración propia, 2019

Por otro lado, la propuesta también tiene un impacto positivo en los restaurantes al reducir el riesgo de multas y posible clausura de sus negocios. Como se explicó en el subcapítulo de normativa de aceite usado, según el Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos los restaurantes pueden ser multados o clausurados temporal o definitivamente por una mala manipulación del aceite usado o por entregar este residuo a personas o empresas no autorizadas (Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas, 2014). En la práctica, esto es cada vez es más frecuente porque ahora los fiscalizadores tienen dispositivos especiales para detectar si se está desechando el aceite por las cañerías. De hecho, en 2018 las municipalidades de Lima sancionaron a más de 1,000 restaurantes por incumplir normas sanitarias. Si bien es cierto que la mayoría de estas sanciones son por faltas sanitarias muy graves como condiciones básicas de higiene y conservación de alimentos, vemos que cerca de 100 restaurantes fueron sancionados por no cumplir puntualmente con la normativa sobre aceite usado. Estas cifras son superiores a las de años anteriores (700 en 2015 y 600 en 2014²⁰), lo que evidencia un creciente interés por parte de las autoridades a fiscalizar a los restaurantes con respecto a este tema.

²⁰ Cifras obtenidas de reuniones entre Alicorp y autoridades municipales.

Por ello, ante un escenario con una tendencia hacia fiscalizaciones cada vez más estrictas, es importante que los restaurantes reduzcan este riesgo. La propuesta planteada busca reducirlo de dos maneras. En primer lugar, a través de la entrega de certificados que sirvan para sustentar sus buenas prácticas en la manipulación del aceite usado ante la autoridad sanitaria. Así, BiOils otorga estos certificados a los clientes que son parte del programa, en alianza con municipalidades. En segundo lugar, Alicorp también podría ayudar a los restaurantes a reducir este riesgo a través de la labor de sus asesores técnicos. El equipo de asesoría técnica de la plataforma de Gastronomía son cocineros con experiencia técnica encargados de asesorar a los clientes en el uso de los insumos que Alicorp vende. Para el caso de aceites, este equipo se encarga de demostrar los beneficios de los distintos tipos de aceites del portafolio y por lo tanto podrían incorporar dentro de sus funciones explicar los riesgos de una mala manipulación del aceite usado y asesorar a los clientes para evitar que sean sancionados ante una posible fiscalización. Este asesoramiento podría darse inclusive simulando una fiscalización y detectando posibles incumplimientos a la normativa para proponer a los restaurantes mejoras en sus procesos. Utilizar estos recursos para abordar el tema de reciclaje de aceite usado tiene mucho sentido ya que, a diferencia de los vendedores, los asesores técnicos sí ingresan a la cocina de los restaurantes y pueden educar sobre la correcta manipulación de este residuo.

Además de reducir el riesgo de sanciones, los restaurantes también podrían aprovechar la certificación del programa de reciclaje para incrementar sus ventas. Como se explicó en el marco teórico, los consumidores son cada vez más conscientes del comportamiento responsable o irresponsable de las empresas y las premian o castigan con sus decisiones de compra (Schwalb M. , 2011). Pero este efecto no es exclusivo de grandes empresas, sino también de pequeñas y medianas empresas, quienes pueden mejorar su reputación ante los consumidores con acciones de responsabilidad social (Vives, 2011). Alicorp y BiOils deberían utilizar también este argumento como un beneficio para impulsar el reciclaje de aceite vegetal usado. Para esto, existen ciertas acciones que se podrían ejecutar.

Alicorp y BiOils podrían realizar acciones para generarle demanda a sus clientes por ser restaurantes con prácticas responsables. La generación de demanda a restaurantes es una estrategia que Alicorp ya ejecuta actualmente mediante programas enfocados en promover el consumo de algún plato específico (por ejemplo, el Día del Pollo a la Brasa, campaña cuyo objetivo es promover el consumo de pollo a la brasa para incrementar la demanda en pollerías). En este caso, la estrategia sería similar, pero con el objetivo que los consumidores finales premien a los restaurantes por tener prácticas socialmente responsables. Para lograrlo, Alicorp y BiOils podrían realizar actividades de visibilidad en los restaurantes que son parte del programa, ayudándolos a colocar sellos de certificación de reciclaje de aceite en ambientes de fácil

visualización para los comensales y realizando campañas informativas de concientización a consumidores. El contenido de estas campañas sería construido por BiOils, mientras que Alicorp se encargaría del despliegue masivo.

Finalmente, Alicorp podría aprovechar las alianzas que BiOils tiene con municipalidades y sumarse a estas. Sabiendo que las municipalidades tienen un objetivo de reciclaje según sus planes municipales y que el reciclaje formal de aceite usado suma a este objetivo, es lógico que estén interesados en una alianza de este tipo. Con esta triple alianza entre Alicorp, BiOils y municipalidades se podrían realizar reconocimientos públicos a los restaurantes que reciclan todo su consumo de aceite por un periodo determinado. Así, estos restaurantes se verían beneficiados por un aumento en su reputación y por consecuencia, un aumento en su demanda. De esta manera se podría incentivar el reciclaje de aceite sustentado en un potencial incremento en ventas para los restaurantes.

En resumen, el programa de reciclaje de aceite usado tiene distintos beneficios para los restaurantes. Existe un beneficio económico debido a la posibilidad de generar ingresos adicionales a sus negocios, un beneficio de mitigación de riesgos ante sanciones de municipalidades y un beneficio de incremento en sus ventas debido a la generación de demanda por seguir prácticas socialmente responsables. Estos beneficios funcionarían como incentivos para la adopción de este programa.

Por otro lado, desde la perspectiva de Alicorp, este programa también tendría un impacto positivo en el desempeño de la empresa. Como vimos en el capítulo II, la plataforma de Gastronomía se ha planteado la estrategia de garantizar la sostenibilidad de la categoría de aceites industriales en el largo plazo. La propuesta planteada está alineada a esta estrategia, entendiendo el concepto de sostenibilidad desde una vista de generación de valor económico (crecimiento rentable de la categoría) y desde una vista de responsabilidad social (reducir los impactos medioambientales que esta categoría genera). El reto de la propuesta es articular una iniciativa que tenga este doble impacto. Por ello, se profundizará en cómo esta propuesta logra unir las estrategias de marketing con las de sostenibilidad de Alicorp para implementar un proyecto que genere valor compartido y sea escalable y sostenible en el tiempo. Para hacerlo, se desarrollará primero la iniciativa propuesta desde la vista de estrategia de marketing y luego se explicará desde un enfoque de estrategia de sostenibilidad.

Para la plataforma de gastronomía de Alicorp, el programa de reciclaje de aceite usado en restaurantes también tiene un beneficio económico. La iniciativa propuesta contribuye al crecimiento en ventas de distintas maneras. En primer lugar, como se explicó anteriormente, el

pago a los restaurantes por kilogramo de aceite reciclado se otorga como un descuento en la factura de su siguiente compra de aceite. Esto se propone para facilitar la percepción de este ingreso por parte de dueños de restaurantes y que sea utilizado como incentivo para el programa. Sin embargo, también tiene un efecto positivo para Alicorp porque le da posibilidad de otorgar beneficios extras a sus clientes amarrado a la compra de ciertos productos y marcas. En este caso, como Alicorp busca impulsar la venta de sus marcas de aceite *premium*, podría ofrecer una mayor tarifa por kilogramo reciclado si los restaurantes compran estas marcas. Por ejemplo, si el cliente consume y por lo tanto recicla una marca de la competencia o una marca económica de Alicorp, la tarifa sería de S/ 1.00 por kilogramo de aceite usado (tarifa pactada con BiOils); pero si consume y recicla marcas *premium* de Alicorp, esta tarifa podría elevarse. Este costo incremental saldría del presupuesto de Alicorp, pero el retorno sería positivo dada la alta rentabilidad de estas marcas *premium*. Así, esta propuesta también forma parte de una estrategia de fidelización. Sin embargo, es importante aclarar que amarrar este mayor beneficio a la compra de ciertas marcas sería totalmente complementario y no perjudicaría en ningún caso a los clientes que reciclen aceite de cualquier marca.

En segundo lugar, Alicorp tendría la visibilidad de la cantidad de aceite usado que cada cliente recicla gracias a BiOils. Esta información es sumamente valiosa ya que, al cruzarla con las ventas por cliente de Alicorp, el equipo de marketing podría saber, mediante un cálculo estimado, si cada cliente le está comprando el 100% de su consumo de aceite o sus marcas están conviviendo con las de la competencia (práctica usual en clientes B2B). En caso estuviera ocurriendo lo segundo, el equipo de marketing podría ejecutar acciones puntuales direccionadas a estos clientes para elevar su compra. Así, el retorno de las acciones promocionales se incrementaría porque serían destinadas a clientes con un potencial de compra elevado.

En tercer lugar, como se explicó anteriormente, la propuesta contribuiría a reducir el riesgo de sanciones a restaurantes ante posibles fiscalizaciones. Este definitivamente es un riesgo que también impacta a Alicorp porque los clientes son unos de sus grupos de interés más importantes. Así, Alicorp estaría identificando un tema del entorno de no mercado que podría afectar su forma de operar en el largo plazo, especialmente porque es previsible que la fiscalización de las autoridades aumente en temas de impacto medioambiental. Según Bach y Bruce, las empresas pueden manejar estratégicamente estos temas igual que los del entorno de mercado e incluso pueden crear oportunidades moldeando el entorno en el que compiten (Bach & Bruce, 2010). Por ello, en este caso la propuesta planteada podría ser entendida por Alicorp como una estrategia de no mercado que reduciría el riesgo identificado y además traería la oportunidad de ayudar a los clientes a incrementar sus ventas.

Por último, los restaurantes que son parte del programa de reciclaje de aceite usado podrían aprovechar sus buenas prácticas en el manejo de este residuo para promocionarse como restaurantes ambientalmente amigables, lo que incrementaría su demanda. Como se explicó anteriormente, Alicorp y BiOils podrían ayudar a los restaurantes a promocionarse de esta manera para incrementar sus ventas. Esto finalmente se traduciría en un mayor consumo de insumos y, por lo tanto, en mayores ventas para Alicorp. Además, estas acciones formarían parte de la propuesta de valor integral que Alicorp ofrece a sus clientes y contribuiría a la fidelización de sus marcas. En resumen, la iniciativa propuesta no sólo tiene un evidente impacto medioambiental y múltiples beneficios para los clientes de Alicorp, sino también un beneficio económico en las ventas de la categoría de aceites industriales, contribuyendo al crecimiento sostenible de la plataforma de gastronomía en el largo plazo.

Sin embargo, para que esta iniciativa pueda estar completamente alineada a la estrategia de la empresa desde el enfoque descrito de sostenibilidad, debe estar alineada a la estrategia corporativa de sostenibilidad de Alicorp. Los dos pilares en los que calza esta propuesta son el de medioambiente y cadena de valor sostenible. Dentro del pilar de medioambiente, la propuesta contribuye a mitigar los impactos ambientales de la categoría de aceites industriales, principalmente reduciendo la cantidad de agua contaminada por el desecho de en cañerías. Se estima que de los 7.2 millones de litros de agua contaminada por el desecho de aceites en cañerías de restaurantes, Alicorp es indirectamente responsable de 5.7 millones de litros. Es importante comentar que existen otros proyectos de ecoeficiencia en producción y envases para la categoría de aceites industriales que calzan también en este pilar (como la eliminación de baldes de plástico) y están siendo trabajados por equipos multifuncionales en paralelo a esta iniciativa.

Por otro lado, dentro del pilar de cadena de valor sostenible se encuentran los componentes de desarrollo de proveedores, clientes, comunidades y colaboradores. Es importante poner en contexto que el tema de desarrollo de clientes es el componente priorizado para Alicorp Soluciones ya que se busca un crecimiento en conjunto con ellos. En esta línea, esta propuesta calza perfectamente dentro de este componente al tener un impacto también en el crecimiento de los restaurantes por las razones anteriormente mencionadas.

De esta manera, la propuesta planteada está alineada tanto a la estrategia de negocio de la plataforma de gastronomía como a la estrategia corporativa de sostenibilidad de Alicorp. Así, implementar esta iniciativa suma al objetivo de asegurar un crecimiento rentable y sostenible en el largo plazo de la plataforma, mientras se reducen los impactos generados por las actividades propias del negocio.

CAPÍTULO V. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA Y RESULTADOS

Como se ha visto, la propuesta está alineada a la estrategia de negocio de la plataforma de gastronomía y a la estrategia de sostenibilidad de Alicorp. Sin embargo, lo más retador en grandes empresas de consumo para este tipo de iniciativas no es la falta de ideación de proyectos sostenibles sino garantizar una correcta implementación. Esto debido a que iniciativas que nacen del mismo negocio deben ser debidamente sustentadas ante los directivos, quienes en la mayoría de casos buscan un retorno económico tangible. Luego, si esta es aprobada, se deben asignar recursos (tanto económicos como humanos) para asegurar su ejecución, lo cual muchas veces puede significar un alto costo de oportunidad versus invertir en actividades de marketing de corto plazo. Así, es de suma importancia que el negocio tenga una mirada de sostenibilidad y permita que estas iniciativas que buscan generar un triple resultado se desarrollen como parte de sus operaciones regulares.

Para el caso puntual de esta iniciativa, el equipo de marketing presentó el programa de reciclaje de aceite usado a los directivos de Alicorp Soluciones y a la Gerencia de Sostenibilidad Corporativa de Alicorp, sustentando el objetivo, la mecánica y los beneficios que han sido explicados a lo largo del presente trabajo. En esta sustentación fue clave explicar de manera clara cómo esta propuesta contribuye a reducir el impacto social y medioambiental que generan las actividades de Alicorp y cómo calza con el objetivo del negocio de crecer en el largo plazo. Para esto, los directivos de Alicorp Soluciones han tenido que redefinir cómo entienden la sostenibilidad de su negocio, pasando de buscar solamente la generación sostenible de valor económico a empezar a tomar en cuenta la generación de un triple resultado y algunas variables del entorno de no mercado que pueden afectar sus operaciones. Este cambio de perspectiva sobre la sostenibilidad del negocio permitió que se aprobara esta propuesta y se asignaran recursos para implementarla. Dado que esta iniciativa nace del área de marketing, estos recursos son el mismo equipo que gestiona las marcas de aceite de la plataforma de gastronomía. Para esto, la gerencia de marketing de gastronomía se ha organizado bajo un esquema de asignación de recursos 70-30, en el que le dedican el 70% de su tiempo a estrategias para sostener su posición actual de liderazgo y 30% de su tiempo a estrategias que garanticen un crecimiento sostenible en el tiempo (Baghai, Coley, & White, 1999).

Gráfico 1: Gantt de trabajo para la implementación del programa de reciclaje de AVU

	Ene-18	Feb-18	Mar-18	Abr-18	May-18	Jun-18	Jul-18	Ago-18	Set-18	Oct-18	Nov-18	Dic-18
Investigación sobre aceite vegetal usado	■	■	■									
Primeras reuniones con BiOils			■									
Presentación de propuesta a directivos				■								
Negociación con BiOils para el piloto					■							
Preparación de actividades para piloto						■	■	■				
Ejecución del piloto #1 en pollerías									■	■	■	
Diagnóstico y definición de siguientes pasos												■

Fuente: Elaboración propia, 2019

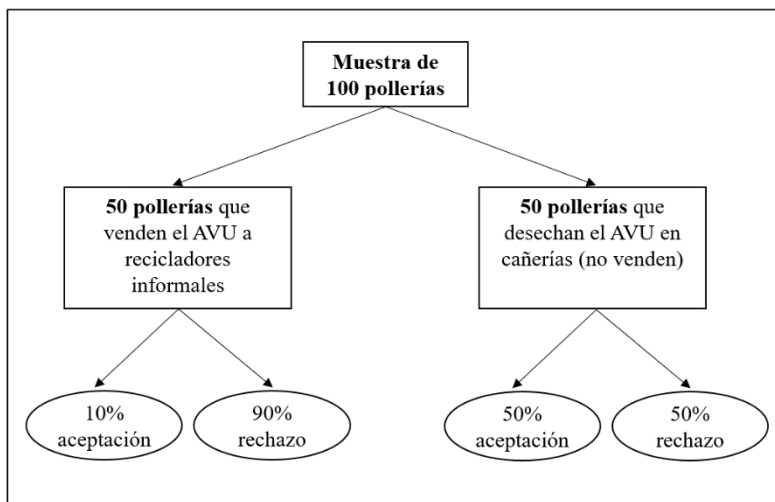
Así, con el objetivo de asegurar el éxito en la implementación del programa de reciclaje de aceite usado, el equipo de marketing decidió realizar primero un piloto acotado para validar ciertas variables antes de escalar el modelo. Para empezar con la implementación de este piloto, se elaboró un cronograma de trabajo (ver gráfico 1) para mapear los tiempos del proyecto. Luego de la aprobación del proyecto en abril del 2018, se tuvo un periodo de negociación con BiOils para afinar detalles del piloto, seguido de un tiempo de preparación de actividades de los procesos internos tanto de BiOils como de Alicorp. Finalmente, en setiembre del 2018 se inició el primer piloto del programa, con una duración de 3 meses. Este piloto tuvo dos objetivos puntuales. En primer lugar, validar la aceptación del programa con los beneficios propuestos y validar si estos son realmente valorados por los clientes y si son incentivos suficientes. Asimismo, se buscó validar cuál era el mejor canal de comunicación y qué argumentos tenían mayor impacto en los clientes. El segundo objetivo fue validar el funcionamiento del flujo operativo del programa. La mecánica propuesta de realizar el pago por el aceite reciclado a través de un descuento en factura era algo nuevo para Alicorp, por lo que había que realizar ajustes en su proceso interno de cobranza. Además, también existía incertidumbre acerca de la capacidad que tendría BiOils para realizar el recojo de aceite usado de manera masiva, por lo que lo más conveniente era pilotear primero en una muestra pequeña.

Con estos objetivos, se decidió realizar un piloto acotado sólo en 100 pollerías, debido a que este segmento de clientes es el que tiene el mayor consumo de aceite y por lo tanto tendrían mayor interés en el programa de reciclaje. La idea fue que una vez se pruebe que el modelo de la alianza con BiOils funcione en estos clientes, se procedería a escalarlo progresivamente. La muestra para el piloto estuvo dividida en clientes que venden actualmente el aceite usado en el mercado de reciclaje informal (50 pollerías) y clientes que desechan este residuo en cañerías y no reciben

ningún ingreso por su venta (50 pollerías). Realizar esta división fue importante porque permitió entender las diferencias en comportamiento entre ambos grupos de clientes, como se verá más adelante.

Luego de 3 meses de piloto, se obtuvieron los siguientes resultados. Con respecto a la aceptación del programa, los resultados fueron mixtos. En la primera muestra de clientes que ya obtenían un ingreso por la venta informal de aceite usado, sólo el 10% aceptó ser parte del programa, mientras que en la segunda muestra de clientes que no vendían este residuo, se obtuvo una aceptación de 50% (ver gráfico 2). La explicación a esta diferencia se debe a las distintas expectativas entre ambos grupos acerca de recibir un ingreso por la venta del aceite usado.

Gráfico 2: Resultados del piloto del programa de reciclaje de aceite en restaurantes



Fuente: Elaboración propia, 2019

En el primer caso de restaurantes que ya vendían este residuo a recicladores informales, se encontró que la tarifa que recibían por kilogramo de aceite reciclado era igual, o en algunos casos mayor, a la ofrecida por BiOils. En este escenario, el incentivo económico desaparece para estos clientes, lo que explicaría el poco éxito del programa en ese grupo. A pesar de esto, hubo un 10% de clientes que aceptaron la propuesta gracias a su conciencia medioambiental (se les explicó el daño de reciclar el aceite usado informalmente) y a un entendimiento del riesgo de sanciones que supone las malas prácticas de este residuo (ya habían sido visitados por autoridades municipales anteriormente). Sin embargo, este número es bajo para Alicorp ya que se busca escalar la propuesta masivamente. Con este piloto se validó que efectivamente debe existir un incentivo económico si se quiere escalar la propuesta y, considerando que el 51% de restaurantes venden actualmente el aceite usado en el mercado informal, es vital que Alicorp encuentre los incentivos correctos para que este grupo de clientes forme parte del programa. Para lograrlo, Alicorp necesitará realizar cambios en la tarifa ofrecida por kilogramo de aceite usado. Deberá negociar

con BiOils, quien asume este pago a los clientes a través de Alicorp, para elevar la tarifa y, de no ser posible, evaluar asumir parte de este presupuesto.

En el segundo caso, la iniciativa tuvo un gran éxito. En el piloto se logró que el 50% de pollerías de la muestra que desechaban el aceite usado por la cañería formen parte del programa. Este porcentaje es muy positivo ya que incluso está por encima de la penetración de lanzamientos de nuevos productos de Alicorp Soluciones a restaurantes. Este éxito se debe a que en este grupo de clientes el incentivo económico funcionó muy bien con la tarifa ofrecida por BiOils ya que no tenían una comparación por el precio de venta de este residuo en el mercado informal. Sin embargo, los clientes que aceptaron ser parte del programa no lo hicieron exclusivamente por el beneficio económico, sino también porque entendieron los daños medioambientales que generaban y los riesgos de posibles sanciones. Esto gracias a un excelente trabajo del equipo de ventas y asesoría técnica de Alicorp quienes fueron capacitados por BiOils. Además, los clientes sí valoraron el certificado otorgado por BiOils porque lo vieron como una manera de evitar ser sancionados ante fiscalizaciones de municipalidades, quienes en muchos casos ya los habían visitado y observado la incorrecta manipulación del aceite usado. Así, se llegó a validar que estos argumentos son entendidos y valorados por los clientes, pero deben ir acompañados de un incentivo económico para asegurar el éxito del programa.

Por otro lado, con respecto al flujo operativo del programa, la mecánica de pagar a los clientes a través de la factura de Alicorp no funcionó óptimamente por motivos de desarrollo de sistemas por lo que se debe revisar para impulsar las marcas de aceite de Alicorp a través de esta herramienta de cara al segundo piloto. Además, se identificó que BiOils tiene ciertas limitaciones con respecto a la escala en el recojo del aceite usado, por lo que se recomienda que la apertura de la propuesta al resto de clientes sea progresiva.

En resumen, el piloto cumplió su objetivo y sirvió para que Alicorp sepa que debe ajustar algunas variables para garantizar el éxito del proyecto. El siguiente paso sería realizar estas mejoras y volver a probarlas en el próximo piloto, que tentativamente sería el primer trimestre del 2019. En este segundo piloto también se validaría la generación de demanda para restaurantes, poniendo en ejecución los mecanismos propuestos en el presente trabajo para ayudar a los clientes de Alicorp a que se promocionen como restaurantes con buenas prácticas de sostenibilidad. Esto requiere que Alicorp y BiOils trabajen en conjunto para coordinar campañas con el objetivo de promover restaurantes sostenibles. Además, también deberían buscar una triple alianza con municipalidades para potenciar esta actividad. Para esto, Alicorp se apoyará de su área corporativa de sostenibilidad, quien se encargará de estar presente en estas reuniones y coordinar esta arista del proyecto.

Por otro lado, de cara al segundo piloto será importante tener claro los principales indicadores de gestión con los que se medirá el proyecto, tanto para el área de marketing como para el área de desarrollo sostenible de Alicorp. Se deberán monitorear los siguientes indicadores: cantidad de restaurantes inscritos en el programa, cantidad de litros de aceite reciclados mensualmente y el crecimiento en ventas de la categoría de aceites industriales en clientes inscritos en el programa.

Finalmente, los resultados de este piloto han servido también para demostrar internamente en Alicorp que las iniciativas de sostenibilidad y las de negocio no caminan necesariamente por separado. Se demostró cómo una iniciativa de sostenibilidad puede encajar dentro de las estrategias del negocio y sumar a un mismo objetivo. Además, se evidenció la importancia de que este tipo de iniciativas sean implementadas por el mismo equipo de marketing. En este escenario, gracias a que el equipo de marketing de la plataforma de gastronomía encontró en esta propuesta una manera de insertar la sostenibilidad dentro de la forma de operar del negocio, es un ejemplo que seguir para el resto de plataformas de negocio. De hecho, el equipo de desarrollo sostenible de Alicorp ha celebrado esta iniciativa y la ha usado como ejemplo para motivar al resto de plataformas a que puedan identificar, proponer y ejecutar iniciativas de sostenibilidad que generen un impacto de triple resultado (económico, social y ambiental) y que estén alineadas a sus estrategias de negocio.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al desarrollar la propuesta, ha quedado evidenciado que es factible que las empresas de consumo emprendan iniciativas de responsabilidad social como parte sus estrategias de negocio y de marketing. Para lograrlo, es de suma importancia que los directivos comprendan que si quieren garantizar el éxito de sus negocios en el largo plazo deberán entender este éxito como la búsqueda de sostenibilidad, apuntando a lograr un desempeño de triple resultado: económico, social y ambiental.

El presente trabajo evidencia que las empresas pueden lograr esto de dos maneras. En primer lugar, identificando los impactos sociales y ambientales que generan las operaciones de la empresa en toda su cadena de valor para encontrar alguna propuesta que busque mitigar estos impactos mientras se contribuye de alguna manera con el rendimiento económico del negocio. Por ejemplo, identificar el impacto social y ambiental que genera el aceite vegetal usado en restaurantes para luego proponer una iniciativa de reciclaje que contribuya a la reducción de estos impactos y al crecimiento en ventas de Alicorp. En segundo lugar, identificando componentes del entorno no mercado que podrían afectar a la empresa en el largo plazo para elaborar iniciativas que reduzcan este riesgo. Por ejemplo, identificar que la fiscalización de municipalidades hacia restaurantes por temas ambientales está en crecimiento y que puede afectar a la empresa en el largo plazo por significar un riesgo para sus clientes. Esto le permite a Alicorp desarrollar una propuesta de reciclaje de uno de los residuos que les genera más problema a sus clientes para evitar que sean sancionados.

Se desprende también de la propuesta planteada que las empresas B2B pueden aplicar también estas dos maneras de insertar la sostenibilidad en sus estrategias, con ciertas particularidades. Las empresas B2B tienen una mayor facilidad para realizar una trazabilidad de sus productos en los clientes. Por ello, la identificación de impactos sociales y ambientales también se debe extender al impacto de sus productos luego del fin de su vida útil. En el caso de la propuesta de reciclaje de aceite planteada, Alicorp identificó los impactos que generaba indirectamente por la mala manipulación del AVU de sus clientes y articuló una iniciativa que mitigara estos impactos mientras se impulsaba el crecimiento de los restaurantes. Además, empresas B2B tienen un especial interés por desarrollar a sus clientes, por lo que es aún más importante que estén pendientes del entorno de no mercado para identificar variables que los puedan afectar.

Por otro lado, con respecto a la implementación de la iniciativa, se demostró que una alternativa válida para las empresas es buscar alianzas para implementar iniciativas de sostenibilidad alineadas a sus estrategias. Tal como realizó Alicorp con BiOils en esta propuesta, es importante

que las empresas busquen aliados que calcen con sus estrategias y generen sinergias. Gracias a una correcta selección de un aliado para este proyecto, Alicorp pudo implementar un primer piloto con éxito. Los resultados de este piloto demuestran que la propuesta de reciclaje de aceite vegetal usado es viable. Se concluye que los beneficios económicos, de prevención contra sanciones y ecológicos del programa son valorados por los clientes, aunque en distintas proporciones según sus perfiles. Por un lado, el beneficio económico que reciben los clientes por reciclar es sumamente valorado, por lo que es indispensable para que esta propuesta funcione. Sin embargo, se encontró que gran parte de clientes ya venden este residuo (aunque en el mercado informal) y reciben una tarifa igual a la ofrecida por BiOils. Ante esto, Alicorp tiene el reto de elevar esta tarifa o encontrar otros argumentos para garantizar la adopción del programa en estos clientes. Por otro lado, el beneficio de prevención contra sanciones fue ampliamente valorado, especialmente porque muchos restaurantes ya habían sido advertidos del riesgo de manipular incorrectamente el aceite usado. Para reforzar este beneficio, se encontró que la labor de los asesores técnicos de Alicorp es clave en este rol, por lo que se deberá potenciar la propuesta por este medio. Finalmente, los beneficios ecológicos también fueron valorados por los clientes, aunque en menor medida. Sin embargo, no es una situación que ponga en riesgo la propuesta, sino por el contrario una oportunidad que tiene Alicorp para educar a sus clientes en este sentido.

Estas recomendaciones deberían ser incorporadas en el próximo piloto. En este piloto también se debería empezar a probar el beneficio de generación de demanda a restaurantes, a través de campañas realizadas por BiOils, Alicorp y municipalidades. Así, se aseguraría una correcta implementación del programa y se aprovecharía al máximo valor que puede generar esta propuesta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alicorp. (2019). *Nosotros*. Recuperado el 20 de octubre de 2019, de <https://www.alicorp.com.pe/pe/es/nosotros/>
- Alicorp. (2019). *Relaciones con el inversionista*. Recuperado el 20 de octubre de 2019, de <http://inversionistas.alicorp.com.pe/alicorp-ir/public/>
- Alicorp. (2019). *Sostenibilidad*. Recuperado el 15 de Octubre de 2019, de <https://www.alicorp.com.pe/pe/es/sostenibilidad/>
- Almquist, E., Cleghorn, J., & Sherer, L. (2018). The B2B elements of value. *Harvard Business Review, March–April 2018*, 72-81.
- American Marketing Association. (2019). *Definitions of marketing*. Recuperado el 15 de Setiembre de 2019, de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/>
- Aupperle, K., Carroll, A., & Hatfield, J. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Review, 2*, 446-463.
- Bach, D., & Bruce, D. (2010). What every CEO needs to know about nonmarket strategy. *MIT Sloan Management Review, 51*(3), 41-48.
- Baghai, M., Coley, S., & White, D. (1999). *The alchemy of growth: practical insights for building the enduring enterprise*. Londres: The Orion Publishing Group.
- Baron, D. (1995). Integrated strategy: market and non market components. *California Management Review, 37*(2), 47-65.
- Benyus, J. (2003). *Biomimicry: innovation inspired by nature*. Nueva York: HarperCollins.
- Bernejo, R. (2014). *Del desarrollo sostenible según Brundtland a la sostenibilidad como biomimesis*. Bilbao: Hegoa.
- BiOils. (s.f.). *Quiénes somos*. Recuperado el 10 de Junio de 2019, de <https://www.bioilslatam.com/nosotros-quienes-somos.php>

- Caravedo, B. (2011). Desarrollo sostenible, ética, filantropía y responsabilidad social. En A. Vives, & E. Peinado-Vara, *La responsabilidad social en América Latina* (págs. 29-44). Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Castells, X., & Bordas, S. (2012). *Energía, agua, medioambiente, territorialidad y sostenibilidad*. España: Ediciones Diaz de Santos.
- Chavez, R., & Monzón, J. (2018). La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 93, 5-50.
- Cronin, J., Smith, J., Gleim, M., Ramirez, E., & Dawn, J. (2010). Green marketing strategies: an examination of stakeholders and the opportunities they present. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 158-174.
- Cronin, J., Smith, J., Gleim, M., Ramirez, E., & Dawn, J. (2010). Green marketing strategies: an examination of stakeholders and the opportunities they present. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 158-174.
- De Angelis, R. (2018). *Business Models in the Circular Economy*. United Kingdom: Palgrave Macmillan.
- Del Castillo, E. (2011). Estrategias de responsabilidad social empresarial. En A. Vives, & E. Peinado-Vara, *La responsabilidad social de la empresa en América Latina* (págs. 229-248). Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Dirección General de Salud Ambiental, Dirección de Ecología y Protección del Ambiente. (2006). *Gestión de los residuos peligrosos en el Perú (Manual de difusión técnica N° 01)*. Obtenido de <http://www.digesa.minsa.gob.pe/publicaciones/descargas/MANUAL%20TECNICO%20RESIDUOS.pdf>
- Domènech, J. (2000). *Trade marketing. Un concepto imprescindible en la interacción fabricante-distribuidor*. Madrid: ESIC.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing Ltd.

- Elkington, J. (1999). *Triple bottom-line reporting: looking for balance*. Australia: CPA Australia Ltd.
- Ellen MacArthur Foundation. (2017). *Economía circular*. Recuperado el 20 de Agosto de 2019, de <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/es/economia-circular/escuelas-de-pensamiento>
- Ellen, P., Webb, D., & Mohr, L. (2006). Building corporate associations: consumer attributions for corporate socially responsible programs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 147-157.
- Ellen, P., Webb, D., & Mohr, L. (2006). Building Corporate Associations: Consumer Attributions for Corporate Socially Responsible Programs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 147-157.
- Engelseth, P. (2013). *Food product traceability in value network*. Nueva York: Nova Science Publishers.
- Esposito, M., Tse, T., & Soufani, K. (2018). Introducing a circular economy: new thinking with new managerial and policy implications. *California Management Review*, 60(3), 5-19.
- Fleckinger, P., & Glachant, M. (2010). The organization of extended producer responsibility in waste policy with product differentiation. *Journal of Environmental Economics and Management*, 59(1), 57-66.
- Freeman, E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Fundación Ellen MacArthur. (2015). *Hacia una economía circular: Motivos económicos para una transición acelerada*. Obtenido de <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications/towards-a-circular-economy-business-rationale-for-an-accelerated-transition>
- Fundación Ellen MacArthur, SUN, McKinsey & Co. (2015). *Growth within: a circular economy vision for a competitive Europe*. Obtenido de <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications/growth-within-a-circular-economy-vision-for-a-competitive-europe>

- Fundación Wiese. (2018). *¿Por qué no debemos botar el aceite usado al agua?* Recuperado el 18 de agosto de 2019, de <https://www.fundacionwiese.org/blog/no-botar-aceite-usado-al-agua/>
- Galbreath, J. (2009). Building corporate social responsibility into strategy. *European Business Review*, 21(2), 109-127.
- Ginsberg, J. M., & Bloom, P. N. (2004). Choosing the Right Green-Marketing Strategy. *MIT Sloan Management Review*, 79-84.
- Ginsberg, J., & Bloom, P. (2004). Choosing the right green-marketing strategy. *MIT Sloan Management Review*, Fall 2014, 79-84.
- González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2006). A review of determinant factors of environmental proactivity. *Business Strategy and the Environment*, 15(2), 87-102.
- Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., & Preuss, L. (2010). Trade-offs in corporate sustainability: you can't have your cake and eat it. *Business Strategy and the Environment*, 19, 217-229.
- Henriques, I., & Sadowsky, P. (2006). The adoption of environmental management practices in a transition economy. *Comparative Economic Studies*, 4, 641-661.
- Hopkinson, P., Zils, M., Hawkins, P., & Roper, S. (2018). Managing a complex global circular economy business model: opportunities and challenges. *California Management Review*, 60(3), 71-94.
- Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. *Business Strategy and the Environment*, 18(3), 177-191.
- iAqua. (2019). *Noticias*. Recuperado el 25 de julio de 2019, de <https://www.iagua.es/noticias/fundacion-aquae/15/05/26/que-verter-litro-aceite-usado-contamina-1000-litros-agua-potable>
- Instituto Nacional de Tecnología Industrial. (2008). ¿Qué hacer con los aceites vegetales post-fritura? *Publicación mensual Saber Cómo*, 3.
- Jacobs, B., Singhal, V., & Subramanian, R. (2010). An empirical investigation of environmental performance and the market value of the firm. *Journal of Operations Management*, 5, 430-441.

- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard. Measures that drive performance. *Harvard Business Review*(January-February 1992), 71-79.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *The strategy-focused organisation. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Koku, P., & Ratnatunga, J. (2013). Green marketing and misleading statements: the case of Saab in Australia. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 11(1), 1-8.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica*. Mexico: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (14 ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Kranz, D., & Castelló, A. (2005). ¿Existe disponibilidad a pagar por responsabilidad social corporativa? Percepción de los consumidores. *Universia Business Review*, 7, 38-53.
- Kumar, R. (2017). Green marketing: transforming business through value creation. *AAYAM- AKGIM Journal of Management*, 7(1), 19-26.
- Kumar, R. (2017). Green Marketing: Transforming Business through Value Creation. *AAYAM- AKGIM Journal of Management*, 19-26.
- La República. (2015). Residuos de restaurantes y mercados obstruyen el 50% de desagües de Lima. Obtenido de <https://larepublica.pe/sociedad/898878-residuos-de-restaurantes-y-mercados-obstruyen-el-50-de-desagues-de-lima/>
- Lacy, P., & Rutqvist, J. (2015). *Waste to wealth: the circular economy advantage*. Nueva York: Palgrave Macmillan.
- Lacy, P., Cooper, T., Hayward, R., & Neuberger, L. (2010). *A new era of sustainability*. New York: United Nations Global Compact.
- Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos, Decreto Legislativo N°1278 (2016).
- Lidgren, K., & Skogh, G. (1996). Extended producer responsibility recycling, liability, and guarantee funds. *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 21(79), 170-181.

- Lifset, R., & Graedel, T. (2002). Industrial ecology: goals and definitions. En R. Ayres, & L. Ayres, *A Handbook of Industrial Ecology* (págs. 3-15). Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Lovins, H., Lovins, A., & Hawken, P. (2008). *Natural capitalism: creating the next industrial revolution*. Boston: Backbay.
- Madero-Gómez, S., & Zárata, I. (2016). La sostenibilidad desde una perspectiva de las áreas de negocios. *Cuadernos de Administración*, 32(56), 8-19.
- Margolis, J., Anger, H., & Walsh, J. (2009). Does it pay to be good...and does it matter? A meta-analysis of the relationship between corporate social and financial performance. *SSRN Journal*. Obtenido de <https://ssrn.com/abstract=1866371>
- MBA & Educación Ejecutiva, América Economía. (2015). *Artículos de Estrategia*. Recuperado el 10 de Agosto de 2019, de Entrevista a David Bach: Enfocarse en el no mercado significa ganar mercado: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/entrevistas/david-bach-enfocarse-en-el-no-mercado-significa-ganar-mercado>
- McCarthy, E. (1964). *Basic marketing: a managerial approach*. Homewood, IL: Richard D, Irwin.
- McDonough, W., & Braungart, M. (2003). Toward a sustaining architecture for the 21st Century: the promise. *UNEP Industry and Environment, April - September 2003*, 13-16.
- McGuire, J. B., Sundgren, A., & Calantone, R. (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 4, 854-872.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Moskowitz, M. (1972). Choosing socially responsible stocks. *Business and Society Review*, 1, 71-75.
- Narver, J. C. (1971). Rational management responses to external effects. *Academy of Management Journal*, 1, 99-115.
- Norma Sanitaria para Restaurantes y Servicios Afines, Resolución Ministerial 822 (2018).

- Norman, W., & Chris, M. (2004). Getting to the bottom of "triple bottom line". *Business Ethics Quarterly*, 4(2), 243-262.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (1996). *Pollution prevention and control extended producer responsibility in the OECD Area (Phase 1 Report)*. Obtenido de [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?doclanguage=en&ote=env/epoc/ppc\(97\)20/rev2](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?doclanguage=en&ote=env/epoc/ppc(97)20/rev2)
- Organización de las Naciones Unidas. (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*.
- Parquet, I., & Eilbirt, H. (1975). Social responsibility: the underlying factors. *Business Horizons*, 18, 5-10.
- Pauli, G. (2010). *Blue economy-10 years, 100 innovations, 100 million jobs*. Taos, New Mexico: Paradigm Publications.
- Peattie, K., & Belz, F. (2010). Sustainability marketing - An innovative conception of marketing. *Marketing Review St. Gallen*, 27(5), 8-15.
- Peinado-Vara, E. (2011). RSE, grandes compradores y la cadena de valor. En A. Vives, & E. Peinado-Vara, *La responsabilidad social de la empresa en América Latina* (págs. 143-160). Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Peinado-Vara, E., & Vives, A. (2011). La responsabilidad como factor de competitividad de la empresa. En Peinado-Vara, & A. Vives, *La responsabilidad social de la empresa en América Latina* (págs. 203-224). Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Perú21. (2013). Aspec denuncia a KFC ante Indecopi. Obtenido de <https://peru21.pe/lima/aspec-denuncia-kfc-indecopi-80243-noticia/>
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review America Latina*, 1-18.
- RecOil: The Power Of Used Cooking Oil. (2019). *Sobre RecOil*. Recuperado el 4 de Setiembre de 2019, de <https://www.recoilproject.eu/index.php/es/sobre-recoil>

- Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas, Decreto Supremo N° 038 (2014).
- Routroy, S. (2009). Antecedents and drivers for green supply chain management implementation in manufacturing environment. *ICFAI Journal of Supply Chain Management*, 6(1), 20-36.
- Rudawska, E., Renko, S., & Bilan, Y. (2013). Sustainable development: concept, interest groups, benefits and global challenges. *International Journal of Academic Research*, 5(6), 83-86.
- Runkel, M. (2003). Product durability and extended producer responsibility in solid waste management. *Environmental and Resource Economics*, 24(2), 161-182.
- Russo, M., & Fouts, P. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 3, 534-559.
- Schwalb, M. (2009). *Un estudio de la valoración del consumidor limeño sobre la responsabilidad social del marketing*. Tesis doctoral, Universidad de Deusto, San Sebastián, España.
- Schwalb, M. (2011). La responsabilidad de la empresa ante los consumidores. En A. Vives, & E. Peinado-Vara, *La responsabilidad social de la empresa en América Latina* (págs. 87-110).
- Schwalb, M. M. (2011). La responsabilidad de la empresa ante los consumidores. En A. Vives, & E. Peinado-Vara, *La responsabilidad social de la empresa en América Latina* (págs. 87-110).
- Sheldon, G. (Dirección). (2018). *Closing the Loop: A documentary about the circular economy revolution* [Película].
- Stahel, W. (2006). *The Performance Economy (2nd Edition)*. Nueva York: Palgrave Macmillan.
- Stahel, W. (2016). Circular Economy. *Nature*, 531, 435-438.
- Tsai, T.-H., Wu, S.-J., & Hwang, H. (2014). Waste recycling policies under extended producer responsibility: take-back mandate versus deposit-refund. *Global Journal of Economics*, 2(2), 1-10.

- Vance, S. C. (1975). Are socially responsible corporations good investment risks? *Management Review*, 64(8), 18-24.
- Vives, A. (2011). Prácticas responsables en pequeñas y medianas empresas. En A. Vives, & E. Peinado-Vara, *La Responsabilidad Social en América Latina* (págs. 343-365). Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Vives, A., & Peinado-Vara, E. (2011). Promoción y adopción de prácticas responsables. En A. Vives, & E. Peinado-Vara, *La responsabilidad social de la empresa en América Latina* (págs. 451-464). Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Waddock, S., & Graves, S. (1997). The corporate social performance - financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.
- Walls, M. (2006). Extended producer responsibility and product design: economic theory and selected case studies. *RFF Discussion Paper*, 6(8).
- Wenhao, C., & Kaufman, K. (2011). Corporate social responsibility in fortune magazine's top 50 companies: State of action and salient trends. *African Journal of Business Management*, 5(29), 11636-11651.
- Wright, P., & Ferris, S. (1997). Agency conflict and corporate strategy: the effect of divestment on corporate value. *Strategic Management Journal*, 18(1), 77-83.
- Xie, P., Li, X., & Xie, X. (2014). The integration of corporate non-market and market strategies: why, what, and how. *Nankai Business Review International*, 5(1), 115-132.

ANEXOS

Anexo 1: Esquema de una economía circular

PRINCIPIO 1

1

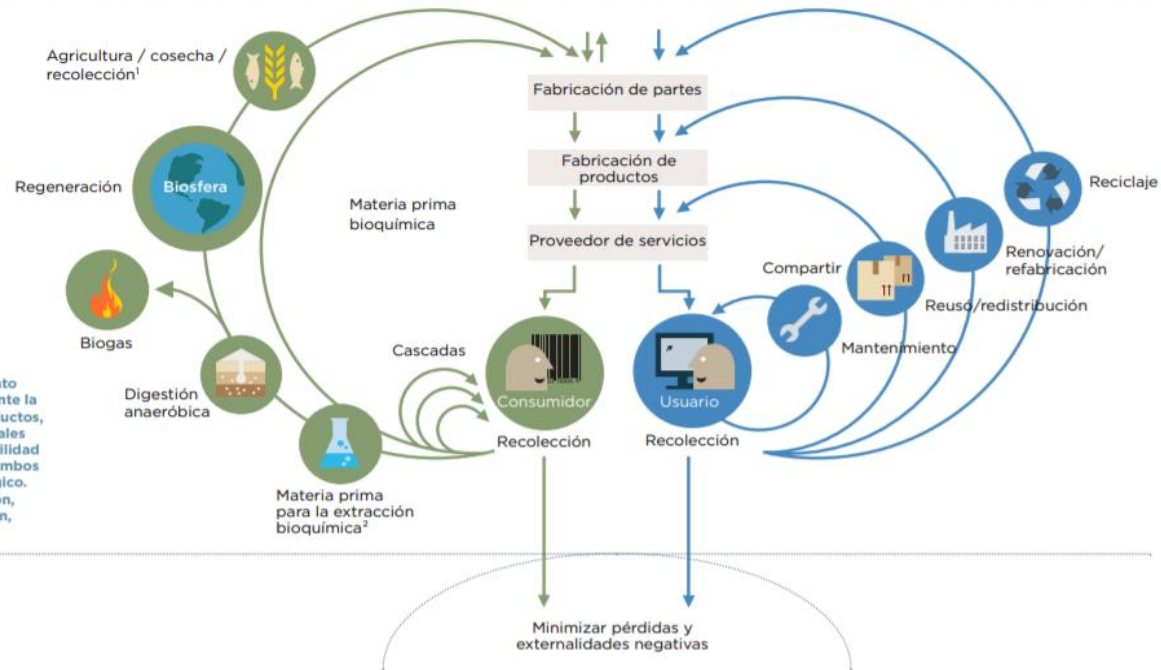
Preservar y mejorar el capital natural, controlando los stocks y equilibrando los flujos de recursos renovables
 Palancas: Regenerar, desmaterializar, compartir



PRINCIPIO 2

2

Optimizar el rendimiento de los recursos, mediante la circulación de los productos, componentes y materiales en uso, a su máxima utilidad en todo momento en ambos ciclos, técnico y biológico.
 Palancas: Regeneración, compartir, optimización, circularidad



PRINCIPIO 3

3

Fomentar la eficiencia del sistema mediante la revelación y el descarte de las externalidades negativas

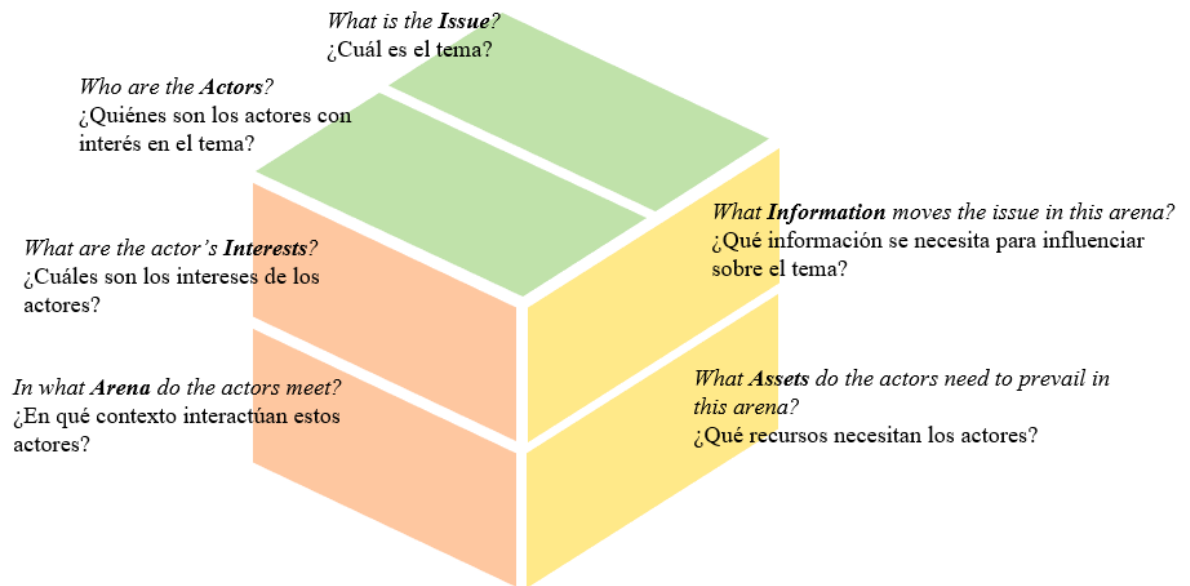
Fuente: Fundación MacArthur, SUN & McKinsey (2015)

Anexo 2: Estructura RESOLVE

REGENERATE REGENERAR 	<ul style="list-style-type: none">• Cambio a materias y energías renovables• Reclamar, retener y restablecer la salud de los ecosistemas• Devolver los recursos biológicos recuperados a la biosfera
SHARE COMPARTIR 	<ul style="list-style-type: none">• Compartir activos (p. ej., coches, habitaciones, aparatos)• Reutilizar/segunda mano• Prolongar la vida útil mediante el mantenimiento, diseño en favor de la durabilidad, actualización
OPTIMISE OPTIMIZAR 	<ul style="list-style-type: none">• Incrementar el rendimiento/la eficiencia del producto• Eliminar los residuos de la producción y de la cadena de suministro• Utilizar los macrodatos (big data), la automatización, la detección y dirección remotas
LOOP BUCLE 	<ul style="list-style-type: none">• Refabricar productos o componentes• Reciclar materiales• Digerir anaeróbicamente• Extraer componentes bioquímicos de los residuos orgánicos
VIRTUALISE VIRTUALIZAR 	<ul style="list-style-type: none">• Desmaterializar directamente (p. ej., libros, CD, DVD, viajes)• Desmaterializar indirectamente (p. ej., compras por Internet)
EXCHANGE INTERCAMBIAR 	<ul style="list-style-type: none">• Sustituir materias viejas con materias avanzadas no renovables• Aplicar nuevas tecnologías (p. ej., impresión en 3D)• Elegir nuevos productos y servicios (p. ej., transporte multimodal)

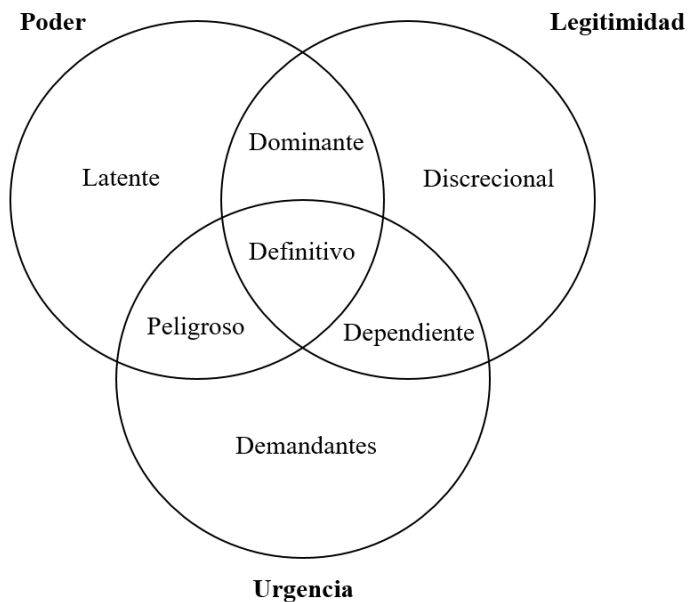
Fuente: Fundación MacArthur, SUN & McKinsey (2015)

Anexo 3: Modelo IA3 para crear estrategias de no mercado



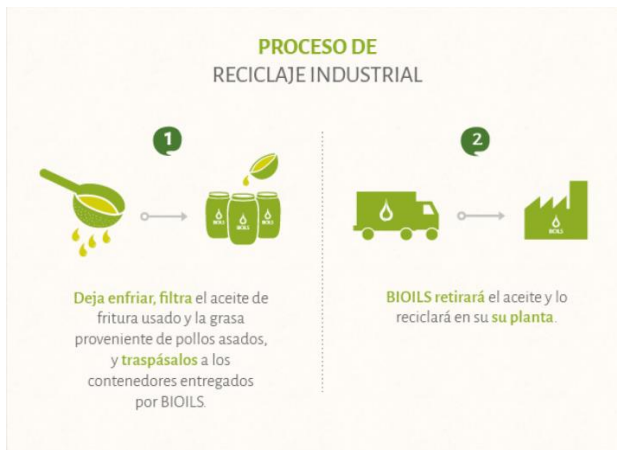
Fuente: Bach, D., & Bruce, D. (2010)

Anexo 4: Tipos de grupos de interés según poder, legitimidad y urgencia



Fuente: Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997)

Anexo 5: Información adicional sobre BiOils



RECICLAMOS ACEITES VEGETALES USADOS EN FRITURAS

Los aceites son acondicionados y transformados en insumos para la industria química.

USOS DEL ACEITE RECICLADO

DETERGENTES BIOCOMBUSTIBLE MASILLAS VELAS

ACEITES INDUSTRIALES AGENTES DESMOLDANTES JABONES

¿POR QUÉ RECICLAR ACEITE?

1 LITRO DE ACEITE DE COCINA QUE SE ARROJA DIRECTAMENTE AL ALCANTARILLADO...

1. Puede contaminar **1.000 litros de agua**. Esto equivale a 3 piscinas olímpicas.
2. Se solidifica y puede provocar **obstrucciones y malos olores** en el alcantarillado.
3. Puede permanecer **años en mares y ríos sin desintegrarse** naturalmente.

ALGUNAS RAZONES DE POR QUÉ ES IMPORTANTE RECICLAR ACEITES VEGETALES

- Porque con Bioils evitas que los aceites usados de frituras tengan un mal uso y sean reutilizados, por ejemplo, en alimentación animal o humana.
- Los aceites de fritura usados contienen **dioxinas** que los convierten en sustancias altamente cancerígenas.

Fuente: BiOils (2019)