



# Barreras a la adopción de nuevos modelos de negocio en energías limpias:

una perspectiva desde los *stakeholders*

# Panorama poco alentador

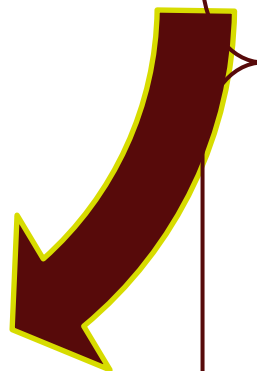
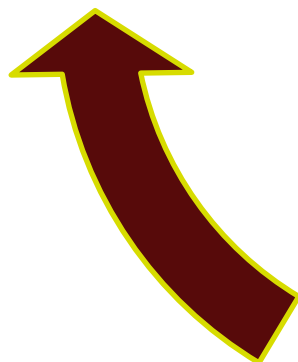
Reconocimiento  
de producción  
enfocada en una  
minoría de la  
población  
mundial



Pocas empresas  
han encontrado  
la fortuna en la  
Base de la  
Pirámide

La manera  
usual de  
hacer  
negocios  
no cumplirá  
con la  
promesa  
de servir a  
los pobres

Muchos pilotos  
no alcanzan  
escala y solo  
sirven para  
“lavar imagen”



# ¿Intraempresariado social?

---

El intraempresariado social describe iniciativas, desarrolladas por empresas convencionales, que utilizan las capacidades centrales del negocio con el objetivo de ofrecer soluciones a desafíos ambientales o sociales.

El énfasis está en la creación de valor, no en su apropiación.

# Dos preguntas claves

---

Necesidad de abordarlas al tiempo:

- ¿Cómo hacer funcionar una prueba piloto?
- ¿Cómo es posible llevar el piloto a escala?

# Dos tipos de respuesta

---

## Caso Ideal:

Piloto que se convierte en iniciativa de negocios con escala considerable

Mejora en la calidad de vida de cientos de miles

## Condiciones para zanzar la brecha

La promesa de mejorar la calidad de vida de millones depende de establecer modelos de negocio viables y escalables

## Casos observados:

Pruebas piloto sin un modelo de negocios viable

Empresas buscan reputación y mitigación de riesgos; no buscan impacto social

# Características de los casos observados

---

## Condiciones al interior de las empresas:

- Las poblaciones con bajos ingresos son segmentos más complejos de atender
- Es difícil la coexistencia de dos modelos de negocio en una misma empresa
- Aproximación instrumental a las demandas de distintos *stakeholders* (i.e. no hay mayores beneficios en reputación por atender a más personas)

# Entornos cambiantes

---

Disminuyen las barreras a la intervención de las organizaciones de la sociedad civil

Aumentan los riesgos de protestas para las empresas

# Riesgos de no dialogar

A la defensiva en la resolución de conflictos

Sin  
respuesta  
a  
reclamos

Despres-  
tigiar  
reclamos

Respuesta  
legal ante  
los  
reclamos

Confron-  
tación

Diálogo  
para  
encontrar  
soluciones

- Glencore – Comunidades alrededor de Carbones de la Jagua
- Nestlé – Greenpeace: Proveedores de aceite de palma



# Responder a los reclamos

---

## Anticipar los conflictos

Sin  
respuesta  
a  
reclamos

Despres-  
tigiar  
reclamos

Respuesta  
legal ante  
los  
reclamos

Confron-  
tación

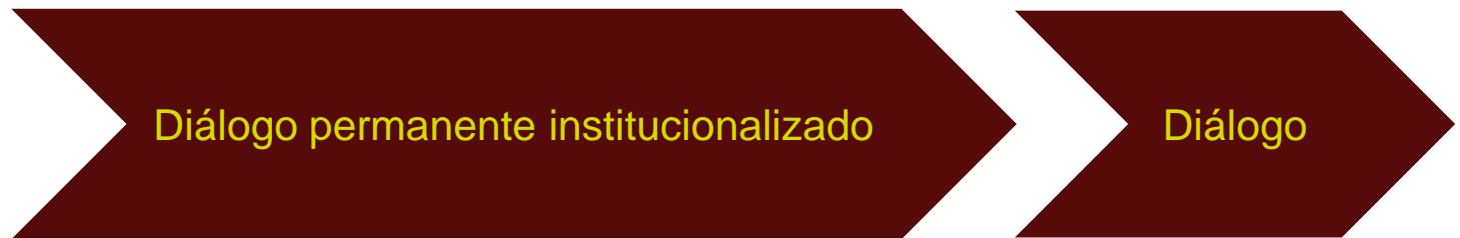
Diálogo  
para  
encontrar  
soluciones

- ABB – empleados: estándares sociales globales
- Puma – Greenpeace: Campaña Detox

# Búsqueda proactiva de una “licencia para operar”

---

Respetar el derecho a ser escuchado



- Novo Nordisk – Sociedad Civil: miembro de la junta directiva
- Puma – ONG ambientales: compromiso continuo, balance ambiental

# Alternativas frente a condiciones del entorno que se volverán extremas

---

- Innovación en los modelos de negocio:
  - Cocreación de modelos de negocio que garanticen una atención adecuada a los ciudadanos con bajos ingresos (i.e. asequible, accesible, disponible, consciente)
  - Hacer explícito cómo sería la apropiación de valor (i.e. *business case*)
  - Buscar la conexión entre la cultura organizacional y los propósitos misionales
  - Incubar iniciativas (al costado)

# Resumen

---

## Condiciones observadas

Modelos de negocio no satisfacen las necesidades de energía de ciudadanos con bajos ingresos

## Cambio en condiciones de los entornos

Aumento de la presión por parte de la sociedad civil organizada

## Proposición

Dialogar con *stakeholders* permite innovar en los modelos de negocio que atienden a los ciudadanos con bajos ingresos



# Barreras a la adopción de nuevos modelos de negocio en energías limpias:

una perspectiva desde los *stakeholders*