

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



Las empresas sociales y la generación del valor compartido.
Estudio de las empresas autodenominadas sociales
de la Asociación de Moda Sostenible del Perú (AMSP).

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachillera en Gestión
presentado por:

ZAMBRANO COTRINA, Dhara Alejandra

HALZE NAVARRO, Angie Scarlett

Asesoradas por: Lic. Luis Felipe Soltau Salcedo

Lima, marzo del 2020

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	2
1. Problemática de investigación.....	2
2. Objetivos de la investigación	3
2.1. Objetivo general	4
2.2. Objetivos específicos	4
3. Justificación de la investigación.....	4
4. Viabilidad de la investigación.....	5
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS TEÓRICO Y CONTEXTUAL.....	6
1. Presentación de las empresas sociales y la generación del valor compartido	6
1.1. Las empresas sociales	6
1.2. Generación del Valor Compartido.....	23
2. Análisis contextual	32
2.1. Estudio de las empresas autodenominadas sociales de la Asociación de Moda Sostenible del Perú	32
CAPÍTULO 3: HALLAZGOS Y CONCLUSIONES	42
1. Hallazgos.....	42
2. Conclusiones	46
3. Futuras investigaciones.....	48
REFERENCIAS	49
ANEXO A: El valor compartido en las dieciocho empresas autodenominadas sociales de la AMSP.....	55

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Definiciones de empresa social.....	9
--	---



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Empresas tradicionales, Empresas Sociales y Empresas B	12
Figura 2: Modelo de Asociación.....	18
Figura 3: Integración laboral de los beneficiarios en la cadena de valor	18
Figura 4: La empresa social como puente entre beneficiarios y mercado.....	19
Figura 5: Modelo de delegación de la responsabilidad social	20
Figura 6: Modelo de cuota de servicio	20
Figura 7: Modelo de subsidio cruzado simple	21
Figura 8: Modelo de subsidio cruzado simple con consumidores en la base de la pirámide	21
Figura 9: Modelo de subsidio cruzado entre una empresa comercial y una ONG relacionada ...	22
Figura 10: Modelo de subsidio cruzado entre una empresa social y una ONG no relacionada...	23
Figura 11: Diagrama de Venn de las prácticas de Valor Compartido de las empresas autodenominadas sociales de la AMSP.....	35
Figura 12: Impacto social de la empresa Antarki Eco Friendly.....	37
Figura 13: Zonas de actuación de la Coordinadora de Mujeres Aymaras de Juli-Puno.....	38



RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente, la industria de la moda en el Perú se encuentra en crecimiento y es una de las más relevantes. Se estima que el valor de mercado de esta industria supera los 40 billones de dólares y su cuota de mercado es de 13.5% en el Perú (Fashion United, 2019) Asimismo, se busca que Perú se posicione como una de las potencias mundiales en la moda, sobre todo debido a la importancia de ciertas fibras naturales como las de alpaca y vicuña. (Diario Gestión, 2019).

Sin embargo, existen también ciertos aspectos de la moda que suelen ser bastante criticados, sobre todo en relación a la contaminación que genera su producción. Se estima que la industria textil es la segunda más contaminante del planeta, luego de la industria minera (El Comercio, 2019). De igual manera, la explotación laboral se da en muchos casos, debido a que ciertas organizaciones buscan mano de obra barata o brindan pésimas condiciones laborales para sus colaboradores.

Frente a esto, surgen distintas organizaciones que buscan ser reconocidas por su contribución a un nuevo concepto de moda: la moda sostenible. Para la presente investigación, se considerará específicamente a las empresas sociales, debido a que tienen como misión un fin social y es, por medio de la comercialización de bienes y servicios, que buscan hacer sostenible el impacto positivo en comunidades y ecosistemas. Gracias a la Asociación de Moda Sostenible del Perú, organización que reúne a empresas, empresas sociales, diseñadores, entre otros; esta investigación se desarrollará en base a las empresas autodenominadas sociales que se encuentran en el Directorio 2016.

La finalidad de este trabajo consta en conocer si las empresas autodenominadas sociales verdaderamente pueden ser consideradas como tal, lo cual se analizará por medio de las prácticas empleadas en el diseño, confección y comercialización de los productos. De esta manera, se dará a conocer cuáles son las técnicas empleadas que responden a las maneras de generar valor compartido según las referencias bibliográficas.

INTRODUCCIÓN

La ONG, Know the Chain, expone en su informe acerca de la industria de la moda y calzado, pues las empresas que conforman este sector se ven envueltos en la propagación de la explotación laboral y afirma que gran responsabilidad por este hecho es debido a que las personas se han acostumbrado a la ropa rápida y barata, es decir, al fast fashion. Asimismo, se presenta en el informe mencionado, que los grupos más propensos a sufrir de explotación laboral en la industria de la moda son migrantes y personas de bajos recursos que pueden caer en manos de empresas que tienen la intención de aprovecharse de su desesperación para pagarles una baja tarifa y, por si no eso no fuera suficiente, obligarlos a trabajar en deplorables situaciones.

Por otro lado, la ONU reconoce a esta industria como la segunda más contaminante pues el 20% de las aguas residuales es producida por el sector y, además, genera un 10% de emisiones de carbono en el medio ambiente. Es por ello que con la investigación se busca dar a conocer a las empresas sociales y como estas a partir de la generación del valor compartido pueden dar solución a los problemas mencionados.

La presente investigación consta de tres capítulos que tienen como finalidad realizar el estudio de las empresas autodenominadas sociales de la Asociación de Moda Sostenible del Perú (AMSP) para averiguar cómo estas empresas contribuyen a la disminución de la contaminación ambiental y del nivel de explotación laboral que existe en la industria de la moda.

En el primer capítulo, se presenta la problemática de la investigación, así como la justificación, los objetivos, la viabilidad y las limitaciones de esta. En el segundo capítulo se expone el marco teórico compuesto por la definición de empresas sociales y la generación de valor, lo cual servirá como información base para realizar el análisis contextual que incluirá la presentación de la Asociación de Moda sostenible, y las empresas autodenominadas con sus respectivas prácticas de valor compartido.

Finalmente, en el tercer capítulo se presentarán los hallazgos de la investigación a partir de la información expuesta en el capítulo 2, las conclusiones que guardan relación con los objetivos de la misma y; por último, se proponen temas que no fueron abarcados por el trabajo realizado pero que es importante y sería interesante que sean desarrollados en un futuro.

CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En este primer capítulo se detalla en qué consiste la investigación, partiendo por la problemática a tratar, seguido de los objetivos generales y específicos. De igual manera, se expondrá la justificación de esta investigación y su viabilidad.

1. Problemática de investigación

Una de las definiciones de la moda, y la que más se ajusta al tema de investigación, es la que define a la moda como el conjunto de estilos de prendas de vestir y accesorios de todo tipo que las personas utilizan en un momento determinado; es así que la industria de la moda hace referencia a todas las empresas, diseñadores y emprendimientos que producen bienes como prendas de vestir, calzado, accesorios, etc., de acuerdo a las tendencias mundiales (Carrera, Huamán, Quevedo y Serrano, 2017). Asimismo, se menciona que la moda se considera dentro de la industria del consumo y; por lo tanto, los esfuerzos de las organizaciones están destinados a cubrir la demanda, lo cual genera una mayor producción de mercadería (Carrera et al., 2017).

En la realidad peruana, la industria de la moda significa una gran contribución para la economía del país pues posee alrededor del 13.5% de la cuota del mercado y su valor de mercado es de, aproximadamente, 42 billones de dólares. Asimismo, el PIB per cápita redondea los 40 mil soles (Fashion United, s.f). La industria de la moda brinda empleo al 27% de la población económicamente activa, especialmente en aquellos trabajos del sector textil; sin embargo, la industria de la moda tiene componentes extra como la innovación y la tecnología, es por ello que, a raíz de la disminución de la comercialización de productos peruanos debido al aumento de la venta de mercadería asiático, los comerciantes de Gamarra y otros aumentaron la competitividad con la introducción de diseños novedosos, lo cual continúa garantizando el crecimiento de la economía peruana (Carrera et al, 2017).

No obstante, pese al importante aporte de este sector, se conoce que la industria de la moda tiene un gran impacto medioambiental debido a que emplea toneladas de agua en la producción de las prendas de vestir, calzado, etc. Además, genera un gran porcentaje de dióxido de carbono y contaminación del ecosistema a partir del uso de químicos letales (Dickenbrok y Martínez, 2018). Un ejemplo, es el caso del algodón de India, el cual solo emplea un 4% del cultivo, pero el 40% de este contiene pesticidas altamente tóxicos (Dickenbrok y Martínez, 2018).

Asimismo, esta industria no es solo una de las que más impacta negativamente en el medio ambiente, también trae consecuencias perjudiciales en el ámbito laboral pues la mayoría de las marcas de moda localizan sus fábricas de producción en países en los que la mano de obra es barata; sin embargo, eso se debe a que las condiciones en las que se labora son muy pobres,

no siguen las regulaciones sociales mínimas ni se compensa a los trabajadores de manera justa (Dickenbrok y Martínez, 2018). Asimismo, la mayoría de trabajadores son mujeres, lo cual refuerza la desigualdad de oportunidades pues, a falta de trabajo digno para mujeres de bajos recursos, las opciones de obtener ingresos para el desarrollo personal y económico son muy escasas. (Dickenbrok y Martínez, 2018)

Estos son datos mundiales, pero, sin ir muy lejos, en el Perú también hay efectos negativos de la industria de la moda, lo cual representa un gran problema para la sociedad. En el país, es a partir de la entrada de Zara, Forever21 y H&M que el fast fashion toma relevancia (Xicota, 2018). Se menciona que este fenómeno que consiste en la producción de prendas de manera rápida y económica para el consumidor no sólo significa mayor comodidad para el consumidor final, sino también tiene efectos negativos. Por ejemplo, en el siglo XX el fast fashion logra que comerciantes de Gamarra tengan éxito en la industria de la moda; sin embargo, provocó el consumo compulsivo que, a su vez, se asocia directamente con la depresión en las personas y; por otro lado, en los últimos años ha provocado que se prefiera comprar a grandes marcas y no productos peruanos (Xicota, 2018).

Asimismo, contamina el medio ambiente, por lo expuesto anteriormente, pues implica emplear recursos naturales agotables y químicos contaminantes en productos que solo tienen vida útil de 3 años y que luego de esto son desechados (Xicota, 2018). Finalmente, debido al uso de estos químicos la salud de los trabajadores y consumidores se ve comprometida pues estos se descargan en fuentes de agua potable, además de quedar impregnados en la piel cuando son utilizados (Xicota, 2018).

A partir de lo expuesto, y considerando que, si no se toman acciones correctivas, el mundo como lo conocemos no existirá para el 2050 (Organización de las Naciones Unidas, s.f); es de suma importancia considerar el impacto social y ambiental que la industria de la moda significa como un problema a resolver de manera inmediata, aunque las medidas que se tomen generen un cambio incremental.

2. Objetivos de la investigación

Por lo presentado anteriormente, se resalta la intención de la situación a investigar, problemática de la investigación y, se relaciona con la carrera a través del estudio de las denominadas empresas sociales y cómo generan valor compartido como un enfoque que garantiza la sostenibilidad ambiental y social.

A partir de esto, se plantean los objetivos general y secundarios con la finalidad de lograr el resultado esperado del trabajo de investigación.

2.1. Objetivo general

Presentar cómo un conjunto de empresas autodenominadas sociales, pertenecientes a la AMSP, generan valor compartido a través del rediseño de productos y mercados, la redefinición de la cadena de valor y el desarrollo de clusters locales.

2.2. Objetivos específicos

- a. Objetivo 1. Presentar cómo las empresas autodenominadas sociales de la Asociación de Moda Sostenible del Perú (AMSP) señalan que generan valor compartido.
- b. Objetivo 2. Determinar si las acciones de las empresas autodenominadas sociales de la Asociación de Moda Sostenible del Perú (AMSP) son o no formas de generar valor compartido.
- c. Objetivo 3: Identificar las prácticas de sostenibilidad económica, social y ambiental de las empresas autodenominadas sociales de Asociación de Moda Sostenible del Perú (AMSP).

3. Justificación de la investigación

Con la investigación se busca dar a conocer cómo las empresas sociales emplean las formas de generar valor compartido de tal manera que se pueda reducir el impacto ambiental negativo e integrar de manera responsable a los stakeholders involucrados debido a que, como se menciona en la problemática, la industria de la moda es considerada como una de las más contaminantes en el mundo; incluso se ubica después del sector petrolero. Según De Vera, “la industria produce el 20% de las aguas residuales y el 10% de las emisiones de carbono en el mundo” (2018, p.6), lo cual demuestra el impacto ambiental negativo producido por este sector.

Además, consideramos que es importante y necesario abarcar este tema con mayor detalle, con la intención de que las organizaciones dedicadas a la comercialización de moda tomen acción de las consecuencias que el proceso de producción conlleva en la sociedad y en el medio ambiente para que de este modo pueda relacionarse mejor con los distintos grupos de interés y con la sociedad en general, asegurando su vigencia en un ambiente saludable y en el cual se propicie las buenas prácticas organizacionales.

Asimismo, uno de los aspectos más cuestionados de esta industria se relaciona con la mano de obra utilizada para la confección de las prendas, ya que, en muchos casos, las personas trabajan en pésimas condiciones laborales: “Investigaciones de Fashion Revolution ORG han arrojado que al menos 36 millones de personas están viviendo algún tipo de esclavitud en la

industria y que actualmente un 80% de la fuerza laboral es conformada por mujeres.” (Pérez, 2019, p.4)

Con todo esto, queda demostrado que, a pesar de aportar al PBI peruano de manera considerable (1400 millones de dólares en el 2019), las consecuencias de las actividades y operaciones de la industria de la moda afectan también negativamente de forma ambiental y social.

Cada vez es aún más necesario que las organizaciones no solo prioricen el valor económico, sino también el social con el fin de reducir las externalidades negativas, así como también el conseguir la sostenibilidad y la rentabilidad de las mismas, ya que, actualmente, los consumidores y usuarios se inclinan por un consumo sostenible. Según Euromonitor International (2019), en un estudio de Tendencias del Consumo, se identificó a los consumidores responsables como las personas que se preocupan por saber el origen (quién fabrica y en qué condiciones) de los productos que adquieren.

4. Viabilidad de la investigación

Tomando en cuenta el tema, la justificación y la problemática de la investigación, la viabilidad para continuar con la realización de la tesina es positiva pues se cuenta con la bibliografía oportuna para plantear el marco teórico, estado del arte y marco contextual de tal manera que se explique de manera clara la situación y problemática que se desea presentar y, además, cómo el enfoque de valor compartido que las empresas sociales implementan puede dar solución a la problemática planteada con anterioridad.

De igual manera, se cuentan con la información necesaria acerca de las prácticas del valor compartido del conjunto de empresas autodenominadas sociales pertenecientes a la Asociación de Moda Sostenible del Perú, sujeto de estudio, pues esta asociación ha desarrollado un documento con los datos pertinentes y que la investigación a desarrollar requiere, asimismo, las empresas autodenominadas sociales que han sido contactadas vía telefónica han mostrado interés en colaborar con las dudas que se puedan tener con respecto a la información presentada en los documentos y páginas disponibles en la web.

No obstante, la investigación también presenta limitaciones pues muchas de las páginas webs de las empresas autodenominadas sociales a describir están desactualizadas o no cuenta con información suficiente para realizar un análisis crítico. Asimismo, no incluyen información financiera que pueda ser presentada en los capítulos a redactar, lo cual dificultará el análisis de la parte económica de estas organizaciones.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS TEÓRICO Y CONTEXTUAL

En primer lugar, en este capítulo se presentarán las principales fuentes teóricas que permiten explicar los conceptos necesarios relacionados al tema de investigación: la generación de valor compartido por empresas sociales.

Por otro lado, se presentará también el análisis contextual, el cual se constituye por aquellas empresas autodenominadas sociales de la Asociación de la Moda Sostenible del Perú, a partir de las cuales se podrá verificar si verdaderamente realizan las prácticas presentadas con generadoras de valor compartido.

1. Presentación de las empresas sociales y la generación del valor compartido

En esta sección, se busca presentar los datos necesarios para comprender conceptos importantes en relación al objeto de estudio de la presente investigación, entre ellos se encuentran las empresas sociales, sus características, los retos que enfrentan, la diferencia entre otros tipos de empresa y los diversos modelos operativos que servirán como ejemplo para entender cómo estas organizaciones realizan sus actividades económicas y prácticas sociales.

En la segunda parte de esta sección, se dará a conocer el enfoque del valor compartido desde el punto de vista de las empresas sociales, así como sus características y las prácticas que las empresas, entre ellas las empresas de carácter social, realizan con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales tanto económicos como sociales.

Este apartado sirve de marco de referencias teóricas para comprender el motivo de la tesina pues, como se mencionó en líneas anteriores, se busca mostrar como, las empresas sociales a través de las prácticas del valor compartido, contribuyen a la reducción de los efectos negativos de la industria de la moda en el medio ambiente y la sociedad.

1.1. Las empresas sociales

En cuanto a las características de las empresas sociales, se partirá de la definición de empresa tradicional y, luego, de organización social para dar forma a la explicación de este término para, posteriormente, brindar diferencias clave entre la empresa tradicional y social. Cabe resaltar que se expondrán diversas versiones del significado de empresa social dependiendo del punto de vista del que se quiera conceptualizar; no obstante, todas las definiciones tienen en común que se hace referencia a la generación de ganancias y, al mismo tiempo, la generación de impacto social positivo. Asimismo, se brindarán características y criterios básicos que las empresas sociales deben poseer para ser consideradas como tal y, se mostrarán los retos que las estas deben superar para asegurar su supervivencia.

Luego, se presentarán a las empresas B pues se busca diferenciar este tipo de empresa de las sociales debido a que ambos tipos de empresas contienen características similares; de este modo se reforzará la hipótesis de que estas organizaciones sociales con perfil comercial son la mejor opción para contribuir a la disminución de los problemas causados por la industria de la moda y calzado. Finalmente, se incluirán los términos de sostenibilidad económica, social y ambiental con sus respectivos indicadores de medición.

1.1.1. Las características de las empresas sociales

El término “empresa” puede causar confusión, pues se tiene el concepto de que, por sí sola, se asocia a la obtención de ingresos y hace referencia a una organización puramente lucrativa. A este tipo de empresa se le conoce como tradicional, Hernández (2011) cita en su artículo diversas definiciones para las empresas tradicionales, las cuales varían de acuerdo al enfoque con el que se definan; por ejemplo, desde un punto de vista de marketing, se hace mención al concepto de empresa de Kotler y Armstrong como aquella entidad que obtiene ventajas a partir del uso de mercadotecnia, producción, etc. (1998 citado en Hernández, 2011) No obstante, la definición más acertada es la que define a las empresas tradicionales como una entidad económica que combina diferentes factores, como materiales y humanos, para la producción de los bienes a comercializar (Caldas, Reyes y Heras 2009 citado en Hernández, 2011).

Por otro lado, una organización social es caracterizada por la creación de valor social, es decir, satisfacer una necesidad identificada en una población o comunidad específica (Beaumont, 2016). Entonces, ¿cómo se relacionan estos términos? Las empresas sociales pueden ser definidas de diversas maneras; por ejemplo, la OECD (Organization for Economic Co-operation and development) expone que las empresas sociales son organizaciones que buscan generar un impacto social; sin embargo, requieren del valor económico para lograr sus objetivos (Fuchs, Priale y Caballero, 2014).

De igual manera, se definen como organizaciones híbridas que busca fines sociales como económicos debido a que encuentra en el mercado las herramientas necesarias para lograr objetivos sociales y/o medioambientales de tal manera que se impacte positivamente a la sociedad (Navarro, 2019).

La diferencia principal entre las empresas tradicionales y las empresas sociales parece estar clara: en el primer caso se busca la maximización de beneficios para garantizar las utilidades a todas las partes interesadas; por el contrario, en el segundo caso, se resalta el carácter social y el compromiso con las comunidades. No obstante, en la tesis de Cochachin

(2016) se mencionan algunas diferencias que van más allá de la distinción en generación de valor entre las empresas sociales y las empresas tradicionales.

En primer lugar, como se ha de suponer, las empresas sociales obtienen ganancias de manera más lenta que las empresas tradicionales debido a que la mayoría de las empresas sociales busca que los beneficiarios, los cuales se encuentran en comunidades vulnerables como personas con discapacidad o víctimas de violencia, se encuentren dentro de la cadena de valor ya sea como proveedores o colaboradores e inclusive, en algunos casos, como clientes del producto o servicio a ofrecer (Cochachin, 2016). Esto significa que las empresas sociales deben invertir en la capacitación y acompañamiento en el desempeño de aquellos beneficiarios que se insertaría laboralmente en ellas, lo cual significa mayores costos y menores ganancias (Cochachin, 2016).

En segundo lugar, la toma de decisiones se da de diferente manera entre las empresas sociales y las tradicionales. Por un lado, las empresas tradicionales realizan la toma de decisiones vinculado al aporte de capital (Cochachin, 2016), es decir, influyen aquellas personas que aportan mayor capital a las empresas; por otro lado, las empresas sociales no operan de esta manera, estas tienen el objetivo de incluir a los beneficiarios de manera activa (Cochachin, 2016), de este modo se asegura que el fin social esté ajustado realmente a las necesidades y/o problemas que se buscan resolver. Por este motivo, afirma Cochachin (2016) que un gran reto para estas empresas con fin social es encontrar el modo de organizar sus operaciones de tal manera que se logra desempeñar tanto el perfil comercial como el social.

Finalmente, se hace mención al beneficio que generan las empresas. En el caso de las empresas tradicionales se mide el ROI (return on investment), lo cual muestra cuáles o cuántas son las ganancias a raíz de la inversión realizada por la organización (Investing Answers, 2019), a diferencia de las tradicionales, las empresas sociales también hacen uso de un ratio que no mide el beneficio económico sino, el beneficio social que se ha generado a partir de las actividades de las empresas (Cochachin, 2016), lo cual se obtiene a través del SROI (social return on investment).

Como ya se mencionó, hay diferentes enfoques de la definición de empresas sociales y, debido a que son Estados Unidos y Reino Unido los que han investigado más del tema, se explicará la diferencia de enfoques de cada uno. En primer lugar, el enfoque estadounidense define tres tipos de organizaciones que podrían ser definidas como empresas sociales: aquellas empresas con fin lucrativo que realizan actividades sociales beneficiosas; organizaciones híbridas con doble propósito, pero que en realidad están más orientadas a la obtención de ingresos que al impacto social; y las organizaciones sin fines de lucro.

Se presenta la definición de empresa social como un perfil filantrópico o de voluntariado, a diferencia del enfoque europeo que busca definirlo como un patrimonio colectivo, es decir, la creación de valor económico y social al mismo tiempo; por ejemplo, se definen como organizaciones privadas que persiguen fines sociales, así como también, negocios que cuentan con objetivos sociales y parte de los ingresos son destinados al cumplimiento de estos. (Navarro, 2019)

En la figura 1 se presentan algunas de las diversas definiciones de empresas sociales que existen y donde se evidencia de manera más sencilla la diferencia entre los enfoques mencionados anteriormente.

Tabla 1: Definiciones de empresa social

Autor	Definición
Social Enterprise Magazine Online (EEUU)	“Orientadas a la rentabilidad o proyectos de creación de trabajo propuestos por emprendedores sociales, organizaciones sin fines de lucro u organizaciones sin fines de lucro en asociación con organizaciones con fines de lucro”
The Social Enterprise Alliance (EEUU)	“Cualquier negocio rentable o estrategia emprendida propuesta por una organización sin fines de lucro para generar ingresos que apoyen a una misión benéfica”.
DTI (Department of Trade and Industry-London) (Europa)	“Una empresa social es un negocio con objetivos sociales primordiales donde sus excedentes son principalmente reinvertidos para el mismo propósito en el negocio o en la comunidad, en vez de solo estar direccionado por la necesidad de maximizar los ingresos para los accionistas o propietarios” (p. 13)
EMES (The Emergence of Social Enterprise in Europe) Research Network (Europa)	“Organizaciones privadas, autónomas y emprendedoras que proveen bienes y servicios con el objetivo explícito de beneficiar a la comunidad. Son parte están dirigidas por un grupo de ciudadanos, y los intereses materiales de los inversores de capital están sujetos a límites. Las empresas sociales presentan un alto valor en su autonomía y en su capacidad de tomar riesgos en relación a la actividad socioeconómica que desarrollan. Las empresas sociales están prohibidas legalmente de distribuir ingresos, o están estructuradas en función de excluir rentabilidad como objetivo principal” (P.18)
Muhammad Yunus (Bangladesh)	“La inversión realizada en una empresa social no está determinada por la ganancia potencial, sino por la causa social. Si sucede que esa causa es crear empleo, seguirá adelante si se logra que el negocio pueda mantenerse por sí mismo. Esto da a la empresa social un poder enorme para crear empleos. Puede incluso invertir en proyectos en los que el rendimiento para la inversión sea casi cero, y en el proceso de abrir oportunidades de empleo para muchas personas” (p. 24).

Fuente: Navarro Gonzáles (2019)

Por otro lado, se ha dispuesto nueve criterios que toda empresa debe cumplir y que, a partir del 2012 se agrupan en tres divisiones. En primer lugar, los criterios económicos que son contar con una actividad continua que produce bienes y/o vende servicios, con un nivel significativo de riesgo económico y una mínima cantidad de trabajo remunerado, es decir, generar empleo y contar con una planilla. En segundo lugar, los criterios sociales, que consisten en tener un objetivo explícito para beneficiar a la comunidad, una iniciativa lanzada por ciudadanos u organizaciones y una distribución de beneficios (o recursos) limitada. Finalmente, los criterios de gobierno participativo que son poseer un alto grado de autonomía, una facultad de decisión no basada en la propiedad de capital pues tiene un fin social, y una naturaleza participativa, que involucra a diferentes partes afectadas por la actividad; por ejemplo, aquellos negocios que en su mano de obra incluyen a personas con oportunidades limitadas (pobreza, discriminación, entorno de violencia, etc.). (Navarro, 2019).

Debido a que es una forma novedosa de realizar negocio inclusivo, tiene ciertos beneficios; por ejemplo, aprovechan recursos no utilizados tales como una fuerza laboral excluida, voluntarios, etc.; los cuales resultan mucho más económicos que aquellos recursos que son indispensables en una empresa puramente lucrativa (Reficco, Gutiérrez y Trujillos, 2006). Asimismo, pese a que generan ingresos a partir de sus actividades económicas, también están calificadas para recibir donaciones o aportes de instituciones que se sientan identificadas con el impacto social que generan estas empresas (Reficco y otros, 2006). Finalmente, brinda una ventaja competitiva antes las demás empresas del mercado debido al comportamiento del consumidor pues este ha ido variando de tal manera que valoran el efecto que tiene una organización en la sociedad en la que operan (Xicota, 2019).

Las empresas sociales, como toda organización, tiene obstáculos y retos por superar, y más aún este tipo de empresas con carácter social, pues estas tienen el compromiso de asegurar su rentabilidad y sostenibilidad para continuar alcanzando sus objetivos sociales. El primer reto consiste en el manejo adecuado de su doble propósito, es decir, se debe encontrar la manera de convocar al equipo adecuado, que cuenten con los conocimientos de gestión de organizaciones y comercial, pero además se debe asegurar que este equipo de personas esté comprometido con el carácter social de la organización (Cochachin, 2016).

Un segundo reto es el acceso al financiamiento expuesto por Cochachin (2016) ya que las empresas sociales deben competir, por los inversionistas, con las empresas que si pueden asegurar un alto retorno a las inversiones de estos. Además, pese a que existen acceso a fondos como donaciones, debido a que las empresas sociales tienen doble objetivo y se encuentran en el mercado, es muy complicado que accedan a esos tipos de financiamiento (Cochachin, 2016).

Finalmente, un gran reto es la legislación de los países; por ejemplo, en el Perú no existe una legislación que reconozca a las empresas sociales, por lo que optan registrarse como empresas comerciales u organizaciones sin fines de lucro (Cochachin, 2016). En la misma línea, la legislación para las asociaciones sin fines de lucro permite a estas la venta de bienes y servicios y, además, están exentas del pago al impuesto de la renta; sin embargo, este monto no sería dividido entre los asociados lo cual no es un incentivo para los inversionistas que las empresas sociales necesitan para su financiamiento (Cochachin, 2016). Las otras empresas sociales que opten por registrarse como una empresa comercial enfrentarán el reto de verificar que las ganancias obtenidas luego del reparto de utilidades sean verdaderamente para cumplir los objetivos sociales (Cochachin, 2016).

Existen organizaciones denominadas como Empresas B que pueden causar confusión al guardar gran similitud con las empresas sociales pues, pese a que en la teoría de empresas sociales se indica que buscan, principalmente, generar ingresos y al mismo tiempo generar impacto social, muchas de ellas en la realidad, además de financiar diversos programas o proyectos sociales a través de las actividades económicas, también buscan reducir la contaminación ambiental desde su cadena de valor al disminuir el uso de componentes contaminantes como el plástico, exceso de energía, emisiones de carbono, etc. No obstante, las empresas B son organizaciones que buscan un cambio en el éxito empresarial por medio de lo que se conoce como “Triple Bottom Line”, es decir, el triple impacto: económico, social y/o ambiental (Chávez y Gonzales, 2018).

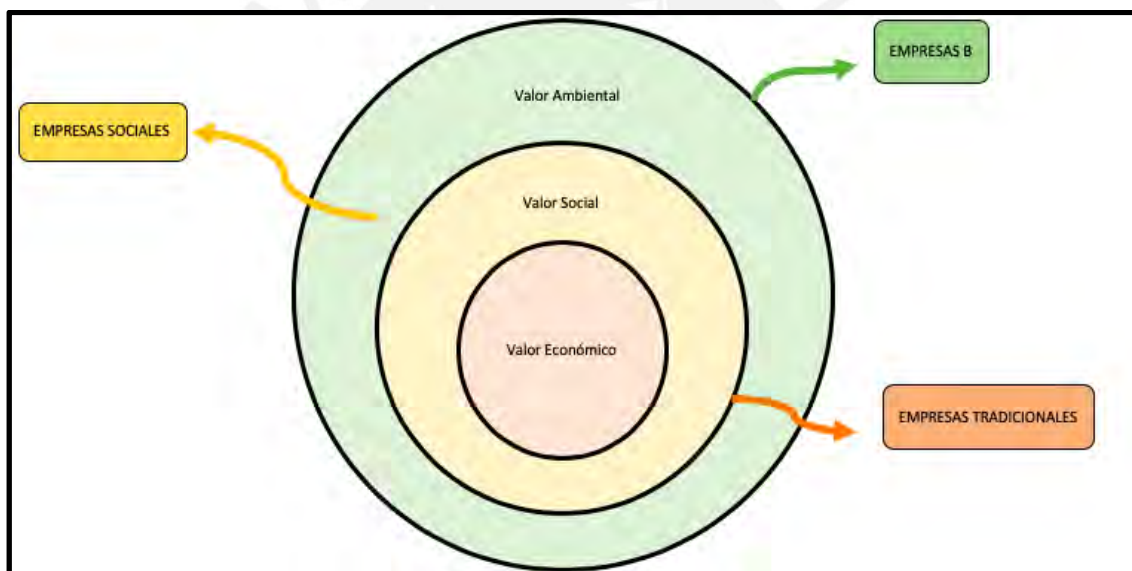
De igual modo que las empresas sociales, las empresas B utilizan la utilidad interna generada a raíz de actividades económicas para dar soluciones a problemas sociales y ambientales, además, buscan cambiar el concepto lucrativo de las empresas para incluir intereses no financieros en los objetivos (Chávez y Gonzales, 2018). Una empresa B busca realizar buenas prácticas en ámbitos como la gobernanza, la transparencia, los trabajadores, el medioambiente, en la comunidad, e incluso en los proveedores y distribuidores de tal manera que en estos últimos se garantice también el triple impacto, es decir, la responsabilidad con el medio ambiente y las comunidades (Chávez y Gonzales, 2018).

Para ser considerada una Empresa B, existen dos formas; en primer lugar, existe una plataforma en países latinoamericanos denominada “Sistema B”, la cual es la encargada de evaluar y certificar a las empresas que se autodenominan como tal en Chile, Perú, Brasil, entre otros (Chávez y Gonzales, 2018). La segunda forma es incluyendo la participación del Estado pues este debe brindar un marco legislativo que incluya las características necesarias y mínimas para que una Empresa B se constituya como tal (Chávez y Gonzales, 2018). En Perú, solo hay

diez empresas que se encuentran certificadas por el sistema, entre las cuales se encuentran X-Runner, Höseg, Natura, Ret, etc.

En conclusión, las empresas sociales sí son distintas a las empresas B, según la teoría, pues mientras se dice que las empresas sociales abarcan la generación de valor económico y social, la definición de empresas B menciona que este tipo de empresa abarca estos dos tipos de valor y, además, el ambiental. Sin embargo, constituir una empresa social no significa que solo se atenderán asuntos o problemas sociales, el aspecto ambiental también es un fin para muchas de estas empresas existentes ya que contribuyen a la conservación del ecosistema por medio de las formas de generación de valor compartido. Por este motivo, se concluye que, en la realidad, la principal y probablemente única diferencia es que para ser una empresa B se debe contar con la certificación correspondiente. En la siguiente figura se podrá observar la diferencia entre las empresas tradicionales, las empresas sociales y las empresas B.

Figura 1: Empresas tradicionales, Empresas Sociales y Empresas B



1.1.2. La sostenibilidad de las empresas sociales

El desarrollo sostenible de las organizaciones es aquello que equilibra las condiciones ambientales, sociales y económicas, en principio, significa que las empresas no serán los únicos beneficiados de sus actividades, sino también lo serán todas las partes involucradas (Gómez, Fuentes, Pinzón y Neva, 2017).

Muchas organizaciones que tienen como propósito principales el valor económico consideran importante también el progreso social y la conservación de del medio ambiente; no obstante, existen otra empresas que integran la sostenibilidad en sus actividades debido a que

significa una estrategia que genera valor a la organización a través de la creación de alianzas, optimización de recursos, eficiencia en la producción a partir del uso racional de recursos naturales, entre otros beneficios percibidos a mediano y largo plazo que aumentan la competitividad frente a las demás organizaciones del mercado (Gómez et al., 2017). Esto quiere decir que, aunque algunas organizaciones no tienen como motivo principal la conservación del medio ambiente, sienten la necesidad de obtener los beneficios que genera la adopción del desarrollo sostenible.

La sostenibilidad es cada vez más importante para las empresas pues consideran que es una oportunidad para generar cambios o realizar mejoras en los procesos y la cadena de valor que, a su vez, permite la creación de productos y servicios de mejor calidad y mejor adecuados a las exigencias de los clientes. No solo se genera un impacto positivo en la sociedad, también se garantiza la rentabilidad de la empresa (Gómez et al., 2017).

La ONU brinda cinco aspectos que toda empresa debe considerar para asegurar la sostenibilidad, entre ellas está el actuar de manera responsable de acuerdo a los principios universales, realizar acciones que sean favorecedoras para la sociedad, comprometerse con la sostenibilidad, publicar reportes que comuniquen las actividades que realizan junto con los logros alcanzados y; finalmente, relacionarse con las comunidades locales en la que operan. (Business at speed, s.f)

Como se mencionó al inicio de este apartado, las empresas sociales que contemplan el concepto sostenibilidad no consideran sólo condiciones económicas, sino también ambientales y sociales. Para que una empresa social pueda subsistir debe tener un lugar geográfico para ello, por lo cual es importante tener en cuenta las condiciones sociales de la comunidad en que las organizaciones operan de tal manera que se garantice el futuro de las generaciones venideras y también el medio ambiente que los rodea por las mismas razones. Es por ello que en el texto de Durán (s.f) se hace referencia a la sustentabilidad ecológica, económica y social.

En primer lugar, la sustentabilidad ecológica se define como la capacidad de un ecosistema para prevalecer en el tiempo (Durán, s.f), para ello es indispensable contar con, mínimo, tres políticas públicas que ayuden a la realización de esto. Primero, que se desarrolle una tasa de destrucción del capital natural de tal manera que se mida la reducción. (o aumento) de este; luego, la implementación del principio contaminador-pagador a los productos que generan contaminación en el medio ambiente para que los productores tengan un incentivo de reconcebir sus productos y reduzcan el impacto ambiental negativo; finalmente, un sistema de aranceles que ayude a la aplicación de las políticas mencionadas sin la necesidad de afectar la competitividad de las empresas del mercado. (Durán, s.f)

En segundo lugar, la sustentabilidad económica es parte de la definición brindada en el texto de Durán como la mayor cantidad máxima que una persona puede consumir en un periodo determinado sin reducir el consumo en el futuro (Durán, s.f). Sin embargo, se hace especial énfasis en que se debe considerar los recursos medioambientales pues solo de esa manera se garantizará la sustentabilidad económica (Durán, s.f). Finalmente, la sustentabilidad social hace referencia a la distribución de los costos y beneficios entre el total de la población actual y también a las generaciones futuras al asegurar la subsistencia de las comunidades a través de la correcta organización social y el empleo de las técnicas adecuadas (Durán, s.f).

Para la medición de los tres tipos de sostenibilidad se requiere de indicadores que permita evaluar el impacto que las organizaciones generan en la sociedad y medio ambiente (Durán, s.f). En el caso de los indicadores de sostenibilidad económica existe un “error” al definirlos pues normalmente se obvia la implicancia del medio ambiente; por ejemplo, no se considera el agotamiento de los recursos naturales como consecuencia de las actividades económicas y se relaciona el bienestar únicamente al incremento de la renta (Durán, s.f).

Business at speed (s.f) expone algunos indicadores de sostenibilidad económica recomendados por el *Instituto de Apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas y a la Innovación*:

- Fondo de maniobra y necesidades
- Porcentaje de deuda y de estructura de endeudamiento
- Volumen de negocios / pasivo
- Liquidez general y reducida
- Rentabilidad líquida y operacional de ventas
- Rentabilidad operacional de activos
- Rentabilidad del capital propio
- EBITDA
- EBITDA / Gastos Financieros
- Deuda Financiera / EBITDA
- Valor añadido Bruto

Como ya se mencionó anteriormente, la mayoría de los indicadores económicos no consideran las implicancias medioambientales, claro ejemplo son los indicadores presentados; no obstante, hay iniciativas para reformular los indicadores para que contengan carácter

ecológico y asegure la medición correcta de la sostenibilidad; por ejemplo, se ha desarrollado el indicador de “ahorro genuino”, el cual hace referencia al ahorro neto menos el valor de la degradación del medio ambiente (Durán, s.f). Sin embargo, este indicador aún es débil y poco fiable pues “si una economía acumula capital a una tasa mayor que [la degradación del medio ambiente], sigue manteniendo la habilidad para generar bienestar en el futuro” (Durán, s.f).

En cuanto a los indicadores ambientales, son valores que indican el estado actual y el continuo desarrollo de las condiciones del medio ambiente (Durán, s.f). Por lo tanto, estos indicadores buscan compartir información acerca de la situación actual del ecosistema y cómo su futuro es afectado. La OCDE propone un modelo de estado-presión-respuesta que busca informar aspectos cuantitativos y cualitativos acerca de las materias naturales (indicadores de estado), asimismo, propone describir los cambios en el medio ambiente a partir de las actividades de las empresas (indicadores de presión) y, finalmente, conocer cómo la sociedad reacciona y actúa ante estos cambios (indicadores de respuesta). (Durán, s.f)

Business at speed expresa que la sostenibilidad ambiental es más que una estrategia de marketing y que debería ser considerada como una oportunidad para innovar y probar la capacidad de adaptación de una empresa. Algunos indicadores de sostenibilidad ecológica son los siguientes (Business at speed, s.f):

- Ciclo de vida del producto
- Calidad del producto
- Salud ambiental
- Uso de equipamiento
- Cantidad de energía usada
- Cantidad de materiales usados, reutilizados y reciclados
- Huella de carbono
- Transporte medido en emisiones de dióxido de carbono

Como se puede apreciar, los indicadores de la sostenibilidad ambiental consideran en su totalidad el impacto que las actividades operativas, ya sean principales o secundarias, generan en el medio ambiente, además, considera importante como la salud tanto de aquellas personas que están involucradas en el proceso de producción como de los consumidores finales cuidando la calidad del producto.

Finalmente, con respecto a la sostenibilidad social se tiene el Índice de Desarrollo Humano que desarrolla indicadores como longevidad, alfabetización y nivel de vida, entre otros. Este índice entiende el bienestar humano como un desarrollo multidimensional en el cual el crecimiento económico es importante mientras la calidad de vida de las personas no se vea afectada (Durán, s.f). Esto se puede traducir a que las empresas pueden y deben generar valor económico expresado en ganancias; sin embargo, las actividades que realizan no pueden perjudicar a la sociedad.

El programa de las Naciones Unidas, Global Compact, menciona que las empresas influyen, de manera directa o indirecta, en la situación de todas las personas que conforman la cadena de valor, clientes y comunidades locales, por lo cual es importante cuidar las actividades que se realizan y el impacto que se genera en todos los implicados (Business at speed, s.f). Es por ello que se brindan diversos indicadores para medir los resultados en relación a la sostenibilidad social que posee una organización, los cuales serán mostrados a continuación (Business at speed, s.f):

- Acciones de voluntariado
- Programas de apoyo a la comunidad
- Inversión en intervención en la comunidad
- Impacto social en las intervenciones (SROI)
- Puestos de trabajo creados
- Iniciativas de apoyo a las familias de los empleados
- Grado de satisfacción de los empleados
- Diversidad de los empleados
- Número de beneficios sociales para empleados
- Frecuencia del uso de los beneficios sociales

En conclusión, el desarrollo sostenible integra tanto la dimensión económica como la social y ambiental sin discriminar unas a otras pues es indispensable la interrelación entre las tres dimensiones para asegurar la vigencia de las organizaciones tanto en términos de rentabilidad de tal manera que no se afecte al ecosistema y a la sociedad, como también garantizando la continuidad del medio ambiente y las diversas comunidades.

Existen muchas maneras de introducir el concepto de sostenibilidad en las empresas sociales; por ejemplo, la unión de todos los integrantes de la cadena de valor para generar

beneficios y, del mismo modo, implantar soluciones innovadoras que permite dar solución a problemas sociales y ambientales, generando no sólo valor económico, sino también valor social (Gómez et al., 2017). La relación que hay entre la sostenibilidad y el valor compartido es muy estrecha, van de la mano; sin embargo, para que esté totalmente asociado, la sostenibilidad no debe ser solo una estrategia puesta en papel, debe ser puesto en práctica de manera gradual en las organizaciones (Gómez et al., 2017). Una organización que desee generar valor compartido debe tener en mente la sostenibilidad pues es un concepto clave ya que a partir del desarrollo sostenible se busca la ganancia mutua y el equilibrio entre las demandas y/o necesidades de los stakeholders (Gómez et al., 2017). Es por esta razón que se realza la importancia de la generación del valor compartido en las organizaciones, especialmente aquellas que son el objeto de estudio de esta investigación; por ello, más adelante se definirá el enfoque del valor compartido desde la perspectiva de las empresas sociales.

1.1.3 Modelos operativos que adoptan las empresas sociales

Actualmente, existen nueve modelos de empresas sociales (Navarro, 2019), es decir, nueve formas en las cuales estas empresas pueden organizarse de tal manera que logren los objetivos económicos y la obtención de ingresos. Entre ellas, tenemos las siguientes:

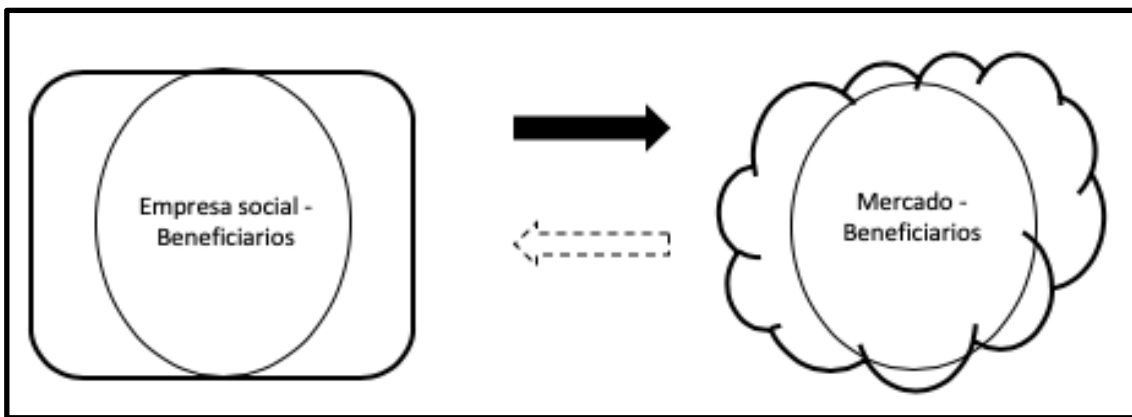
- Asociación entre beneficiarios para la comercialización de bienes
- Integración laboral de los beneficiarios en la cadena de valor
- La empresa social como puente entre beneficiarios y mercado
- Las empresas privadas delegan la responsabilidad social a las empresas sociales
- Realización de actividades económicas que generan impacto social positivo
- Subsidio cruzado simple
- Subsidio cruzado simple con consumidores en la base de la pirámide
- Subsidio cruzado entre una empresa comercial y una ONG relacionada
- Subsidio cruzado entre una empresa social y una ONG no relacionada

A continuación, se definirá cada modelo describiendo cómo se relaciona la actividad económica con el impacto social que genera ya sea a partir de estas o a través de programas sociales y un ejemplo de cada modelo expuesto, además, se incluirán los respectivos gráficos para ilustrar cada forma de operación de las empresas sociales.

a. Asociación entre beneficiarios para la comercialización de bienes

El propósito de este modelo es la comercialización de bienes, ya sean productos o servicios, a un precio razonable para los consumidores finales. Asimismo, el capital es financiado por aquellos que se benefician de las empresas; por ejemplo, la cooperativa de ahorros y créditos Santa Rosa, cuyos socios aportantes son retribuidos con ingresos y están comprometidos con el desarrollo socioeconómico de cada uno. (Navarro, 2019)

Figura 2: Modelo de Asociación

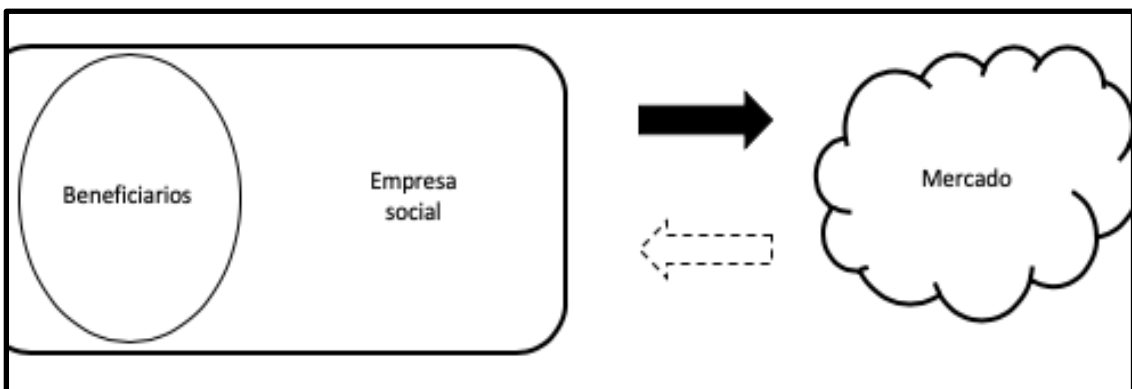


Fuente: Navarro (2019)

b. Integración laboral de los beneficiarios en la cadena de valor

Integración laboral es lo que se conoce como la inclusión de los beneficiarios en la cadena de valor de la organización como talento humano de tal manera que se benefician a través del sueldo que obtienen por su contribución a la empresa social. Por ejemplo, Empanacombi tiene como trabajadores a personas con síndrome de Down. (Navarro, 2019)

Figura 3: Integración laboral de los beneficiarios en la cadena de valor

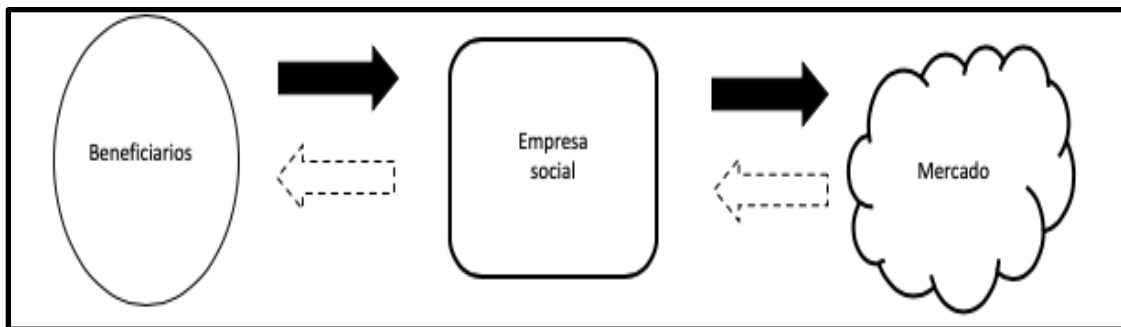


Fuente: Navarro (2019)

c. La empresa social como puente entre beneficiarios y mercado

El propósito de este modelo es facilitar el vínculo entre el mercado y los beneficiarios buscando superar barreras de entrada culturales o geográficas. La empresa social genera ingresos a partir de una comisión que se cobra de los proveedores y, además, los costos de gestión son asumidos por estos y no por la empresa social. Un ejemplo de este modelo es Duhem, una plataforma virtual que conecta a negocios inclusivos que comercializan productos eco-amigables con sus potenciales clientes. (Navarro, 2019)

Figura 4: La empresa social como puente entre beneficiarios y mercado

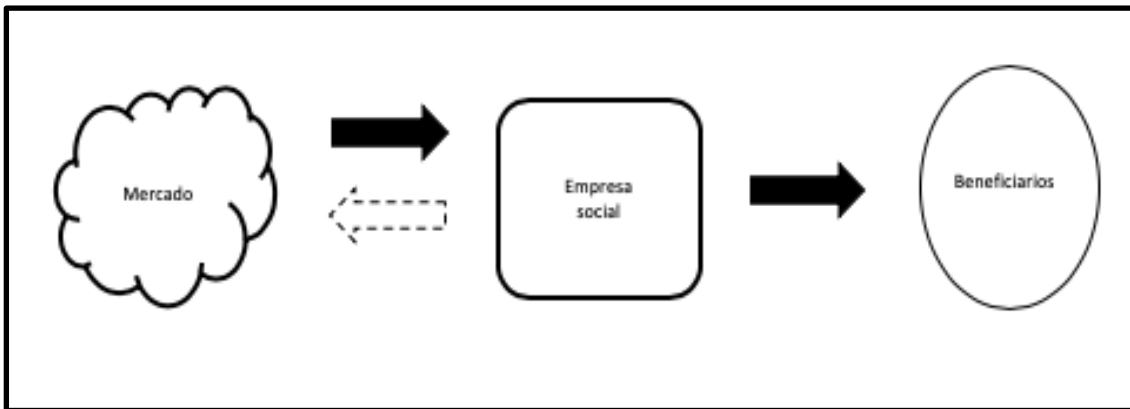


Fuente: Navarro (2019)

d. Las empresas privadas delegan la responsabilidad social a las empresas sociales

Este modelo consiste en que las empresas privadas solicitan el servicio de empresas sociales para realizar programas de responsabilidad social empresarial, dichos programas son financiados por fondos internacionales o donaciones; por ejemplo, Visión Solidaria que es un programa que consiste en entusiasmar a empresas privadas para que aporten al desarrollo del país y para que financien programas que ayudan al desarrollo. (Navarro, 2019)

Figura 5: Modelo de delegación de la responsabilidad social

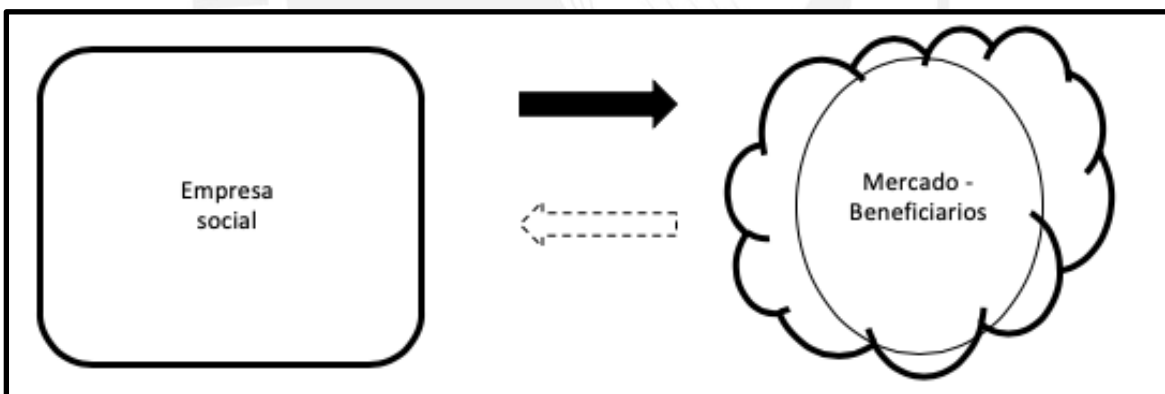


Fuente: Navarro (2019)

e. Realización de actividades económicas que generan impacto social positivo

En este caso, la empresa social comercializa productos o servicios que generan un impacto positivo en los consumidores, la sociedad en la que operan y/o en el medio ambiente; por ejemplo, X-Runner es una empresa social que se dedica a brindar un sistema sanitario seguro y sostenible a hogares de la zona urbana de bajos ingresos que no cuentan con inodoro. (Navarro, 2019)

Figura 6: Modelo de cuota de servicio

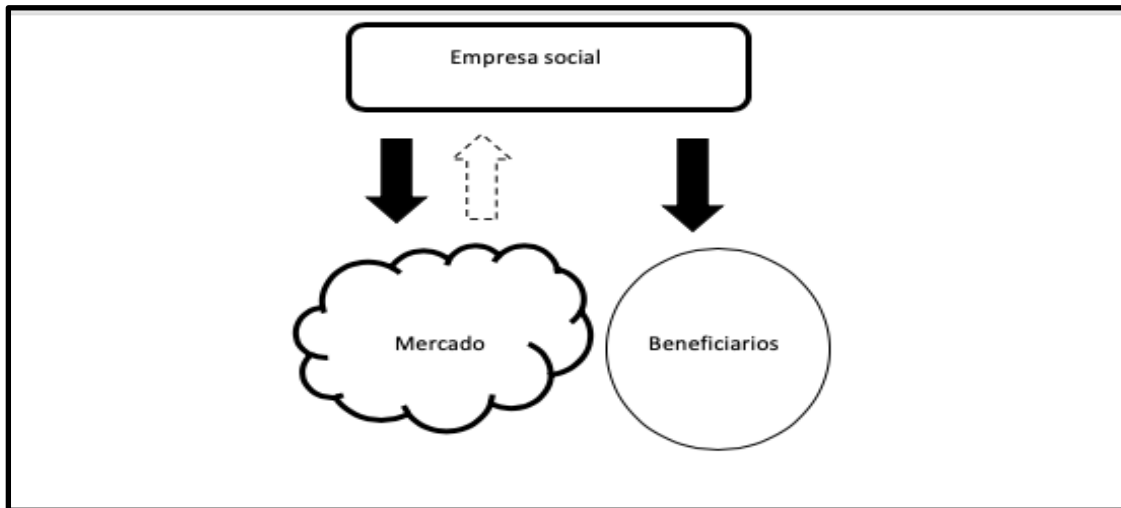


Fuente: Navarro (2019)

f. Subsidio cruzado simple

Este modelo consiste en que la empresa social vende sus bienes, ya sea productos o servicios, al mercado y de esta manera cubren sus costos y, además, financia sus programas sociales. Un claro ejemplo es La Tarumba, que realiza espectáculos y generan ingresos con los que financia el programa de formación de personas de zonas de bajos recursos en el cual enseñan circo, teatro y gestión. (Navarro, 2019)

Figura 7: Modelo de subsidio cruzado simple

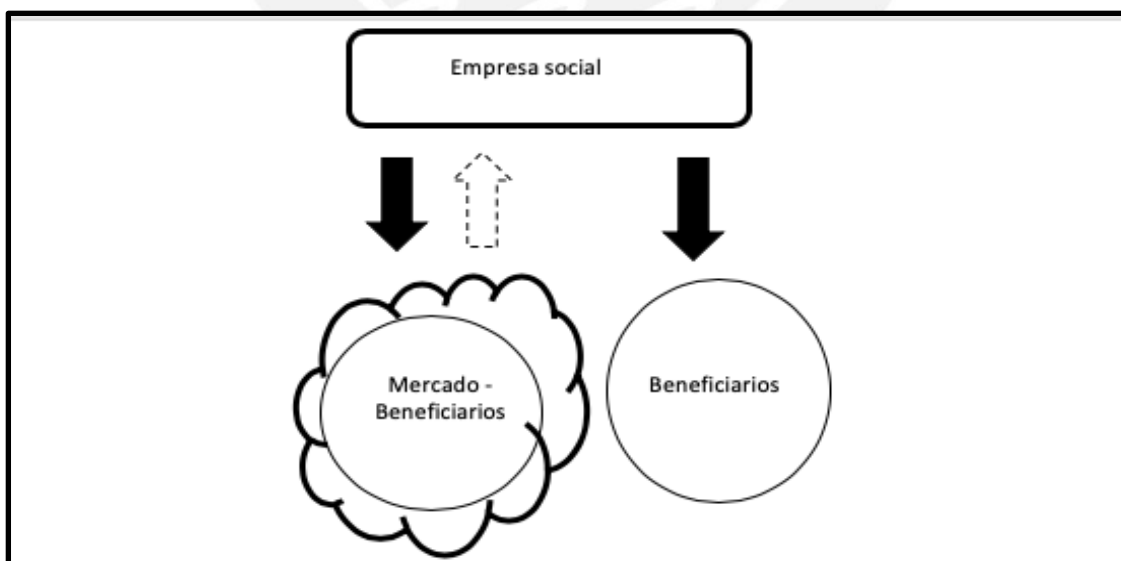


Fuente: Navarro (2019)

g. Subsidio cruzado simple con consumidores en la base de la pirámide

Este tipo de empresa social vende un producto o servicio a los clientes (beneficiarios) que se encuentran en la base de la pirámide y además financian programas sociales. Por ejemplo, Inppares tiene como clientes y beneficiarios a los jóvenes que desean ser orientados sexualmente y, además, tiene programas para personas con bajos recursos. (Navarro, 2019)

Figura 8: Modelo de subsidio cruzado simple con consumidores en la base de la pirámide

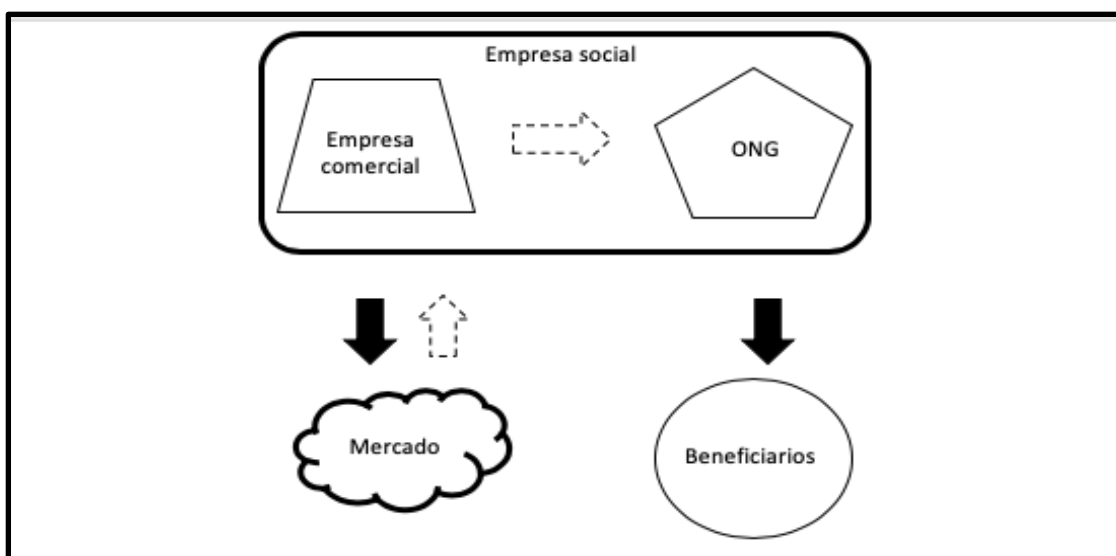


Fuente: Navarro (2019)

h. Subsidio cruzado entre una empresa comercial y una ONG relacionada

La empresa social se origina a través de la vinculación entre una empresa comercial y una ONG, a partir de la cual se producen bienes o servicios que permita el financiamiento de ambos. El detalle con este modelo es que separa la actividad económica de la social y tienen distinta estructura legal. Por ejemplo, D1, que tiene una organización dedicada a brindar clases de danza y; por otro lado, una ONG que reúne a jóvenes con talento para el baile y los capacita para ser los próximos exponentes de los géneros urbano y latino. (Navarro, 2019)

Figura 9: Modelo de subsidio cruzado entre una empresa comercial y una ONG relacionada

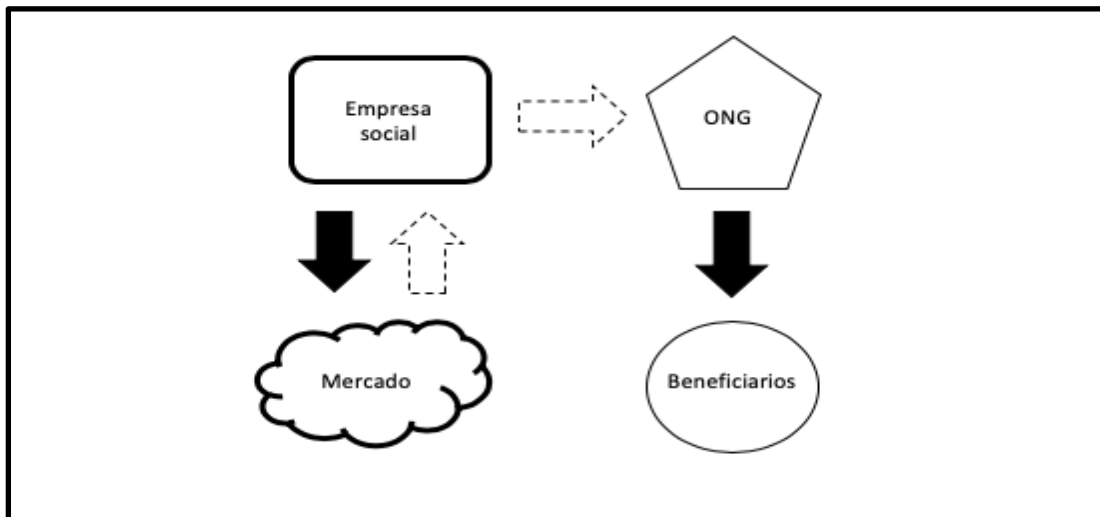


Fuente: Navarro (2019)

i. Subsidio cruzado entre una empresa social y una ONG no relacionada

Finalmente, el último modelo de subsidio cruzado consiste en que la empresa social atiende una problemática en la sociedad en alianza con organizaciones externas. A partir de esta alianza se recaudan fondos con la venta de bienes; por ejemplo, Yaqua que se alía con empresas que son sus socios estratégicos, para vender agua embotellada y con los ingresos generados se financia proyectos de agua potable para aquellas personas que no cuentan con ella. (Navarro, 2019)

Figura 10: Modelo de subsidio cruzado entre una empresa social y una ONG no relacionada



Fuente: Navarro (2019)

1.2. Generación del Valor Compartido

Como se explicó en la sección anterior, las empresas sociales son organizaciones que se destacan por su carácter económico, a partir del cual financian el impacto social, e incluso el impacto ambiental que desean generar en las comunidades en las que operan. Asimismo, debido a su concepción teórica, las empresas sociales generan valor compartido a través de distintas formas, todo ello será descrito a continuación.

1.2.1. El valor compartido y sus características

Para entender qué es valor compartido, es importante conocer primero qué es valor económico y valor social debido a que ambos conceptos, al ser unidos en una misma misión o propósito organizacional, dan origen al término valor compartido (VC).

En primer lugar, el valor económico es conocido como aquel que consigue la maximización de utilidades de la empresa u organización. En el modelo neoclásico, el valor económico generado es la suma de los excedentes del consumidor y del productor, definido el primero como la diferencia entre el precio máximo que los consumidores estarán dispuestos a pagar por el bien o servicio y el precio que, efectivamente, pagan, y el segundo como la diferencia entre el precio cobrado por el vendedor y el coste de los recursos empleados (Argandoña, 2011). A partir de esto, se entiende que las organizaciones cuya finalidad es generar valor económico son las empresas.

Por otro lado, según Social Enterprise Knowledge Network, también conocida como SEKN, (2006), la manera mejor sintetizada de definir el valor social (VS) consiste en aquel que

apunta a “la búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica”. A su vez, Max-Neef (2010) detalla que la manera de crear valor social se consigue con la satisfacción de necesidades, las cuales clasifica en nueve categorías axiológicas: subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad. De esta forma, para generar valor social, es necesario conocer y satisfacer las necesidades de las personas al disminuir aquellas barreras, obstáculos y consecuencias que pueden afectar su pleno desarrollo.

Considerando la definición de estos dos tipos de valor, se puede concluir que el valor compartido resulta de la creación de valor económico de manera tal que se cree valor para la sociedad (valor social), puesto que aborda las necesidades y desafíos de esta (Porter & Kramer, 2011).

“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. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social” (Porter & Kramer, 2011, p. 6).

De esta manera, se busca que parte del propósito de ciertas empresas y emprendimientos apunte a un fin social y utilice la generación de valor económico como herramienta para lograr una generación de valor social rentable y sostenible en el tiempo. Estos nuevos modelos de organizaciones son denominados como empresas sociales.

Para diferenciar el valor compartido de otros términos tales como responsabilidad social, filantropía o caridad, es que se señalan algunas características que diferencia la generación de valor compartido con estas otras prácticas sociales. Tal como lo resumen Moon y Parc (2019), existen principalmente tres características que permiten distinguir la creación de valor compartido (CVC). En primer lugar, la CVC genera beneficios económicos y sociales en relación a los costos. De esta manera, el valor compartido es parte integral de la maximización de utilidades al ser parte del giro de negocio; a diferencia de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la cual está más enfocada en contribuir a la reputación de las empresas, además de ser una manera de redistribuir las ganancias en base al presupuesto que se le brinda específicamente a esta área.

En segundo lugar, el generar valor compartido y las actividades que permiten esto buscan relacionar constantemente a la sociedad con el desempeño de la empresa, para evitar que los fines sociales se alejen de los objetivos de la empresa como suele pasar con prácticas como

las de RSE. Por último, es importante que existan dos beneficiarios: empresa y sociedad. Las operaciones relacionadas a la CVC buscan fortalecer y enriquecer a las poblaciones por parte de las empresas, y en retorno, se espera una actitud de apoyo y apertura con las empresas mismas.

En relación a las empresas sociales, según David Lepage (2015), este tipo de empresas coloca el valor compartido en su “core”, es decir, el valor compartido forma parte del giro del negocio. En este caso, este tipo de organización ofrece productos o servicios en el mercado con la finalidad de poder cumplir con un propósito social, cultural o ambiental. De esta manera, las ganancias obtenidas se “reinverten” en el negocio con la intención de maximizar el fin social.

Por esta razón, específicamente las empresas sociales, priorizan el beneficio de las comunidades y el impacto social, el cual se dará por medio del comercio de bienes y servicios y sus respectivas ganancias económicas y sostenibilidad financiera.

En resumen, el punto de vista de estos autores se dirige a que, si bien el valor compartido no resolverá con todos los problemas sociales existentes; este será uno de los mejores medios con los que contarán las empresas para poder gestionar las habilidades y recursos con la intención de ser parte del progreso o desarrollo social. Asimismo, la creación del valor compartido significa un cambio de imagen y de reputación para las empresas frente a las comunidades, sobre todo considerando que muchas veces, las prácticas desarrolladas por la Responsabilidad Social Empresarial no tenían un fundamento claro, haciendo dudosas las intenciones de las organizaciones del rubro empresarial. Por último, Porter y Kramer señalan que, aunque puede parecer un enfoque más cualitativo; en realidad, la CVC representa una nueva etapa para comprender los mercados, la competencia y la gestión de las empresas, por lo que las herramientas de medición de resultados que se suelen usar con el valor económica son igual de trascendentes en esta nueva propuesta de valor.

Por otro lado, existen también críticas a la teoría de valor compartido propuesta por Porter y Kramer. Según Crane, Palazzo, Spence y Matten (2014), las principales fortalezas de la generación de valor compartido son: la inclusión de fines sociales a un nivel estratégico, la articulación de un rol y comportamiento responsable por el gobierno, así como el aporte a la concepción de un “capitalismo consciente”. Sin embargo, los autores realizan mayor énfasis en las debilidades de la CVC, tales como la falta de originalidad, la tensión que general entre los objetivos sociales y económicos, la poca preocupación por las obligaciones legales de la empresa, además de que la CVC se basa en un punto de vista superficial del rol de las empresas en la sociedad.

En primer lugar, la falta de originalidad se sustenta en base a que existe bastante relación con conceptos ya existentes relacionados a la Responsabilidad Social (CSR) tales como

la gestión de stakeholders o la innovación social. De igual manera, la ignorancia frente al “choque” de objetivos sociales y económicos es abarcado por los autores señalando que no siempre las decisiones de los directivos de empresas relacionadas a problemas sociales o ambientales, implican una posición de “ganar-ganar”. En muchos casos, las empresas pueden llegar a invertir en problemas menos complejos o más superficiales, en lugar de abarcar la solución a problemas sociales desde la fuente principal, con la intención de ahorrar en costos. Asimismo, el término “Compliance”, es señalado por los autores como la necesidad de contar con estándares legales y también, de cierta manera, con la intervención del estado. Por último, hacen énfasis en que el valor compartido y la propuesta de Porter y Kramer no es específica en cuanto a los modelos de negocios o estrategias que necesitan transformarse, además, los autores señalan que se busca resolver problemas sistémicos del capitalismo por medio de pequeños cambios en los comportamientos de algunas empresas. (Crane et al., 2014).

A su vez, existe otra teoría llamada como teoría de valor y stakeholders, originada por Edward Freeman. Esta teoría indica que las empresas, al generar valor económico, deben considerar también el impacto de los múltiples stakeholders. Argandoña (2011) señala que, al clasificar los resultados de una acción, se generan al menos seis tipos de valores: valores económicos, valores extrínsecos inmateriales, valores intrínsecos psicológicos, valores intrínsecos que tienen la forma de aprendizajes operativos, valores trascendentes que son aprendizajes evaluativos y valores que son externalidades.

“Y “gestionar la empresa para el servicio de todos los stakeholders” es ahora una tarea posible, porque no se trata de cómo repartir un recurso escaso, sino de cómo generar valores no excluyentes, que todos necesitan” (Argandoña, 2011, p.12). En esta teoría no se utiliza el término conocido como valor social que previamente ha sido explicado; sin embargo, se puede inferir que más allá del valor económico, los demás tipos de valores terminan satisfaciendo necesidades de los grupos de intereses.

Tanto la teoría del valor compartido como la teoría de stakeholders resaltan la importancia que tienen las organizaciones en la creación de valor no sólo económico, sino también social o para el resto de los actores involucrados. El término de valor compartido no es utilizado en la teoría de valor y stakeholders; sin embargo, los valores psicológicos, intrínsecos, trascendentes e incluso externalidades podrían encontrarse dentro de lo que conocemos como valor social.

Además, la satisfacción de necesidades y el centrar también como un objetivo principal el poder otorgar valor a los grupos de interés (con la ayuda de recursos), es una manera similar

de poder generar valor social tal como señalan Porter & Kramer (2011). A diferencia de estos autores, quienes han delimitado mejor las tres formas en las que se pueden generar.

Por otro lado, se asocia la gestión basada en los grupos de interés con la reputación empresarial; de tal manera que el integrar los intereses de otros en los fines de la organización, se puede brindar rentabilidad a la empresa: “Existen numerosos estudios que indican que una buena reputación es rentable para los accionistas, lo que se ha convertido en la justificación económica de la gestión de la reputación.” (Freeman, 2019) A diferencia de la finalidad del valor compartido, en este caso la gestión de los stakeholders está inclinada por satisfacer necesidades no por el hecho de crear un impacto social positivo, sino por mejorar su reputación y maximizar sus utilidades.

Por todo esto, se puede decir que ambas teorías difieren principalmente en el fin último que tiene la inclusión de los stakeholders en la estrategia de la organización.

1.2.2. Formas de generar valor compartido

Según Porter y Kramer (2011), existen principalmente tres maneras de poder generar el valor compartido, enfocadas en los productos que una organización puede ofrecer, la cadena de valor y los stakeholders que forman parte de esta y, por último, los clusters locales.

a. Reconcebir productos y mercados

Resulta necesario que las empresas sean capaces de reconocer las necesidades y beneficios, así como también efectos negativos que la sociedad podría tener en relación a los productos o servicios brindados. De esta manera, se resalta la importancia de la exploración continua de las tendencias y de las necesidades insatisfechas de la sociedad para poder replantear los productos que se ofertan, lo cual da lugar a la diferenciación y al reposicionamiento de los mercados tradicionales. (Porter y Kramer, 2011)

La característica clave de esta forma de generar valor es la innovación, debido a que la reconcepción de productos hace referencia a realizar cambios en productos ya existentes. Por esta razón, los productos renovados logran adecuarse a las nuevas necesidades del mercado, de forma tal que las organizaciones permanecen también vigentes en el tiempo. (Wolters Kluwer, s.f)

A nivel global, uno de los ejemplos que Porter y Kramer (2011) señalan en referencia a la reconcepción de productos y mercados es el de Thomson Reuters, empresa que ofrece un servicio especial para aquellos granjeros con niveles bajos de ganancia, otorgándoles información sobre el clima, precios de cultivos además de asesorías. Esto ha permitido que generen mayores ganancias a un precio accesible.

De igual manera, otro ejemplo de esta manera de generar valor compartido es el de Waste Concern, una empresa en Bangladesh que convierte la basura recolectada a diario en barrios pobres en fertilizante orgánico, con la intención de mejorar los cultivos y reducir el impacto ambiental con la disminución de las emisiones de Co2. (Minería con Futuro, 2015)

En el Perú, X-Runner Venture es una de las empresas sociales que mejor ejemplifican el rediseño de productos. Esta empresa ofrece inodoros secos portátiles, destinados a ser utilizados por zonas pobres que no cuentan con conexiones de agua y desagüe. A diferencia de los silos, esta propuesta es más higiénica y también logra tener un impacto ambiental positivo, debido a que los desechos son recogidos y transformados en abono orgánico. (6 empresas sociales que se han convertido en startups exitosas, 2017)

Ante estos ejemplos, resulta importante explicar el término “base de la pirámide” (Botton of the Pyramide), el cual hace referencia a aquella población que debe vivir con una ganancia inferior a \$4 al día. (Fundación CODESPA, 2019). De esta manera, esta población se ha visto desatendida, motivo por el cual surgen también nuevos modelos de negocios como el de las empresas sociales, quienes buscan enfocarse en el desarrollo de esta población, al ofrecer productos necesarios a un precio accesible.

A partir de esto, surgen nuevas iniciativas empresariales, como es el caso de los negocios inclusivos, descritos como:

“Iniciativas empresariales económicamente rentables ambientalmente / socialmente responsables que, en una lógica de beneficio mutuo beneficio, incorporan en sus cadenas de valor comunidades de bajos ingresos y mejoran su calidad de vida a través de: 1) participación en la cadena de valor como agentes que agregan valor a bienes o servicios, proveedores de materia prima o vendedores/distribuidores de bienes o servicios; y 2) su acceso a servicios básicos esenciales o a necesidades básicas insatisfechas, con una mejor calidad o a menor precio. (Red Iberoamericana de negocios inclusivos 2012)” (Parra, s.f)

De esta manera, se puede entender que existen empresas con iniciativas que apuntan al rediseño de productos con la intención de atender a población en vías de desarrollo con necesidades distinta.

b. Redefinir la productividad en la cadena de valor

Tal como fue señalado por Porter y Kramer, la cadena de valor de las empresas se puede ver afectada por distintos factores, tales como la energía o recursos naturales, la salud, las

condiciones laborales, entre otros. De esta manera, es que ciertas cuestiones relacionadas a la cadena de valor están siendo re-examinadas, tales como:

- **Uso de energía:** La implementación de prácticas que busquen la reducción del uso de energía se ha llevado a cabo gracias a las mejoras tecnológicas, cogeneración, reciclaje, entre otras.
- **Uso de recursos:** Hace referencia al uso de agua, materias primas e incluso de empaques, con la finalidad de que la utilización de estos se dé de manera eficiente. Un ejemplo de esto en el sector de la moda peruana es la empresa social Khana, la cual fabrica, diseña y comercializa ropa y calzado con el reciclaje de botellas PET, al trabajar conjuntamente con la organización sin fines de lucro “Reciclando-Botellas que abrigan”
- **Abastecimiento:** se refiere principalmente a aquellos proveedores marginalizados que no presentan las mismas ventajas que otros y que no reciben las ganancias suficientes para ser sostenibles, ni para mejorar en relación a calidad con la intención de ser preferidos. Por ejemplo, Evea Ecofashion, empresa que integra a familias amazónicas recolectoras de látex de shiringa en su cadena de valor, con la intención de que puedan insertarse laboralmente y obtener ingresos sin la necesidad de involucrarse en la deforestación de árboles o tala ilegal.
- **Distribución:** se busca que el acceso de productos y servicios llegue a más personas, independientemente de las condiciones geográficas.
- **Productividad de los empleados:** Al retribuir a los colaboradores de la empresa con salarios mínimos vitales, además de planes o programas de salud; se ha demostrado que los costos por inasistencias o por baja productividad pueden reducirse significativamente.
- **Ubicación:** con respecto a las tendencias por optar por lugares en donde la mano de obra es más barata, los autores sostienen que se pueden reducir aún más los costos si se consideran a las comunidades locales en donde se encuentran las empresas.

Actualmente, una de las empresas más reconocidas a nivel global que se encuentra poniendo en práctica esta manera de generar valor compartido es Coca Cola, por medio del uso de recursos. En este caso, la empresa empezó a utilizar sus envases PlantBottle en el año 2009, los cuales son totalmente reciclables y parcialmente de origen vegetal.

En el Perú, existe una empresa social que ha hecho posible el lavado vehicular sin uso de agua. Este es el caso de Spray Wash, cuyos productos lavan, enceran y protegen los carros

sin utilizar este recurso, llegando a ahorrar hasta 35 litros de agua por vehículo. (6 empresas sociales que se han convertido en startups exitosas, 2017)

Dentro de esta manera de generar valor compartido, debido a que se ha mencionado la importancia de las personas como parte importante de la cadena de valor, es necesario abarcar a mayor detalle una de las tendencias más actuales en los mercados: el comercio justo.

El comercio justo, también conocido como “Fair Trade”, busca asegurar que las personas que laboran tengan acceso a una remuneración justa, respondiendo al Artículo 23 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos: “cualquier persona que trabaja tiene derecho a una remuneración justa que le garantiza a él como a su familia una existencia conforme a la dignidad humana” (CTB y Cooperación belga, 2015)

Asimismo, según la Asociación Internacional de Comercio Justo (IFAT) las organizaciones de comercio justo deben seguir 10 estándares:

- Crear oportunidades para productores en desventaja económica
- Transparencia y rendición de cuentas
- Construcción de Capacidades
- Promoción del Comercio Justo
- Pago de un precio justo
- Equidad de género
- Buenas condiciones de trabajo
- No promover el trabajo infantil
- Promoción de buenas prácticas medioambientales
- Buenas relaciones comerciales

c. Desarrollo de clusters locales

Al hacer mención de los clusters locales, lo que Porter y Kramer (2011) resaltan es la importancia de articularse con las distintas concentraciones geográficas de empresas, instituciones, proveedores, entre otras, con la finalidad de mejorar la productividad de la respectiva empresa al mismo tiempo que se busca reducir las brechas o fallas relacionadas a las condiciones propias del cluster.

Un ejemplo internacional del desarrollo de clusters locales es Yara, la empresa de fertilizantes minerales más grande del mundo. La falta de una adecuada infraestructura logística en diversas partes del continente africano, impedía de acceso a fertilizantes y otros productos que permitieran a los agricultores el crecimiento de sus negocios, motivo por el cual, la empresa destinó una inversión de 60 millones de dólares para un programa destinado a construir puentes

y caminos en países como Mozambique y Tanzania. De esta manera, la empresa podrá distribuir mejor sus productos mientras que también, se ampliará esta capacidad a distintos productos similares gracias al acceso geográfico. (Minería con Futuro, 2015).

En el Perú, existe un empresa social llamada Karin Ecofish, relacionada con la industria pesquera. Esta empresa se encarga de realizar actividades de pesca artesanal con el fin de comercializar productos saludables a los consumidores. Sus actividades se realizan en el puerto de Pucusana, razón por la cual, la empresa brinda oportunidad laboral al Grupo de Fileteadoras del Desembarcadero Pesquero Artesanal-Pucusana. (Kunan, s.f). De esta manera, la empresa promueve la pesca artesanal en una zona importante del país en relación a la producción de pescado, lo cual se puede evidenciar con las inversiones ascendentes a 1.5 millones de soles, de parte del Ministerio de Producción para proyectos de piscicultura en Pucusana realizados en el año 2019 (Andina, Gobierno apoya con S/ 1.5 millones a pescadores de Pucusana para innovaciones, 2019)

Algunas de las ventajas de la formación de clusters locales según Porter (1999) son:

- Acceso a empleados y proveedores, debido a que la proximidad entre las organizaciones permite una
- Mejor comunicación, gracias a la cual los proveedores pueden brindar servicios complementarios.
- De esta manera, las cortas distancias entre las empresas o negocios resultan ventajosas al facilitar el aprovisionamiento de insumos.
- Acceso a información especializada, sobre todo información técnica en relación al mercado ya que los integrantes del cluster tienen un acceso preferencial a esta.
- Acceso a instituciones y bienes públicos, ya que las inversiones de los gobiernos en ciertas localidades en infraestructuras o en servicios educativos pueden mejorar la productividad de las empresas del cluster.
- Mayor motivación e innovación, puesto que el alto nivel de competencia en la zona geográfica motiva a los negocios locales a mejorar sus estrategias, procesos, productos; lo cual, a su vez, da lugar a un ambiente de innovación en todo el cluster.

Por último, resulta importante precisar que el valor compartido puede generarse por diversos tipos de organizaciones. Como se ha mencionado en esta sección, existen empresas que actualmente están cambiando las prácticas conocidas como parte de la Responsabilidad Social Empresarial, por algunas que actualmente integran como parte del giro de negocio. Como;

ejemplo, el caso de Thomas Reuters. Por su parte, las empresas B también pueden generar valor compartido, al tener un impacto social y ambiental.

2. Análisis contextual

En esta segunda parte del Análisis teórico y contextual, se dará énfasis al sujeto de estudio, el cual abarca a las empresas autodenominadas sociales presentadas por la Asociación de Moda Sostenible del Perú; es decir, aquellas empresas con misión social que se preocupan por la moda sostenible. Por este motivo, se presentará a la asociación en mención, así como a aquellas empresas que se autodenominan sociales que cumplen con las tres formas de generación de valor compartido que fueron presentadas en la primera parte del Capítulo 2. De igual manera, se hará un análisis de las prácticas que adoptan y que pueden vincularse con la reconcepción de productos y mercados, la redefinición de la cadena de valor y el desarrollo de clusters locales.

2.1. Estudio de las empresas autodenominadas sociales de la Asociación de Moda Sostenible del Perú

Para poder seleccionar a las empresas que se autodenominan sociales que formarían parte de esta investigación, se recurrió a la información proporcionada por una de las organizaciones más influyentes en relación a la moda sostenible en el país. Por esta razón, en este apartado de la investigación se presenta a la Asociación de la Moda Sostenible del Perú (AMSP), así como a las doce empresas autodenominadas sociales seleccionadas por emplear las 3 formas de generar valor compartido detalladas con antelación.

Acerca de este grupo de empresas seleccionadas se describe a qué se dedica, como realiza sus actividades económicas y que prácticas realizan de tal manera de clasificarlas dentro de la descripción del valor compartido.

2.1.1. Presentación de la Asociación de Moda Sostenible del Perú

Para comprender la razón de ser de la Asociación de Moda Sostenible del Perú (AMSP) es importante comprender a qué se refiere el término de moda sostenible. Como se mencionó en secciones anteriores, la moda se puede entender como el conjunto de prendas de vestir y accesorios que las personas utilizan en determinadas temporadas; asimismo, el término de sostenibilidad de las organizaciones previamente descrito hace alusión a la satisfacción de necesidades en la actualidad sin comprometer el desarrollo de generaciones futuras. Por lo tanto, la moda sostenible es aquella sección de la industria de la moda que considera no solo la parte económica de la producción de prendas de vestir, calzado y/o accesorios, sino que también toma en consideración las implicancias sociales y ambientales que las operaciones organizacionales pueden causar en las comunidades (Fernández, 2017).

Como se menciona en la tesis de Fernández (2017), la moda sostenible aparece a partir de los problemas que causa el fast fashion. Este movimiento, pese a ofertar productos baratos y de rápida producción, es la que genera mayor número de consecuencias en lugar de beneficiar al consumidor final pues, como ya se sabe, la industria de la moda se caracteriza negativamente por el gran porcentaje de contaminación ambiental y explotación laboral, lo cual se debe en su mayoría a este fenómeno de producción masiva de prendas de vestir de bajo costo. Por todo esto, se encuentra importante desarrollar la contraparte del fast fashion, lo cual sería la “reducción de la producción con el fin de evitar la sobreexplotación de los recursos naturales y humanos, y por el otro, una disminución del consumo mediante la elongación de la vida útil de las prendas” (Fernandez, 2017), es decir, se busca comercializar productos que en su elaboración no incluyan recursos que dañen el medio ambiente ni se practique la explotación laboral, además de ofrecer prendas de vestir y accesorios más duraderos.

La Asociación de Moda Sostenible del Perú (AMSP) fue fundada en el año 2015 por Yúrac Fiedler, Ornella Paz y Mirva Trujillo. Esta agrupación está compuesta por marcas, diseñadores, comunicadores, empresas, entre otras organizaciones; que promueven la producción y consumo responsable en la industria de la moda peruana. De esta manera, la AMSP tiene la visión de que la “Marca Perú” y sus productos sean reconocidos por el cuidado al medio ambiente, respecto de los derechos humanos y por los altos estándares de calidad.

La asociación cuenta con una tienda física llamada “Lima Sustainable Concept Store” en el Jockey Club, además, es conocida por organizar conversatorios y workshops relacionado a la moda sostenible en los cuales participan emprendedores, diseñadores e influencers (Cabeza, 2019).

Asimismo, en el 2016, la AMSP presentó el Primer Directorio de Moda Sostenible del Perú, en el cual se pueden encontrar más de 70 marcas peruanas comprometidas con el cambio en el sistema de producción, el cuidado del medio ambiente, entre otras. Asimismo, este directorio presenta las nuevas tendencias en la moda como la moda ecológica, tecnológica, étnica y ética. Es gracias a este directorio que se ha podido escoger a las empresas que se autodenominan sociales a analizar en esta investigación.

2.1.2. Las empresas autodenominadas sociales de la AMSP y sus prácticas de valor compartido

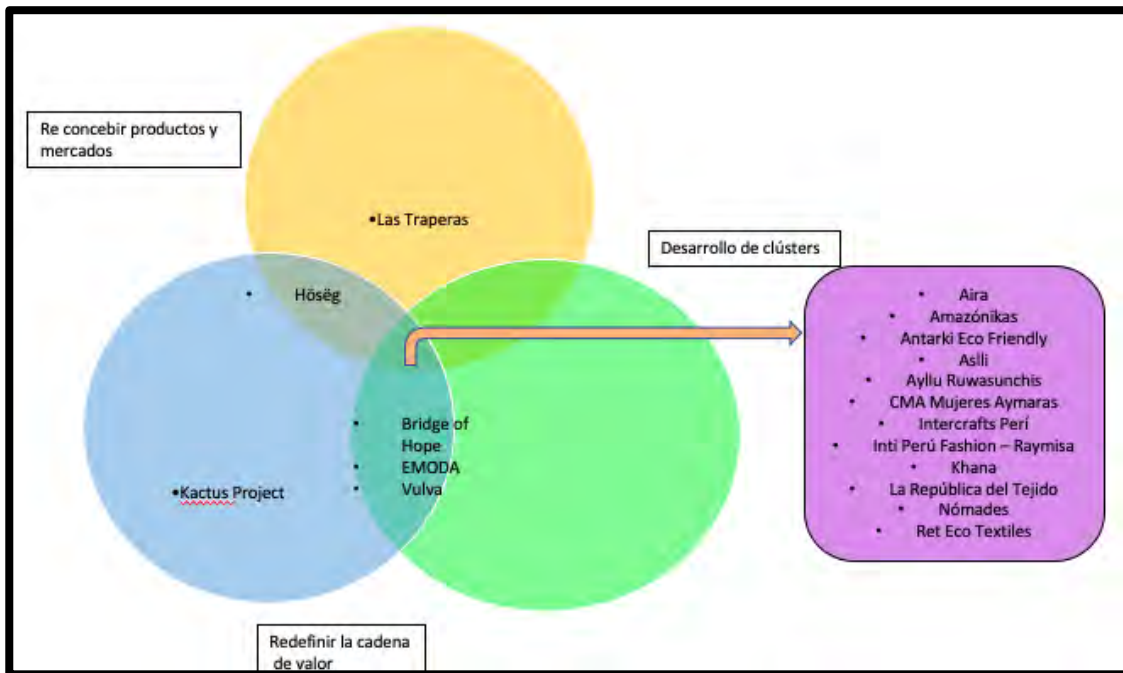
En el directorio elaborado por la asociación se presentan dieciocho empresas sociales que realizan diversas actividades relacionadas a la textilería, diseño, confección y

comercialización de prendas de vestir o suvenires, etc.; asimismo, integran entre sus objetivos principales impactar en la sociedad y el medio ambiente de manera positiva; las cuales son:

- Aira
- Amazónikas
- Antarki Eco Friendly
- Aslli
- Ayllu Ruwasanchis
- Bridge of Hope
- CMA Mujeres Aymaras
- Emoda alpacas
- Hösèg
- Intercrafts Perú
- Inti Perú Fashion
- Kactus Project
- Khana
- La República del Tejido
- Las Traperas
- Nómades
- RET - Eco Textiles
- Vulva

No obstante, la investigación describe a doce de las dieciocho empresas que contemplan las tres formas del valor compartido (reconcebir productos y mercados, rediseñar la cadena de valor y los clusters locales) y las actividades que realizan para cumplir con estas prácticas (ver Anexo 1). Esto no significa que las seis empresas restantes no son consideradas como empresas sociales pues de alguna manera cumplen al menos una forma de generación de valor compartido (ver Anexo 2). La razón por la cual se escoge a aquellas empresas que realizan las tres prácticas es debido a que se busca facilitar la comparación y análisis de las prácticas de las empresas autodenominadas sociales de la AMSP al contar con las tres características principales de la generación del valor compartido. En el siguiente gráfico se puede observar lo mencionado.

Figura 11: Diagrama de Venn de las prácticas de Valor Compartido de las empresas autodenominadas sociales de la AMSP



En primer lugar, Aira, es una empresa social que se distingue por la innovación en diseños y materiales. Sus productos están dirigidos a mujeres y niños y han sido elaborados por lo que la marca denomina “Comunidad Aira”, la cual se compone por 10 señoras mayores de 50 años de la ONG La Casa de la Mujer en Lima. Por esta razón, las ganancias son destinadas para financiar talleres ocupacionales y de arte para sus principales colaboradoras entre otras personas que lo necesiten. En relación a la elaboración de sus accesorios, Aira utiliza filtro de oveja y alpaca, además de paja y toquilla, lo cual se caracteriza por ser sostenible con el medio ambiente. Por todo esto, la empresa genera valor compartido al reconcebir los productos al utilizar, puesto que se incluyen diseños autóctonos dirigido a mujeres y niños, también se crea valor compartido por la redefinición de la cadena de valor, puesto que incluye socialmente a un grupo que no suele ser considerado para la producción. Por último, se desarrolla el cluster local debido a que las mujeres productoras se encuentran en Lima. (Aira Perú, s.f)

Amazónikas, es una marca social que elabora y comercializa accesorios que combinan el arte tradicional amazónico y el diseño contemporáneo para mujeres. Además, resaltan que sus productos son elaborados por mujeres, sobre todo aquellas pertenecientes a comunidades awajún yanesha y shipibo. En relación a los productos utilizados para la elaboración, Amazónikas resalta por el uso de insumos naturales y de técnicas tradicionales. La generación de valor compartido se da gracias a que se dirige a las mujeres en específico, con el uso de arte tradicional amazónico y el diseño contemporáneo lo cual se encuentra dentro del rediseño de

productos y mercados. Asimismo, la redefinición de la cadena de valor se caracteriza por la inclusión social en la producción de comunidades que no necesariamente se suelen encontrar incorporadas a la economía local. En el caso del desarrollo de clusters locales, se ha podido evidenciar al incorporar a las comunidades previamente mencionadas, lo cual permite potenciar la actividad económica responsable en Amazonía. (Sociedad Peruana de Derecho Ambiental, s.f)

Antarki Eco Friendly, es un emprendimiento creado por egresados de la UNI basado en “ecomoda” sostenible. De esta manera, la empresa social genera “Parques Productivos”, los cuales son aquellos parques que generan recursos propios para existir y para proveer insumos que pueden crear valor. Los parques son diseñados y construidos conjuntamente con vecinos y se planta principalmente bambú. Las prácticas de valor compartido se identifican desde la reconcepción de productos y mercados al utilizar el bambú (producido por los mismos parques productivos) para la creación de accesorios a ser utilizados por un mercado que no siempre es priorizado por la moda sostenible como es el caso de los hombres.

La redefinición de la cadena de valor se da al integrar a los vecinos de la zona cercana a los parques en la producción de los accesorios. Además, el uso de recursos se ha optimizado al constantemente producirlos y utilizarlos. Por último, el desarrollo de clusters locales se evidencia ya que los vecinos pueden utilizar también los parques productivos y elaborar productos que serán comercializados, lo cual dinamiza la economía local. (Antarki Eco Friendly, s.f)

Figura 12: Impacto social de la empresa Antarki Eco Friendly



Fuente: Antarki Eco Friendly, (s.f).

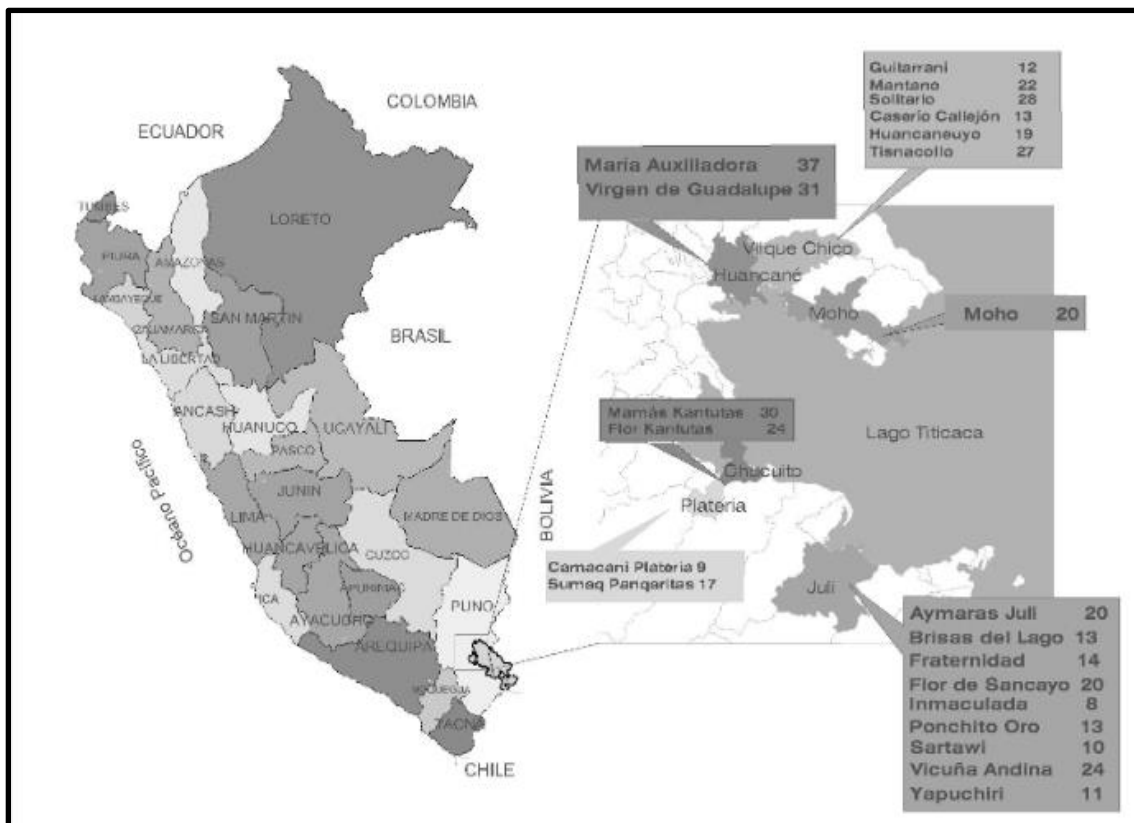
Aslli es una empresa creada en el 2007, fabricante de hilados hechos a mano en base a algodón 100% orgánico. Asimismo, está certificada por Control Union Certification. Aslli genera valor compartido al reconcebir productos mediante el uso de técnicas ancestrales como el secado natural, utilizando el viento y calor del sol para poder reducir el calentamiento global. Además, en relación a la redefinición de la cadena de valor, la empresa contrata en especial a mujeres con bastante cantidad de hijos que cuidar, ya que les permite brindarles más oportunidades de progreso. Sobre el desarrollo de clusters locales, la empresa utiliza mano de obra peruana, sobre todo aquella perteneciente a Huarochirí, un distrito con población muy pobre y que no cuenta con ciertos servicios básicos, con la intención de apoyar en el progreso económico de los ciudadanos. (Ashka Llimpi SAC, s.f)

Ayllu Ruwasanchis es una empresa social que se dedica a la fabricación de accesorios tejidos a mano por tejedoras y artesanas de distintas comunidades del Perú. Las prácticas que evidencian el valor compartido desde la reconcepción de los productos y servicios son el uso de técnicas manuales para la elaboración de los productos. Por otra parte, la redefinición de la cadena de valor queda evidenciada al trabajar directamente con mujeres tejedoras de Manchay con la intención que mejoren sus condiciones de vida de manera emocional y económica. Esto último, se relaciona también con el desarrollo de clusters locales al potenciar la economía en la ciudad de Manchay.

CMA Mujeres Aymaras, es la Coordinadora de Mujeres Aymaras, la cual tiene como propósito el posicionar a las mujeres aymaras como protagonistas de su propio desarrollo por

medio de emprendimientos de productos artesanales de calidad para el mundo. En relación al valor compartido creado, esta organización se caracteriza por realizar trabajo artesanal de tejido, lo cual se entiende como una práctica para reconcebir los productos. De igual manera, la redefinición de la cadena se evidencia en la integración de las mujeres aymaras de Juli en las actividades de producción. El desarrollo de clusters locales se puede identificar por la composición de más de 21 grupos, aproximadamente de 420 mujeres con sus respectivas familias.

Figura 13: Zonas de actuación de la Coordinadora de Mujeres Aymaras de Juli-Puno



Fuente: CMA Mujeres Aymaras (s.f)

Intercrafts es una empresa que fue constituida en el 2002 por los artesanos pertenecientes a las asociaciones de la Central Interregional de Artesanos del Perú, quienes son proveedores y dueños de Intercrafts. La actividad económica de esta organización es la producción y comercialización de productos como retablos, joyería, accesorios de alpaca, etc. El objetivo principal consiste en generar ingresos sustentables para los trabajadores a través del comercio justo, la promoción y comercialización de artesanías. (Intercrafts Perú, s.f)

En cuanto a las prácticas de generación de valor compartido, Intercrafts reconcebe productos debido a que emplea técnicas ancestrales que no incluye el uso de maquinaria ni

energía en exceso, de tal manera que resulta beneficioso para el medio ambiente al reducir el impacto negativo de la contaminación; redefine su cadena de valor a través del comercio justo para sus trabajadores garantizando condiciones laborales y retribución económica adecuadas, además, en el proceso de entrega se reduce el uso de plástico en el embalaje de las artesanías y se envía la mercancía en cajas de cartón reutilizado. Finalmente, se desarrollan clusters locales ya que la producción y comercialización se realizan en el mismo espacio geográfico ya que los artesanos pertenecen a Lima y las diferentes regiones que hay en el país. (Intercrafts Perú, s.f)

Raymisa es una empresa social dedicada a la producción y comercialización de accesorios decorativos y textiles, sus principales productos son los textiles de alpaca, cerámica, muebles de madera, artículos en vidrio pintado y artesanía tradicional. (Raymisa, s.f) La misión de esta organización es “la comercialización de productos con identidad peruana, priorizando la calidad e innovación” (Raymisa, s.f); asimismo, tienen como visión ser una empresa líder en el ámbito local e internacional a través del comercio justo con sus trabajadores satisfaciendo a todos los stakeholders de la organización. La empresa garantiza la calidad de los productos ya que integra a los clientes en el proceso de desarrollo y producción de la mercancía ya que el cliente envía las especificaciones de diseño, material, tamaño, entre otras características; por tal motivo, se destaca la importancia de la capacitación constante de los artesanos y confeccionistas que pertenecen a la cadena de valor.

En cuanto a las prácticas del valor compartido, Raymisa reconstruye sus productos de igual manera que Intercrafts, emplea técnicas tradicionales menos contaminantes en gran porcentaje para el medio ambiente, además, redefine la cadena de valor pues emplean recursos naturales en la producción, como la lana de alpaca, tintes naturales, etc.; y también promueven el comercio justo (Raymisa, s.f). Finalmente, de igual manera que en el caso anterior, se desarrollan los clusters locales a través de la producción local pues los artesanos y confeccionistas pertenecen a las regiones de Junín y Huancayo, manteniendo la eficacia y fomentando la capacitación continua de los trabajadores.

Khana es una empresa que nace como una marca de la asociación sin fines de lucro “Reciclando - botellas que abriga” (Sociedad Peruana de Derecho Ambiental, s.f). Se dedica a la producción, diseño y comercialización de indumentaria y calzado a partir de botellas de plástico recicladas, asimismo, los diseños que se encuentran en sus productos son realizados por mujeres tejedoras de bajos recursos que pertenecen a emprendimientos sociales (Asociación de Moda Sostenible del Perú, 2016). La organización genera valor compartido a través de la reconstrucción de productos pues estos tienen un impacto positivo no solo en la sociedad, sino también, en el medio ambiente. Asimismo, redefine su cadena de valor al incluir a una

población vulnerable y con escasos recursos económicos y permitir que accedan a un trabajo digno, comercio justo y garantizando ingresos adecuados por las actividades que realizan. Finalmente, se desarrolla el clúster local ya que los y las trabajadoras se encuentran en Lima y la producción se da en la capital. (Sociedad Peruana de Derecho Ambiental, s.f)

La República del Tejido es otra empresa caracterizada por su carácter económico e impacto social que genera al mismo tiempo. Esta organización se dedica a la elaboración de tejidos naturales y prendas hechas de lana de alpaca con diseños que mantienen la cultura puneña, todo aquello elaborado por artesanas de Antauta, Ajoyani y Queracucho. (Asociación de Moda Sostenible del Perú, 2016) Las prácticas de valor compartido que realizan consisten; en primer lugar, en reconcebir los productos a través del empleo de técnicas ancestrales que impactan de manera positiva al medio ambiente; en segundo lugar, redefine su cadena de valor al incluir recursos naturales en la producción de los hilados y; finalmente, desarrolla clusters locales ya que la producción y la mano de obra son de Puno.

Nómades es una empresa diseñadora y comercializadora de productos de moda y de decoración del hogar siendo esta su actividad económica principal, además, brinda servicios de workshops de tejido y consultorías. El impacto social que genera es la creación de programas de inclusión laboral en los que se disminuyen las desventajas de los artesanos al proveerles conocimientos de herramientas de gestión y comercialización. Asimismo, contribuyen a la valoración y concientización de los productos artesanales sin dejar de lado el comercio justo. (Kunan Perú, s.f) En cuanto a las prácticas de valor compartido, Nómades reconcebe sus productos a través de las prácticas ancestrales, asimismo, redefine su cadena de valor al incorporar a artesanos como trabajadores garantizando el comercio justo y empleando recursos naturales en la producción, finalmente, desarrolla clusters ya que la producción y los artesanos están ubicados en el mismo espacio geográfico.

RET - Eco textiles es una empresa comercializadora de artículos textiles ecológicos y sustentables cuyo principal objetivo es garantizar la responsabilidad social, ambiental y económica y promover lo mismo en sus clientes (RET - Eco textiles). Del mismo modo que en anteriores casos, esta organización realiza prácticas de generación de valor compartido a través del uso de técnicas tradicionales y ancestrales en la concepción de sus productos, asimismo, en la cadena de valor, específicamente en la fase de la producción, se emplea algodón orgánico, que es producido de manera que preserve el medio ambiente, y algodón y botellas recicladas. Finalmente, igual a todas las empresas anteriormente mencionadas, desarrolla clusters locales pues la producción y los trabajadores se encuentran dentro de Lima y provincias, garantizando el comercio justo. (RET - Eco textiles, s.f)

En conclusión, las doce empresas presentadas son, efectivamente, empresas sociales pues a través de sus prácticas se garantiza el cumplimiento no solo de una, si no, de las tres formas que Porter y Kramer proporcionan como actividades que garantizan la generación del valor compartido. No obstante, en las siguientes secciones se expondrá que pese a cumplir con la teoría explicada líneas anteriores, no significa que el impacto generado por las empresas sociales se realice de igual magnitud en el conjunto de empresas descritas en el presente trabajo.



CAPÍTULO 3: HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

En este capítulo final, se presentarán los hallazgos que, a partir de la teoría y el marco contextual, se han podido rescatar, asimismo, las principales conclusiones de la investigación realizada a partir de los objetivos planteados al comienzo de la tesina, teniendo en cuenta que esta busca dar a conocer a las empresas sociales y cómo estas aportan a la solución del problema empírico: la industria de la moda es contaminante y, además, hay muchos casos de explotación laboral. Asimismo, debido a que existen ciertos aspectos del conjunto de empresas autodenominadas sociales que han sido sujeto de la investigación que no han sido contemplados dentro de esta investigación, se mencionan los principales temas a considerar en futuras investigaciones.

1. Hallazgos

A partir de la presentación de la teoría acerca de las empresas sociales y la generación de valor compartido de estas, además del análisis contextual, se encontraron diversos hallazgos luego de realizar la comparación entre cada empresa social. El motivo de esta comparación se debe a que no todas las empresas descritas anteriormente operan ni generan valor, ya sea económico o social, de la misma manera. Como punto de partida, se ha de recalcar que las empresas mencionadas cumplen mínimo uno de las siguientes actividades: son diseñadores, confeccionistas o comercializadoras de los productos que ofrecen; por ello, las prácticas que se emplean pueden variar o pueden coincidir.

Por ejemplo, Nómades y Amazónikas son empresas que elaboran y comercializan accesorios los cuales son realizados a partir de técnicas ancestrales que protegen el medio ambiente y, además, emplean recursos naturales; sin embargo, a diferencia de Nómades, Amazónikas incluye en su cadena de valor a comunidades de mujeres de poblaciones alejadas para contribuir con el desarrollo económico de ellas y sus familias. No obstante, esto no hace menos trascendental el impacto social que otras empresas puedan generar en la sociedad pues, según Porter y Kramer (2011), basta con cumplir una de las tres prácticas del valor compartido para generarlo.

Sin embargo, se debe tener mucho cuidado con ello ya que hay dos tipos de empresas sociales que adoptan el enfoque de valor compartido según las definiciones brindadas en el marco de referencias teóricas: aquellas que realmente tienen como intención aportar positivamente a la sociedad, y aquellas que reconocen los beneficios que la generación de valor compartido otorga. Muchas empresas pueden realizar pequeños cambios en su cadena de valor; por ejemplo, entregar los productos en bolsas de papel en lugar de plásticas para satisfacer las exigencias del mercado o de los clientes, y, según Porter y Kramer (2011), eso bastaría para ser

una organización con valor compartido; no obstante, los intereses económicos pueden ser el único motivo para la adopción de este enfoque.

Por otro lado, pese a que en el directorio de la Asociación de Moda Sostenible del Perú se mencionen ciertas prácticas que las organizaciones realizan, al contrastar con la información de cada empresa social, se encontró que algunas tienen más definidas las actividades sociales que realizan; por ejemplo, en cuanto a la redefinición de la cadena de valor, gran parte de las empresas hacen hincapié en el uso de recursos naturales en la elaboración de los productos; no obstante, hay casos como Aira y Khana que especifican el material (orgánico o reciclado) que se emplea reforzando el cambio social que buscan impactar puesto que, aunque se use materia prima natural, no se garantiza que estos no se estén agotando o que no existe el uso de pesticidas en los cultivos. Por ejemplo, se menciona el uso de algodón orgánico o reciclado, y botellas de plástico reciclado para contribuir con la recuperación del medio ambiente, cuyo aporte a la sociedad queda libre de duda alguna.

Finalmente, se debe tener especial cuidado en el caso de los clusters locales por dos motivos. En primer lugar, recordando la definición de esta forma de generar valor compartido, los clusters locales hacen referencia a la concentración de diversas empresas que, al unirse, mejoren su productividad y, además, contribuyen a la resolución de problemas sociales al abastecerse de proveedores locales o poseer mano de obra local. (Porter y Kramer, 2011). No obstante, el directorio de la AMSP no especifica a qué se refieren las doce empresas autodenominadas sociales, descritas anteriormente, cuando hacen mención a “producción local”. Teóricamente, cuenta como desarrollo de clusters locales; sin embargo, no se hace precisión a la unión de diversos comercios con la finalidad de mejorar la productividad del conjunto de clusters; por ese motivo, queda en duda si empresas como Nómades o Amazónikas realmente generan valor compartido a través del desarrollo de cluster locales, a diferencia de Intercrafts que se asocia con el CIAP para comercializar las artesanías de los productores creando la unión de dos organizaciones.

En segundo lugar, pese a que hace referencia a la cercanía geográfica entre los proveedores y las organizaciones, muchos de estos casos pueden ser considerados como explotación laboral pues, en casi su totalidad, los proveedores son los confeccionistas y diseñadores de los productos comercializados. Por tal motivo, es indispensable garantizar el comercio justo, lo cual implica contar con condiciones laborales adecuadas y la retribución económica justa por el trabajo realizado por los artesanos, hilanderos, entre otras (Intercrafts).

Por otro lado, como bien se mencionó al inicio del presente documento, existen tres tipos de sostenibilidad, tanto económico como social y ambiental. Debido a la descripción de

empresas sociales como aquellas organizaciones que buscan tanto fines económicos como sociales, es importante resaltar la sostenibilidad sobre todo económica y social; no obstante, a falta de los recursos de información acerca de ratios financieros y de rentabilidad de las empresas, los indicadores económicos no podrán ser especificados en este apartado, pero teniendo en cuenta que desde su concepción hasta el 2016, fecha en que se realizó el directorio, las empresas tenían la capacidad de solventar los programas sociales y otras actividades de impacto social positivo, por lo cual se puede inferir que son lo suficientemente rentables como para continuar subsidiando el fin social de cada una de estas.

Cabe resaltar que esta información no ha sido proporcionada por las empresas de la AMSP; por lo tanto, se ha realizado el cruce de información entre la teoría brindada acerca de la sostenibilidad y los indicadores de esta, y la información disponible de las empresas. A raíz de este análisis se ha logrado identificar los indicadores de sostenibilidad social y ambiental que las empresas autodenominadas sociales de la AMSP estarían cumpliendo.

Por otro lado, los indicadores sociales y ambientales de las empresas autodenominadas sociales sí pueden ser identificadas a partir de la información obtenida pese a que, formalmente, no se indique que hayan elaborado un reporte que incluya los indicadores que verifican que se está garantizando la sostenibilidad social y ambiental en estas empresas.

En primer lugar, en cuanto a los indicadores de sostenibilidad social tenemos como los más recurrentes a acciones de voluntariado, programas de apoyo a la comunidad, inversión en intervención en la comunidad, creación de puestos de trabajo, beneficios de los empleados, diversidad entre los colaboradores, etc. (Business at speed, s.f).

Varias de las empresas autodenominadas sociales del Directorio de AMSP pueden cumplir con el indicador de creación de puestos de trabajo o diversidad de los colaboradores. Por ejemplo, en el caso de Aira Perú, se busca integrar al mercado a mujeres que pertenecen a la ONG La Casa de la Mujer en Lima. Además, garantiza la sostenibilidad de sus operaciones al destinar parte de las ganancias a financiar talleres y capacitaciones para las mujeres fabricantes de sus productos. De esta manera, los ingresos no solo cubren los sueldos sino también aspectos que mejoran la calidad de vida de las mujeres de Aira. De igual manera, empresas sociales como Amazónikas acercan a comunidades indígenas al comercio de sus propias creaciones en accesorios. Por su parte, Antarki Ecofriendly da la oportunidad a vecinos cercanos a sus parques productivos a crear sus propios negocios utilizando los recursos de los parques.

En los casos de las empresas Aslli, Ayllu Ruwasanchis y CMA Mujeres Aymaras, vemos que la cadena de valor se ve integrada por personas que no necesariamente se encuentran en localidades centralizadas. Por ejemplo, los productos de Aslli son elaborados por personas

residentes en Huarochirí, una zona con muy bajos ingresos. En el caso de Ayllu Ruwasanchis, como se mencionó previamente, reúnen a mujeres tejedoras de la ciudad de Manchay. De igual manera, CMA Mujeres Aymaras reúne a más de 420 mujeres del distrito de Juli, en Puno, dándole la oportunidad a estas mujeres y a familias de ser parte de la producción artesanal para exportación.

En el caso de Intercrafts, como ya se describió anteriormente, busca ser el nexo con la Central Interregional de Artesanos del Perú (CIAP) y proporcionarles ingresos a través de la comercialización de las artesanías y demás productos que los artesanos elaboran. Asimismo, Raymisa también crea trabajo para artesanos de diversas partes del interior del país, en especial de Junín y Huancayo, con la finalidad de brindarles oportunidades laborales de calidad y mejorar sus ingresos de tal manera que se forje una relación más que laboral y de largo plazo (Raymisa, s.f).

Por otro lado, Khana se dedica a la elaboración de calzado y trabaja con productoras de escasos recursos de aquellos emprendimientos sociales que las agrupan, de esta manera, la empresa crea oportunidades de trabajo y de crecimiento no solo económico, sino también social para todas las mujeres artesanas que elaboran el calzado. De igual manera, el Directorio de la Asociación de Moda Sostenible del Perú (2016) menciona que La República del Tejido también trabaja con mujeres hilanderas de Antauta, Ajoyani, y Queracucho (Juliaca), de tal manera que no solo brindan crean trabajo a un grupo vulnerable. sino que también mantienen vigente la cultura e identidad peruana a través de los bordados.

Nómades garantiza la sostenibilidad social a partir de la capacitación a artesanos en gestión, diseño e identidad (Asociación de Moda Sostenible del Perú, 2016), las cuales financia con las ventas de los productos elaborados por los mismos artesanos. Finalmente, Ret Eco Textiles financia, a través de sus actividades económicas, proyectos de contribución social; por ejemplo, para revalorizar las técnicas textiles ancestrales y técnicas de color en algodón, además de contribuir con el desarrollo de las comunidades de los productores para la mejora de sus capacidades en la elaboración de textiles (Sociedad Peruana de Derecho Ambiental, s.f).

Si bien es cierto, las empresas sociales se destacan por su componente lucrativo y también por el efecto social que desean generar; sin embargo, como ya se ha hecho mención en la presente investigación, muchas de las empresas descritas también generan impacto en el medio ambiente con la finalidad de conservarlo. Entre los indicadores de sostenibilidad ambiental se tiene el ciclo de vida del producto, la calidad de este, la cantidad de energía utilizada por las organizaciones, el tipo de material empleado ya sea reutilizado o reciclado, la huella del carbono por el transporte empleado, etc. (Business at Speed, s.f).

En el caso de Antarki Eco Friendly, la producción en base a sus propios parques productivos, aseguran la continuidad y supervivencia del negocio debido a que ellos mismos generan los recursos necesarios para la fabricación de productos.

Por otro lado, en relación a la empresa social Aslli, la sostenibilidad ambiental se puede evidenciar a través del uso de técnicas ancestrales que, a su vez, evitan la contaminación al utilizar elementos como el viento o el calor solar. Este es un ejemplo de que la cantidad de energía utilizada por la organización es menor a comparación de aquellas que utilizan maquinaria para el proceso de secado.

Intercraft se destaca por la reducción de plástico en el embalaje de la mercancía que se exporta, además que los cartones utilizados en este proceso son reutilizados (Intercrafts Perú, s.f). Khana, por su parte, elabora sus productos con materia prima reciclada; por ejemplo, plástico reciclado (Sociedad Peruana de Derecho Ambiental, s.f). Finalmente, Ret Eco Textiles es la empresa que deja más en claro el compromiso que tiene con el medio ambiente ya que utiliza algodón orgánico y/o reciclado, además de botellas de plástico reciclado, para la elaboración de sus textiles (Sociedad Peruana de Derecho Ambiental, s.f).

Caso contrario a las empresas mencionadas anteriormente son La República del Tejido, Nómades y Raymisa, que pese a que emplean recursos naturales en la confección y diseño de sus productos, no cuentan con documento alguno que garantice que la obtención de estos materiales no genera un impacto negativo en el medio ambiente; por ejemplo, el uso de pesticidas o químicos perjudiciales tanto para la salud como el ecosistema, o el derroche de energía y agua indiscriminado al momento de sembrar el algodón u otros recursos naturales.

A su vez, las empresas sociales como Aira Perú, Amazónikas, CMA Mujeres Aymaras, Ayllu Ruwasanchis no presentan indicadores claros que permitan evidenciar la sostenibilidad ambiental; a diferencia de las empresas sociales mencionadas al inicio, las cuales dan mayor detalle de las buenas prácticas medioambientales que utilizan.

2. Conclusiones

Las empresas sociales que se han considerado en la investigación, son aquellas que pertenecen a la AMSP, debido a que es la principal organización peruana referente a la moda sostenible. A partir del Directorio elaborado por la asociación, se tuvo acceso a las principales empresas sociales que realizan esfuerzos por brindar productos innovadores, de calidad, eco amigables y elaborados bajo óptimas condiciones para los colaboradores. De esta manera, de un total de 18 empresas autodenominadas sociales, presentes en el Directorio 2016 de la Asociación de Moda Sostenible del Perú, solo 12 de estas cumplen con las tres maneras de generar valor

compartido: reconcebir productos y mercados, redefinir la cadena de valor y el desarrollo de clusters locales.

Por otro lado, en cuanto a las prácticas del valor compartido presentes en las empresas autodenominadas sociales de la AMSP, la manera de reconcebir productos, en la mayoría de los casos, se da a partir del uso de técnicas o materiales que generen un impacto ambiental positivo o que reduzcan la contaminación o en calentamiento global. Asimismo, la redefinición de la cadena de valor suele incorporar a grupos de personas que se encuentran en situación vulnerable o que no suelen ser parte de actividades económicas formales, por lo que las mujeres adultas y adultas mayores de comunidades de bajo nivel socioeconómico, suelen ocupar puestos en la producción de estas doce empresas sociales.

Por otro lado, uno de los aspectos por considerar también es el uso de las ganancias, ya que, en ciertos casos, las empresas sociales buscan financiar talleres o capacitaciones para los grupos vulnerables que forman parte de la cadena de valor, con la intención de empoderar o brindarles el apoyo que necesiten para una mejor calidad de vida; sin embargo, esto es considerado según la teoría como responsabilidad social siempre y cuando no sea parte de las actividades principales de la organización.

Por medio del análisis de las operaciones que realizan, se constató que efectivamente, las doce empresas seleccionadas cumplen con las prácticas necesarias para ser consideradas como generadoras de valor compartido. Además, debido a que las referencias teóricas señalan que las organizaciones deben incorporar el fin social desde la misión de la empresa, y esto se garantiza a través del cumplimiento de las prácticas de generación de valor compartido, se puede concluir que las empresas autodenominadas sociales de la AMSP sí cumplen con los requisitos mínimos para ser definidas como tal.

En relación a la sostenibilidad, todas las empresas autodenominadas sociales cumplen con los indicadores referentes a sostenibilidad social según las referencias teóricas. Sin embargo, no ocurre lo mismo en el caso ambiental, debido a que, en muchas de estas empresas descritas, no se especifican ni detallan prácticas que permitan identificar la garantía de este tipo de sostenibilidad.

Finalmente, a partir de la investigación realizada, tanto por el ámbito teórico y contextual, se puede concluir que las empresas sociales de la industria de la moda, específicamente, aquellas que han sido el sujeto de esta investigación, contribuyen a la reducción del impacto ambiental negativo y del nivel de explotación laboral a través del valor compartido, debido a que sus operaciones son realizadas teniendo en cuenta la minimización del

uso de materia prima contaminante y la generación de oportunidades laborales considerando un ambiente óptimo para los colaboradores y grupos de interés en general.

3. Futuras investigaciones

A partir de la investigación elaborada queda claro cómo las empresas sociales que pertenecen a la Asociación de Moda Sostenible del Perú realizan distintas actividades para contribuir a la mejora de la sociedad y a la conservación del medio ambiente. No obstante, un punto importante por conocer es cómo realizan el plan de negocios, incluyendo planes de marketing, comercial, entre otros; de tal manera que se garantice no solo la sostenibilidad de las organizaciones en cuanto a términos temporales, sino también la rentabilidad para asegurar la sustentabilidad de estas.

Por lo expuesto anteriormente, el siguiente paso a esta investigación es el estudio de campo de ciertas empresas sociales del directorio elegidas a criterio para obtener información acerca de las actividades organizacionales y estrategias que desarrollan para mantenerse vigentes en el tiempo y, al mismo tiempo, generar rentabilidad para continuar con los objetivos económicos y sociales que se plantean alcanzar.

De igual manera, resulta importante conocer también los resultados o el impacto que las empresas tienen ya sea en el medio ambiente como en los grupos que forman parte de la cadena de valor y a quienes se les brinda apoyo económico como también talleres o capacitaciones para su desarrollo. Por esta razón, también se dará lugar a mostrar los principales indicadores que han sido utilizados por las empresas sociales del directorio, así como también los resultados cuantificables que han conseguido con sus operaciones.

En el presente trabajo se realizó la presentación del término de valor compartido y la identificación de los indicadores de sostenibilidad social y ambiental de las empresas autodenominadas sociales de la AMSP a partir de la teoría expuesta; sin embargo, un punto a investigar es si las empresas mencionadas conocen este término y si no, de acuerdo a qué criterios clasifican o evalúan el impacto positivo social que generan a partir de sus actividades; por otro lado, también es pertinente averiguar si cuentan o no con un reporte de sostenibilidad elaborado o, por lo menos, han considerado esta variable al constituir la empresa social.

Finalmente, resultaría interesante la realización de una investigación que permite identificar por qué empresas del mismo sector, pero de diferente core business, pueden generar valor compartido a través de prácticas sociales y ambientales muy parecidas, es decir, cómo es que una empresa dedicada al calzado genera valor compartido de la misma manera en que lo hace una empresa social que se dedica a la comercialización de prendas de vestir.

Referencias

- Aira Perú. (s.f). *Aira Perú: Nosotros*. Lima, Perú: Aira Perú. Recuperado de <https://www.airaperu.com/nosotros/>
- Agencia EFE. (05 de mayo de 2019). *El nuevo lenguaje de la moda sostenible. Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/moda/nuevo-lenguaje-moda-sostenible-265893-noticia/>
- Agencia Peruana de Noticias Andina. (2019). *Gobierno apoya con S/ 1.5 millones a pescadores de Pucusana para innovaciones*. Lima, Perú: Editora Perú. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-gobierno-apoya-s-15-millones-a-pescadores-pucusana-para-innovaciones-757910.aspx>
- Álvarez, S; de Lama, D. y Rojas, J. (2017). *Valor Compartido en la Industria de Producción de Cemento en el Perú* (Tesis de maestría). Recuperada de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8811>
- Ashka Llimpi SAC (s.f). *Aslli, Ethical Yarns: Nosotros*. Lima, Perú: Ashka Llimpi SAC. Recuperado de <https://www.asllisac.com/espa%C3%B1ol/nosotros/>
- Asociación de Moda Sostenible del Perú. (2016). *Directorio 2016 de moda sostenible del Perú*. Recuperado de <https://www.amsperu.org/upload/download.pdf>
- Argandoña, A (2011). *La teoría de stakeholders y la creación de valor*. IESE Business School-Universidad de Navarra. Barcelona, España. pp.12.
- Ayllu Ruwasanchis. (2017). *Ayllu Ruwasanchis: ¿Quiénes Somos?* Lima, Perú: Ayllu Ruwasanchis. Recuperado de <http://aylluruwasunchis.com/#/Quines-somos/Sobre-Nosotros>
- Beaumont, Martín (2016) *Gestión Social. Estrategia y creación de valor*. Serie #3 de Ciencias de la Gestión. Recuperado de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/54214>
- Becerra, J. (2019). *Perú: Se dictará el primer taller de moda sostenible en el país*. Lima, Perú: América Retail. Recuperado de <https://www.america-retail.com/peru/peru-se-dictara-el-primer-taller-de-moda-sostenible-en-el-pais/>
- Business at Speed. (s.f). *¿Qué indicadores miden la sostenibilidad de tu empresa?* Lima, Perú: Business at Speed. Recuperado de <https://www.phcsoftware.com.pe/business-at-speed-pe/indicadores-sostenibilidad-empresa/#page>
- Cabeza, Y. (marzo, 2019). El compromiso de la moda. *Wapa*. Recuperado de <https://wapa.pe/mujer/1439311-premios-wapa-2019-compromiso-moda-moda-sostenible-peru-amsp-empoderamiento-moda-ecologica>
- Carrera Bazán, E; Huamán, E.; Romero Quevedo, N. y Serrano Panduro, S. (2017). *Planeamiento Estratégico de la Industria de la Moda en el Perú* (Tesis de maestría). Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9061>

- Cesal ONG. (2015). *Diageo Perú apuesta por la creación de valor compartido en Huachipa*. Lima, Perú: Cesal. Recuperado de https://www.cesal.org/ong/ong-cesal/diageo-peru-apuesta-por-la-creacion-de-valor-compartido-en-huachipa_2379_0_0_0_1_1725_0_in.html
- Chávez Mendoza, V. y Gonzales Gómez, S. (2017). *Factores críticos de éxito para la adopción del modelo de Empresas B en Lima: Análisis a partir de Empresas B y startups, con enfoque social y/o ambiental, potenciales a certificarse B* (Tesis de Licenciatura). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9890>
- Conciencia Social. (2018). *Estos son los terribles efectos que la industria fast fashion deja en el medio ambiente*. Lima, Perú: Código Nuevo. Recuperado de <https://www.codigonuevo.com/conciencia-social/terribles-efectos-industria-fast-fashion-deja-ambiente>
- Coordinadora Estatal de Comercio Justo (s.f). El ABC del comercio justo.
- Coordinadora de Mujeres Aymaras. (s.f). *La Comunidad CMA*. Puno, Perú: Coordinadora de Mujeres Aymaras. Recuperado de <https://mujeresaymaras.com/es/la-comunidad-cma/>
- Crane, A.; Palazzo, G.; Spence, L. y Matten, D. (2014). Contesting the value of “Creating Shared Value”. *California Management Review*. Recuperado de: <https://www-scopus-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/record/display.uri?eid=2-s2.0-84894544782&origin=reflist&sort=plf-f&src=s&st1=%22shared+value%22&nlo=&nlr=&nls=&sid=f6ed3ee8a0b4d9f8ff8c06a1ce75d7a6&sot=b&sdt=b&sl=29&s=TITLE-ABS-KEY%28%22shared+value%22%29&recordRank=>
- CTB-Enabel y Cooperación belga al desarrollo (2015). El comercio justo y sostenible en el Perú.
- Cochachin Ramírez, J. (2016). *Las empresas sociales en el Perú y la necesidad de contar un marco legal* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/6872>
- De Vera, B. (08 de agosto de 2018). ¿Por qué la industria textil es la más contaminante después del sector petrolero? *El Espectador*. Recuperado de: <https://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/por-que-la-industria-textil-es-la-mas-contaminante-despues-del-sector-petrolero-articulo-805061>
- Díaz Cáceres, Nelson (2015). *La creación de valor compartido: estrategia de sostenibilidad y desarrollo empresarial*. Recuperado de https://editorial.ucatolica.edu.co/ojsucatolica/revistas_ucatolica/index.php/RevClat/article/viewFile/1629/1505
- Dickenbrok, C. y Martínez, L. (2018). *Communicating green fashion across different cultures and geographical regions*. Recuperado de <https://link-springer-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/content/pdf/10.1007%2Fs12208-018-0194-6.pdf>
- Durán Romero, G. (s.f). *Medir la sostenibilidad: indicadores económicos, ecológicos y sociales*. Recuperado de <http://files.urbanismo3.webnode.com.co/200000001-5bbe75cb7a/MEDIR-SOSTENIBILIDAD.pdf>

- El Comercio. (29 de mayo de 2017). 6 empresas sociales que se han convertido en startups exitosas. *El Comercio*. Recuperado de: <https://archivo.elcomercio.pe/zona-ejecutiva/actualidad/6-empresas-sociales-que-se-han-convertido-startups-exitosas-noticia-1991953>
- El Peruano. (19 de marzo de 2019). Sector textil y confecciones exportó US\$ 1,400 mllns. *El Peruano*. Recuperado de: <https://elperuano.pe/noticia-sector-textil-y-confecciones-exporto-1400-mllns-76728.aspx>
- Enel Perú. (s.f). *Trabajo decente y crecimiento económico*. Lima, Perú: Enel Perú. Recuperado de <https://www.enel.pe/es/sostenibilidad/trabajo-decente-y-crecimiento-economico.html>
- Euromonitor International (2019) Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2019. Recuperado de https://go.euromonitor.com/white-paper-EC_2019-10-principales-tendencias-globales-de-consumo-para-2019.html
- Fashion United. (s.f) *Estadísticas de la Industria de la moda en Perú*. Perú: Fashion United. Recuperado de <https://fashionunited.com.pe/statistics/estadisticas-de-la-industria-de-la-moda-en-peru/>
- Fernández Matilla, M. (2017). *Moda Sostenible. Análisis de su naturaleza y perspectiva futura* (Tesis de pregrado). Recuperado de: <https://buleria.unileon.es/handle/10612/7207>
- Freeman, E (2019). *La gestión empresarial basada en los stakeholders y la reputación*. Lima, Perú: OpenMind BBVA. Recuperado de <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/la-gestion-empresarial-basada-en-los-stakeholders-y-la-reputacion/>
- Fundación CODESPA (2017). Negocios inclusivos ¿qué son y para qué sirven? Recuperado de <https://www.codespa.org/blog/2017/04/03/negocios-inclusivos-que-son-y-para-que-sirven/>
- Fuchs, R; Prialé, M y Caballero, S. (2014). *Empresas sociales como catalizadores del desarrollo en las regiones del Perú*. Lima, Perú: Agenda 2014.
- Gómez, A.; Fuentes, C.; Pinzón, J. y Neva, J. (2017). *Creación de valor compartido en el Sector Petrolero en Colombia* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8874>
- Hernandez Palma, H. (2011). *La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3875234>
- Incae. (2017) *Valor Compartido; Una nueva forma de éxito empresarial*. Incae. Recuperado de <https://www.incae.edu/es/blog/2017/08/11/valor-compartido-una-nueva-forma-de-exito-empresarial.html>
- Intercrafts Perú. (s.f). *Intercrafts Perú: Nosotros*. Lima, Perú: Intercrafts Perú. Recuperado de <http://intercraftsperu.com/export/about-us/>
- Investing Answers. (2019). *ROI - Return on Investment*. Lima, Perú: Investing Answers. Recuperado de <https://investinganswers.com/dictionary/r/return-investment-roi>
- King, K. (2012). *Valor Compartido. Teoría de Michael Porter*. Lima, Perú: Gestiópolis. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/valor-compartido-teoria-michael-porter/>

- Kunan Perú (s.f) *Antarki Eco Friendly*. Lima, Perú: Kunan. Recuperado de: <http://www.kunan.com.pe/antarki/>
- Kunan Perú. (s.f). *Nómades*. Lima, Perú: Kunan. Recuperado de <http://www.kunan.com.pe/nomades/>
- Kunan Perú. (s.f) *Karin Ecofish*. Lima, Perú: Kunan. Recuperado de <http://www.kunan.com.pe/karinecofish/>
- La República (25 de agosto 2019). Fashion Pact, el acuerdo que reúne 32 gigantes de la moda para poner fin al plástico. *La República*. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/globoeconomia/fashion-pact-el-acuerdo-que-reune-32-gigantes-de-la-moda-para-poner-fin-al-plastico-2900355>
- Lepage, D. (2015) *The Social Enterprise: a model for shared value*. Recuperado de: <https://www.nbs.net/articles/the-social-enterprise-a-model-for-shared-value>
- Marketing Directo (2018). “*Made in esclavitud*”: el trabajo forzado en la industria textil y de calzado. Recuperado de <https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/made-in-esclavitud-trabajo-forzado-industria-textil-calzado>
- Minería Con Futuro (2015). *Valor compartido: Relación entre empresas y sociedad*. Perú: Minería con Futuro. Recuperado de: <https://mineriaconfuturo.com.pe/noticias/valor-compartido-relacion-entre-empresas-y-sociedad-capitalismo-economia-riqueza-porter-kramer-harvard-business-review-innovacio>
- Moon H-C, Parc J. (2019). Shifting corporate social responsibility to corporate social opportunity through creating shared value. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/320866425_Shifting_Corporate_Social_Responsibility_to_Corporate_Social_Opportunity_through_Creating_Shared_Value
- Navarro Gonzáles, Héctor Alfredo (2019) Los beneficios de certificarse como empresa B en la competitividad de la empresa. Estudio de caso: Agroinversiones Valle y Pampa. (Tesis de Licenciatura). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13926>
- Nestlé. (s.f). *Nestlé en la Sociedad*. Recuperado de https://www.nestle.com.pe/nestle-en-la-sociedad/nestle_en_la_sociedad
- Organización de las Naciones Unidas. (s.f). *Cambio Climático*. Naciones Unidas. Recuperado de <https://www.un.org/es/sections/issues-depth/climate-change/index.html>
- Parra, M. (2016) *Negocios inclusivos: un modelo empresarial innovador, competitivo y sostenible*. InnovaG. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/innovag/issue/view/1418>
- Pérez, C. (25 de abril de 2019). Fashion Revolution en el Perú: lo que nadie te cuenta del mundo de la moda. *El Comercio*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/somos/historias/fashion-revolution-nadie-cuenta-mundo-moda-noticia-629544-noticia/>
- PerúRetail. (2019). *La sostenibilidad se posiciona cada vez más en la industria de la moda*. PerúRetail. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/sostenibilidad-posiciona->

industria-de-la-moda/

- PerúRetail. (2018). *CEAM: “La moda es un rubro muy cambiante y dinámico que obliga a estar actualizados”*. PerúRetail. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/entrevista/ceam-moda-rubro-cambiante-y-dinamico-que-obliga-a-estar-actualizados/>
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review* vol. 89, 62-77.
- Porter, M. (1999). Los clusters y la competencia. *Revista Gestión*.
- Programa de Transformación Productiva (2012). *Informe de sostenibilidad 2012: Sector Sistema Moda*. Recuperado de <https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=b2760508-c291-488b-b5e0-fe7b8cd464ee>
- Radio Programas del Perú. (20 de abril de 2018). Moda Sostenible: diseños que cuidan el medio ambiente. *RPP*. Recuperado de <https://vital.rpp.pe/vivir-bien/peru-moda-moda-sostenible-disenos-que-cuidan-el-medio-ambiente-noticia-1117703>
- Raymisa. (s.f). *Fair Trade*. Perú: Raymisa. Recuperado de <https://www.raymisa.com/fair-trade/>
- Rebollo, M. (2017). *Valor Compartido. El nuevo modelo de negocio*. Lima, Perú: Gestiópolis. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/valor-compartido-nuevo-modelo-negocio/>
- Redacción Gestión. (19 de noviembre de 2019). ¿Es posible que Perú sea una potencia mundial en la industria de la moda? *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/videos/noticias-con-futuro-es-posible-que-peru-sea-una-potencia-mundial-en-la-industria-de-la-moda-noticia/>
- Reficco, E.; Gutiérrez, R. y Trujillo, D. (2006) *Empresas sociales: ¿una especie en busca de reconocimiento?* São Paulo. Recuperado de: https://www.academia.edu/26698142/Empresas_sociales_una_especie_en_busca_de_reconocimiento
- RET – Eco Textiles. (s.f). *Nosotros*. Lima, Perú: RET – Eco Textiles. Recuperado de <http://ret.pe/>
- Social Enterprise Knowledge Network (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Sociedad Peruana de Derecho Ambiental. (s.f). *RET Eco Textiles*. Lima, Perú: Conservemos por Naturaleza. Recuperado de <https://www.conservamospornaturaleza.org/carnet/ret-eco-textiles/>
- Torres, Jorge (2016). *Clusters de las industrias en el Perú*. Recuperado de: <http://departamento.pucp.edu.pe/economia/documento/clusters-de-las-industrias-en-el-peru/>
- Wolters Kluwer (s.f) *Valor Compartido*. Recuperado de <http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAEAMtMSbF1jTAAAkNjA2NLU7Wy1KLizPw8WyMDQwsDIAESyEyrDIMPDqksSLVNS8wpTgUAF8JzszUAAAA=WKE>

Xicota, E. (2017). *Perfil y oportunidades de la moda sostenible en el Perú*. Perú: EsterXicota.
Recuperado de <https://www.esterxicota.com/moda-sostenible-peru/>

Xicota, E. (2019). *Índice Pulse 2019: informe resumido y traducido al castellano*. EsterXicota.
Recuperado de <https://www.esterxicota.com/2018/wp-content/uploads/2019/05/r4s8m2e20a09wruwer0qie.pdf>



ANEXO A: El valor compartido en las dieciocho empresas autodenominadas sociales de la AMSP

Tabla A1: Prácticas del valor compartido de las doce empresas autodenominadas sociales de la AMSP que se presentarán en la investigación

Formas de Generación de Valor Compartido	Rediseño de productos y mercados	Redefinición de la cadena de valor	Desarrollo de clusters locales
Características a considerar	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo artesanal • Técnicas ancestrales • Innovación en los productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo de inclusión social desde los recursos humanos • Trabajo con material reciclado • Trabajo con materiales de desecho 	<ul style="list-style-type: none"> • Producción local
EMPRESAS AUTODENOMINADAS SOCIALES DE LA AMSP			
1. AIRA - HISTORIAS HECHAS ARTE	<ul style="list-style-type: none"> -Innovación en diseños y materiales, piezas únicas. -Diseños orgánicos -Aira Perú y Aira Kids 	<ul style="list-style-type: none"> -Accesorios de fieltro de oveja y alpaca, lo cual es sostenible con el medio ambiente. -Productos hechos por la “comunidad Aira” (señoras mayores de 50 años de La casa de la Mujer en Lima). -Ganancias destinadas para financiar talleres. 	-Mano de obra peruana.

Tabla A1: Prácticas del valor compartido de las doce empresas autodenominadas sociales de la AMSP que se presentarán en la investigación (continuación)

2. AMAZÓNIKAS	-Productos de arte tradicional amazónico con diseño contemporáneo dirigido a mujeres.	-Elaboración de productos por mujeres. -Uso de insumos naturales y técnicas tradicionales.	-Trabajo con comunidades Awajún, Yanesha y Shipibo.
3. ANTARKI ECO FRIENDLY	-Propuesta de productos eco amigables y con enfoque en la concientización sobre medio ambiente. Marca de moda dirigida también a hombres.	Elaboración de productos en base a recursos propios: bambú del parque productivo creado por la empresa.	-Mano de obra peruana.
4. ASLLI	-Utiliza las técnicas de secado natural	-Contratación especial a mujeres con muchos hijos que cuidar. -Utiliza las técnicas de secado natural con la intención de reducir el calentamiento global.	-Mano de obra peruana

Tabla A1: Prácticas del valor compartido de las doce empresas autodenominadas sociales de la AMSP que se presentarán en la investigación (continuación)

5. AYLLU RUWASUNCHIS	-Moda ética y sostenible	-Tejido a mano -Trabajo directo con mujeres tejedoras de Manchay, buscando que mejoren su condición de vida de manera emocional y económica.	-Mano de obra peruana.
6. CMA MUJERES AYMARAS	-Realizan trabajo artesanal de tejido.	-Actividades realizadas por mujeres aymaras.	-Compuesta por 21 grupos, 420 mujeres con sus respectivas familias. La Coordinadora se encuentra en Juli.
7. RET - ECO TEXTILES	-Empleo de técnicas ancestrales y andinas para el teñido de las telas	-Uso de algodón orgánico -Uso de botellas recicladas -Uso de algodón reciclado	-Fabricación de productos local y la mano de obra es peruana
8. INTERCRAFTS	-Uso de técnicas ancestrales para la producción de telas, cerámica y accesorios en general	-En el embalaje se reduce el uso de plástico y las cajas son de cartón reutilizado -Comercio justo en la mano de obra	-Mano de obra son artesanos peruanos y la producción es local.

Tabla A1: Prácticas del valor compartido de las doce empresas autodenominadas sociales de la AMSP que se presentarán en la investigación (continuación)

9. RAYMISA	-Empleo de técnicas artesanales para la producción de prendas de vestir, cerámicas, etc.	-Se emplean recursos naturales para la fabricación	-La producción se da en Lima y provincia, y la mano de obra es de Junín y Huancayo
10. KHANA	-Los productos generan impacto positivo ambiental y social en las comunidades	-Se emplea plástico reciclado para la fabricación de los productos	-Producción y mano de obra local en Lima
11. NÓMADES	-Empleo de técnicas artesanales y ancestrales	-Uso de productos naturales	-Mano de obra y producción local
12. LA REPÚBLICA DEL TEJIDO	-Empleo de técnicas ancestrales	-Uso de recursos naturales para crear hilados naturales	-Producción y mano de obra en Puno

Tabla A2: Prácticas del valor compartido de las seis empresas autodenominadas sociales de la AMSP que no se presentarán en la investigación

Formas de Generación de Valor Compartido	Rediseño de productos y mercados	Redefinición de la cadena de valor	Desarrollo de clusters locales
Características a considerar	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo artesanal • Técnicas ancestrales • Innovación en los productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo de inclusión social desde los recursos humanos • Trabajo con material reciclado • Trabajo con materiales de desecho 	<ul style="list-style-type: none"> • Producción local
EMPRESAS AUTODENOMINADAS SOCIALES DE LA AMSP			
1. BRIDGE OF HOPE		Trabajo con material reciclado y natural.	Trabajo con 16 grupos de artesanos en Lima y con comunidades andinas en el Perú.
2. EMODA ALPACAS		Trabajo con material natural, en este caso, fibra de alpaca.	

Tabla A2: Prácticas del valor compartido de las seis empresas autodenominadas sociales de la AMSP que no se presentarán en la investigación (continuación)

3. HOSEG	Uso de la modalidad “compra uno – dona uno” por cada venta de casacas, se brinda una a un niño de los Andes.	Uso de fibra sintética reciclada de botellas plásticas (RPET – 2 botellas por casaca en promedio).	
4. KACTUS PROJECT	-Se emplean técnicas ancestrales para realizar los tejidos de los productos	-Se incluye como trabajadores a comunidades nativas de Cusco	
5. LAS TRAPERAS	-Innovación en la creación de plataforma web para la comercialización de prendas de vestir recicladas		
6. VULVA		-Las productoras de las prendas son mujeres que se encuentran en la cárcel	-Se crea comercio dentro de las cárceles