

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



PUCP

**COMPRENSIÓN DEL VALOR SOCIAL CREADO POR UNA
EMPRESA SOCIAL BAJO EL ENFOQUE DE LAS
CAPACIDADES: ESTUDIO DE CASO SHIWI**

**Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con mención en
Gestión Social presentada por:**

JAVIER TOLENTINO, Elizabeth Brenda

20120784

ZAMUDIO FLORES, Jesús Alberto

20122084

Asesorada por: Mgtr. Juan Martín Beaumont Franowsky

Lima, 27 de agosto de 2018

La tesis

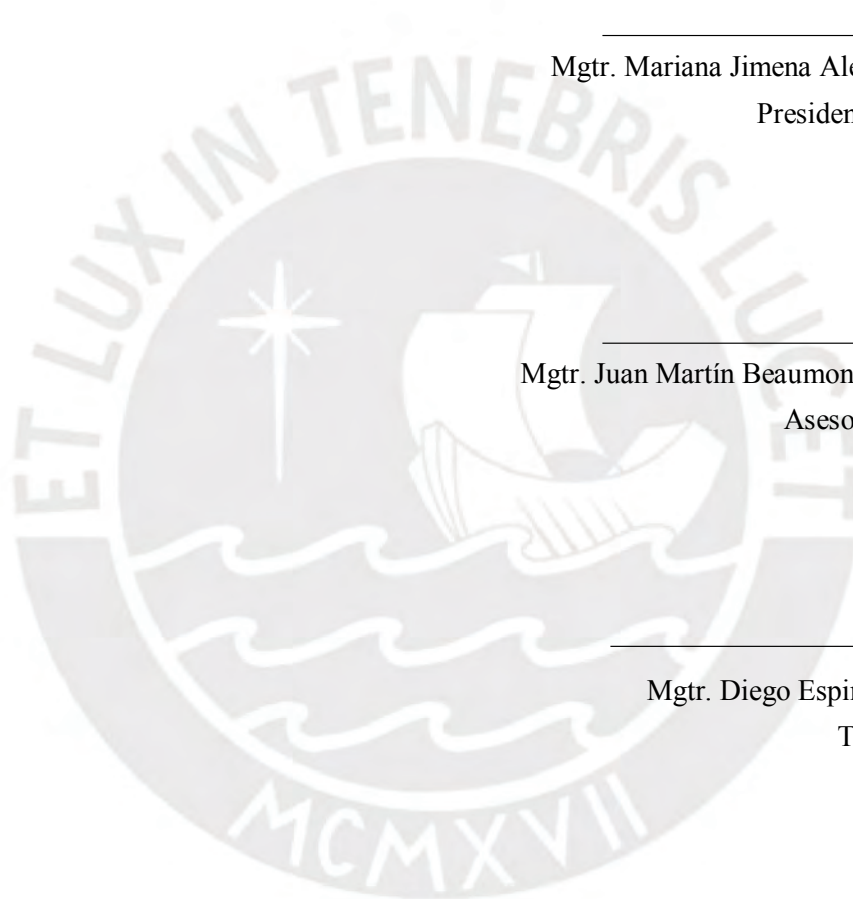
**COMPRENSIÓN DEL VALOR SOCIAL CREADO POR UNA EMPRESA SOCIAL
BAJO EL ENFOQUE DE LAS CAPACIDADES: ESTUDIO DE CASO SHIWI**

ha sido aprobada

Mgtr. Mariana Jimena Alegre Escorza
Presidente de Jurado

Mgtr. Juan Martín Beaumont Franowsky
Asesor de la Tesis

Mgtr. Diego Espinosa Winder
Tercer Jurado



A toda mi familia en Huancayo por creer siempre en mí y enviarme buenas vibras y aliento incluso a la distancia. Especialmente a mis padres por su apoyo incondicional a lo largo de mi vida universitaria. A mi abuelita Juana por ser como una segunda mamá para mí y a mi abuelito Cristóbal quien estaría muy orgulloso de este logro.

Elizabeth Javier

A mis padres y hermanos quienes siempre me han apoyado en la vida

Jesús Zamudio

A los emprendedores sociales que buscan dar respuestas a los problemas de nuestra sociedad.



Agradecemos al equipo de Shiwi por su buena disposición para llevar adelante esta investigación, a Sofía, Oriane y Verónica.

Agradecemos también a cada uno de los productores quienes muy amablemente nos recibieron en sus hogares y participaron de la investigación, a Hugo, Perico, Leyda, Witman y a los castañeros Don Mario y su hijo Francisco. Agradecemos también a los clientes.

Finalmente, agradecemos a nuestro asesor de tesis Martín Beaumont por su gran apoyo, constante motivación y por compartir sus valiosos conocimientos que fueron de gran aporte para nuestra investigación.



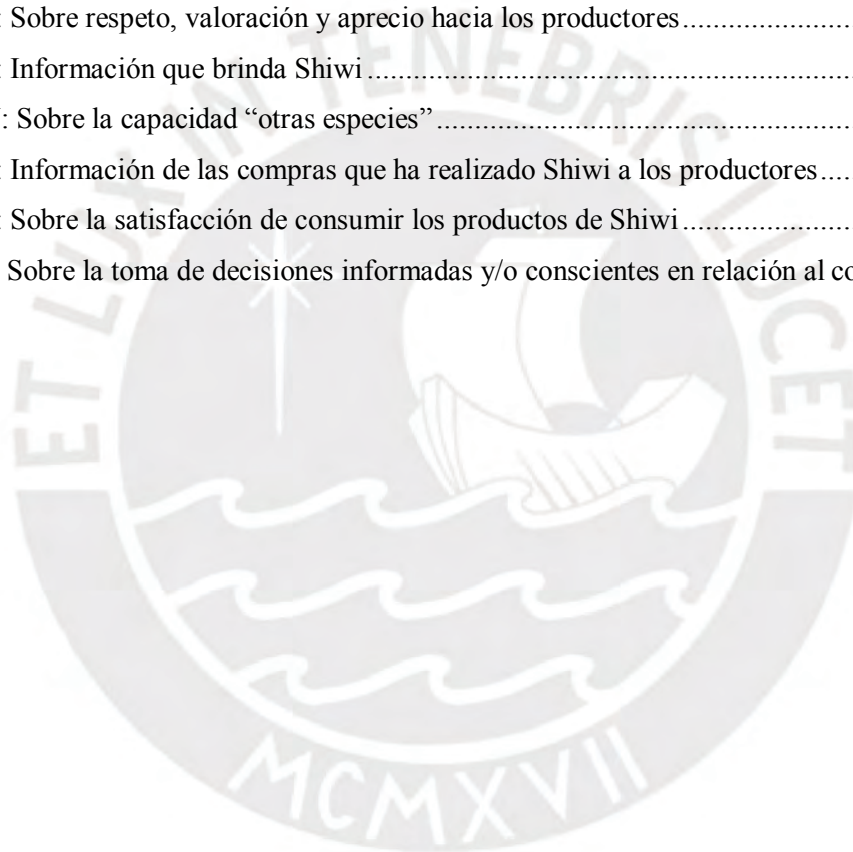
TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1. Descripción del problema	13
2. Objetivos de la investigación.....	14
2.1. Objetivo general	14
2.2. Objetivos específicos	14
3. Justificación.....	14
3.1. Social y económica	14
3.2. Desde las ciencias de la gestión.....	15
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	17
1. Conceptos y teorías de valor	17
1.1. Gestión estratégica y valor	17
1.2. Valor social: conceptos	19
1.3. Creación de valor	22
2. Medición de valor	22
2.1. Mapeo de metodologías de medición de valor social	23
2.2. Descripciones de metodologías de medición de valor social	27
2.3. Limitaciones de las metodologías de medición	30
3. Necesidades y Desarrollo Humano.....	31
3.1. Conceptos de necesidades: conceptos/tipología	31
3.2. Enfoques de Desarrollo	33
3.3. Desarrollo Humano.....	34
4. El enfoque de capacidades	37
4.1. La lista de capacidades centrales de Martha Nussbaum.....	39
4.2. El enfoque de capacidades y la medición de valor	42
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	48
1. Desarrollo de las empresas sociales.....	48

2. Empresas sociales en el Perú.....	52
3. Descripción de las empresa social Shiwi	53
4. Aspectos generales de la zona de influencia	55
4.1. Departamento de Amazonas.....	56
4.2. Departamento de Madre de Dios	56
4.3. Departamento de San Martín.....	57
4.4. Análisis y comparación de principales indicadores de contexto.....	57
5. Situación de los principales productos Shiwi en la región	63
5.1. La actividad castañera y la castaña	64
5.2. La apicultura y la miel	68
5.3. El coco y el aceite de coco	71
6. Diversidad y conservación en el Perú.....	71
7. Área Naturales Protegidas en el Perú.....	74
7.1. Áreas Naturales Protegidas involucradas	78
CAPÍTULO 4: NUEVOS MODELOS DE NEGOCIOS SOSTENIBLES: CASO DE ESTUDIO SHIWI	82
1. Modelo de negocio de Shiwi a través del Flourishing Business Canvas.....	82
1.1. Descripción de la herramienta Flourishing Business Canvas (FBC)	82
1.2. Flourishing Business Canvas del modelo sostenible de Shiwi	83
CAPÍTULO 5: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	95
1. Diseño metodología de la investigación.....	95
1.1. Alcance de la investigación	95
1.2. Tipo de Diseño	95
1.4. Estrategia de investigación.....	96
1.5. Selección de las unidades de observación.....	96
2. Metodología de la recolección de información.....	98
2.1. Identificación y selección de los grupos de interés	98
2.2. Variables de la investigación para estudiar valor social.....	100
2.3. Técnicas de recolección de información	102

2.4. Realización del trabajo de campo para la recolección de la información.....	105
3. Metodología para la sistematización y análisis de la información recolectada	106
CAPÍTULO 6: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	110
1. Hallazgos y resultados	110
1.1. Capacidad salud corporal	113
1.2. Capacidad sentidos, imaginación y pensamiento.....	117
1.3. Capacidad afiliación.....	119
1.4. Capacidad otras especies.....	125
1.6. Capacidad control del propio entorno: material	128
1.7. Capacidad razón práctica	132
2. Análisis de capacidades desarrolladas por Shiwi	136
2.1. Salud Corporal.....	137
2.2. Sentidos, imaginación y pensamiento	138
2.3. Afiliación	139
2.4. Otras especies	139
2.5. Control del propio entorno material.....	140
2.6. Razón práctica	140
CONCLUSIONES	142
RECOMENDACIONES	145
REFERENCIAS	146
ANEXO A: Información sobre sus productos en su página web.....	156
ANEXO B: Información en el etiquetado de sus productos	157
ANEXO C: Los nueve bloques del modelo de negocio.....	160
ANEXO D: Único para el modelo de negocio/ Compartido con el resto.....	161
ANEXO E: FBC de Shiwi.....	162
ANEXO F: Presentación de los productos de Shiwi.....	163
ANEXO G: Perfil de los clientes encuestados	164
ANEXO G: Criterios de selección y evaluación de Shiwi	167
ANEXO H: Feria Ecológica de Barranco	168
ANEXO I: Publicaciones en Facebook de Shiwi.....	169
ANEXO J: Boletines electrónicos de Shiwi	174

ANEXO K: Diagrama de flujo de la castaña.....	175
ANEXO L: Flujo de miel	176
ANEXO M: Flujo de aceite de coco	177
ANEXO N: Certificación HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points).....	178
ANEXO O: Matriz de consistencia.....	179
ANEXO P: Guías de entrevista	181
ANEXO Q: Consentimientos informados	191
ANEXO R: Cuestionario dirigido a clientes	192
ANEXO S: Información sobre salud recibida por los clientes	195
ANEXO T: Sobre consumo de alimentos saludable.....	196
ANEXO U: Sobre respeto, valoración y aprecio hacia los productores.....	197
ANEXO V: Información que brinda Shiwi.....	198
ANEXO W: Sobre la capacidad “otras especies”	199
ANEXO X: Información de las compras que ha realizado Shiwi a los productores.....	200
ANEXO Y: Sobre la satisfacción de consumir los productos de Shiwi.....	201
ANEXO Z: Sobre la toma de decisiones informadas y/o conscientes en relación al consumo.....	202



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Conceptos de valor social	21
Tabla 2: Listado de metodologías de medición de valor social	24
Tabla 3: Capacidades y sus respectivas variables	44
Tabla 4: Productos de Shiwi y su respectivo lugar de procedencia	55
Tabla 5: Indicadores comparativos por región: Amazonas, San Martín y Madre de Dios	59
Tabla 6: Listado de áreas de administración nacional por categoría	76
Tabla 7: Productores de miel y ACP	87
Tabla 8: Procesos para la transformación de productos	91
Tabla 9: Recursos y stock biofísico por producto	93
Tabla 10: Servicios ecosistémicos vinculados a la empresa Shiwi	94
Tabla 11: Grupos de interés de Shiwi	98
Tabla 12: Actores que forman parte de la investigación	100
Tabla 13: Variables seleccionados con preguntas	101
Tabla 14: Matriz resumida de recojo de información	103
Tabla 15: Listado de actores entrevistados	106
Tabla 16: Matriz guía utilizada en la primera fase del análisis	108
Tabla 17: Matriz guía utilizada en la segunda fase del análisis	109
Tabla 18: Resultados de las variables por cada capacidad para cada grupo de interés	111
Tabla 19: Variables que surgieron del análisis por grupo de interés	137

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: The flourishing business canvas (FBC).....	84
Figura 2: Ventas de los principales productos de Shiwi (en proporción al total)	97



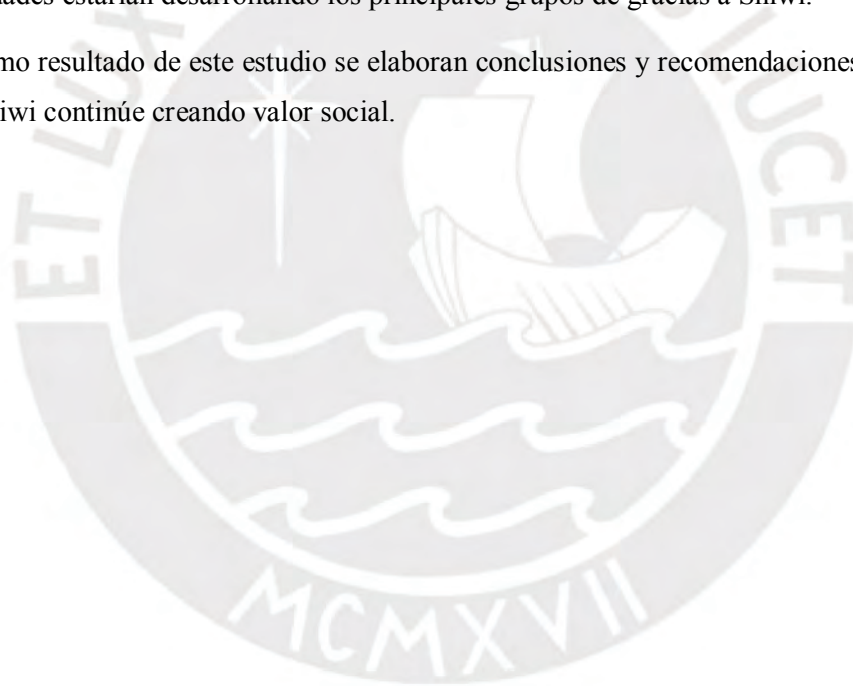
RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio plantea la necesidad de conocer cuál es el valor social que genera una empresa social peruana en sus principales grupos de interés. Se plantea analizar el valor social utilizando el enfoque de las capacidades y dentro del cual utilizamos la lista de capacidades centrales propuestas por Martha Nussbaum.

La aproximación de la investigación se realiza mediante el estudio de la empresa social Shiwi. Shiwi es una empresa que se dedica al comercio de productos provenientes de áreas naturales protegidas del Perú.

En primer lugar, la presente investigación analiza la situación actual de la empresa Shiwi. En segundo lugar describe su modelo de negocio. En tercer lugar, se realiza el análisis del valor social de acuerdo a la lista de capacidades centrales que propone Martha Nussbaum para conocer qué capacidades estarían desarrollando los principales grupos de gracias a Shiwi.

Como resultado de este estudio se elaboran conclusiones y recomendaciones para que la empresa Shiwi continúe creando valor social.



INTRODUCCIÓN

Ante el surgimiento de las denominadas empresas sociales, aquellas que crean valor social, surge la necesidad de entender cuál es el valor social y cómo se puede abordar su comprensión. Por ello, se plantea el análisis del valor social bajo el enfoque de las capacidades. Mediante la elaboración de la presente investigación se busca abordar esta problemática y enriquecer la información existente acerca de las organizaciones que crean valor social, en este caso específicamente de las denominadas empresas sociales.

En línea con lo anterior, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar el valor social que crea una empresa social bajo el enfoque de las capacidades en sus principales grupos de interés. Para ello, el presente estudio toma como estudio de caso a la empresa Shiwi, una empresa social peruana que comercializa productos naturales provenientes de áreas naturales protegidas, con la finalidad de conocer el valor social que esta genera, lo que representa un reto para este tipo de organizaciones y específicamente para Shiwi ya que requiere conocer su valor y no cuenta con una herramienta para ello. Analizar y conocer el valor que genera le permitirá saber si está alcanzando sus objetivos alineados al propósito que tiene como empresa social, además le permitirá comunicar sus resultados y rendir cuentas a sus grupos de interés.

La investigación se compone de seis capítulos. El primer capítulo aborda la problemática, los objetivos que guiarán la investigación, así también se introduce la justificación social y económica, así como la justificación desde las ciencias de la gestión.

El segundo capítulo aborda el marco teórico en el cual se presenta los conceptos de valor social. Además, se muestra una exploración de las metodologías de medición de valor social, la cual conlleva a poner énfasis en sus limitaciones y críticas a las mismas. Asimismo, se introduce el enfoque de capacidades, haciendo énfasis en la lista de capacidades centrales que propone Martha Nussbaum. Se muestra las ventajas de utilizar las capacidades como marco de referencia para la comprensión y medición del valor social.

En el tercer capítulo, se presenta el contexto de las empresas sociales, así también se presenta el contexto más específico de la empresa estudiada, ello incluye el contexto geográfico y demográfico de las zonas de influencia, además se aborda el tema de la conservación y las áreas naturales protegidas. También se presenta la situación de cada una de las actividades productivas involucradas.

En el cuarto capítulo, se explica el modelo de negocio de la empresa Shiwi a través de la herramienta Flourishing Business Canvas (FBC).

En el quinto capítulo, se detalla el sustento metodológico que sigue la presente investigación, mencionando el alcance, la estrategia seguida, las técnicas utilizadas y el proceso de análisis de datos recolectados de la investigación.

En el sexto capítulo, se muestra el análisis de los resultados obtenidos, el cual se aborda de la siguiente manera. Primero se muestra el análisis derivado de las variables surgidas en los grupos de interés analizados, luego a modo de conclusiones preliminares se muestra el análisis de las capacidades desarrolladas por la empresa en sus grupos de interés. Finalmente, se presentan las conclusiones a las cuales llega la investigación.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Descripción del problema

Uno de los retos más importantes que enfrentan las organizaciones que buscan crear valor para la sociedad es el reto de mostrar resultados (Beaumont, 2016) y presentarlos mostrando cuál es su impacto social y económico (Díaz, Marcuello & Marcuello, 2012). El surgimiento de estas nuevas formas de organizaciones que operan en el mercado y que a su vez buscan crear valor social presenta nuevos desafíos y oportunidades para medir dicho valor (Mook, Chan & Kershaw, 2015).

Shiwi es una empresa social peruana cuyo propósito es que “todos nos convirtamos en personas que toman decisiones conscientes, donde se apoyen economías en desarrollo cuyos participantes son tratados y compensados de manera justa, reconociendo su trabajo de protección de suelo, aire y agua a través de manejos agrícolas responsables y sostenibles” (Shiwi, 2018a). Para lograrlo, Shiwi se dedica al comercio de productos provenientes de Áreas Naturales Protegidas del Perú. Los principales productos que Shiwi comercializa son productos naturales tales como la castaña amazónica, aceite de coco, miel de abeja entre otros. Estos productos los obtiene de personas que viven en regiones de la Amazonía. Shiwi busca contribuir con la conservación de los bosques a través de su modelo de negocio.

Shiwi como empresa social que busca generar valor social y no sólo económico, requiere conocer cuál es el valor social que está generando (Sofía Rubio, comunicación personal, 4 de noviembre, 2017). Para lo cual, se necesita una herramienta que permita una mejor y adecuada comprensión de dicho valor. Shiwi no cuenta con una herramienta que le permita conocer el valor que genera en sus principales grupos de interés.

En ese sentido, la presente investigación emplea el enfoque de las capacidades para analizar y conocer cuál es ese valor social que la empresa estaría generando. Este enfoque teórico resulta útil, ya que es utilizado como un marco evaluativo útil para comprender y medir el valor social. Además, este enfoque parte de las perspectivas de los individuos como grupos de interés, incorpora las preferencias únicas de cada uno y abarca múltiples dimensiones de la vida (Shoko, Shena & Rasheda, 2017).

Se plantea utilizar la lista de “diez capacidades funcionales humanas centrales” como concepción universal de necesidades propuestas por Martha Nussbaum. Una de estas capacidades es la denominada “otras especies”, descrita como ser capaces de vivir con cuidado por los animales y la naturaleza (Nussbaum, 2002, p.123), otra capacidad es la de “salud corporal” que está vinculada a la alimentación saludable, con lo cual las capacidades centrales propuestas por

Nussbaum resultarían ser pertinentes para la comprensión del valor social generado por Shiwi. En ese sentido, el enfoque de Nussbaum da una aproximación teórica útil para ayudar a Shiwi a conocer el valor social que estaría generando. Es así que surge la necesidad de conocer y analizar, en el caso de estudio de Shiwi, cuál es el valor social que estaría generando bajo el enfoque de las capacidades, específicamente utilizando las capacidades centrales propuestas por Martha Nussbaum.

2. Objetivos de la investigación

2.1. Objetivo general

Comprender el valor social generado por la empresa social Shiwi bajo el enfoque de capacidades.

2.2. Objetivos específicos

- Explorar el concepto de valor social y las metodologías de medición de valor social para determinar la metodología más adecuada para el análisis de nuestro objeto de estudio.
- Describir el contexto y el modelo de negocio de la empresa social Shiwi.
- Analizar los cambios generados a nivel personal en los grupos de interés: clientes, productores y colaboradores gracias a la intervención de Shiwi a través del enfoque de capacidades.

3. Justificación

3.1. Social y económica

Desde un punto de vista social, el problema del inadecuado uso y aprovechamiento de los recursos naturales requiere de especial atención por los daños que está generando para la sociedad. El Perú posee un amplio territorio cubierto por bosques, lo cual lo convierte en uno de los países con mayor diversidad en el mundo. Existen “más de 330,000 personas que dependen directamente de los bosques nacionales para su subsistencia y muchos más que dependen de los numerosos productos y servicios ecosistémicos provistos por estos bosques” (World Wildlife Fund, 2015, p.2). Sin embargo, al mismo tiempo, “cerca de 1,100 millas cuadradas [2,849 km²] de bosques peruanos son talados anualmente, casi el 80% de ellos de manera ilegal” (World Wildlife Fund, 2015, p.2).

“En la Amazonía peruana, las principales causas de la deforestación son la agricultura de menor escala, la minería comercial y la construcción de vías” (World Wildlife Fund, 2015, p.2). “Para las economías centradas en la extracción de recursos naturales, este boom a menudo trae crecientes amenazas ambientales. No obstante, las finanzas obtenidas por dicho desarrollo también pueden abrir mayores oportunidades de conservación” (World Wildlife Fund, 2015, p.2).

Es así que el reto está en cómo aprovechar los beneficios económicos y sociales de dichos recursos naturales de manera sostenible.

Frente a dicho contexto surge el accionar de la empresa social Shiwi, que justamente parte de reconocer dicha problemática: “Nuestro planeta está lastimado debido a años de conducta irresponsable. Por esto, es tarea de todos – recolectores, productores y consumidores – revertir la situación” (Shiwi, 2018a). Ante ello, plantea una solución: “Shiwi ofrece productos de alta calidad: ricos, naturales y muy saludables. Con tu compra sostienes a personas que trabajan en armonía con la naturaleza y son guardianes de áreas protegidas, así tú también participas de la conservación” (Shiwi, 2018a). En ese sentido, Shiwi busca generar valor en la sociedad a través de la fuerza del mercado.

La importancia de estudiar el valor social que Shiwi genera se expresa varias formas. Por un lado, el uso de alguna metodología de medición brinda legitimidad a las organizaciones, debido a que pueden convertirse en una adecuada herramienta de comunicación, ya que muestra de forma más tangible los beneficios obtenidos por los grupos de interés. De esta manera, empresas sociales como Shiwi pueden comunicar y dar a conocer a sus diversos grupos de interés el valor social que están generando (WBCSD, 2013).

Por otro lado, la comprensión del valor social posibilita una eficiente y efectiva asignación de recursos debido a que le brinda información a Shiwi para una adecuada toma de decisiones. Así también, comprender el valor social que Shiwi genera, bajo un enfoque sistémico, puede servir para responder a toda una gama de imperativos estratégicos, por ejemplo: obtener o conservar la licencia para operar, impulsar a los gobiernos a mejorar el entorno favorecedor del negocio, fortalecer las cadenas de valor y fomentar la innovación en productos y servicios para captar nuevos mercados y aumentar los ingresos (WBCSD, 2013). Organizaciones como Shiwi requieren una comprensión del valor para permitirles mejorar su desempeño y comunicar los beneficios de sus actividades de manera efectiva (Grieco, Michellini & Iasevoli, 2015). Asimismo, la evaluación del valor social con más detalle puede ser útil para mejorar la gestión interna y la captación de fondos (Grieco et al., 2015). Entonces, analizar y comprender el valor social le resulta de gran utilidad para Shiwi y en consecuencia para la sociedad.

3.2. Desde las ciencias de la gestión

En relación a las ciencias de la gestión, la comprensión del valor social generado por las organizaciones tiene una gran relevancia para la gestión estratégica debido a que:

Las Ciencias de la Gestión se ocupan de un espacio de conocimiento complejo de amplia actualidad y urgencia en el mundo contemporáneo: las organizaciones, el valor por ellas generado, la trama vital que lo hace posible, así como las relaciones inter organizacionales

que delinear sistemas y/o estructuras más amplias que también constituyen espacios de gestión (Del Águila, 2016).

Es así que, se busca aportar al conocimiento de la gestión al estudiar y aplicar el enfoque de las capacidades propuesto por Martha Nussbaum para comprender el valor social que estaría generando una empresa social. Existen pocos estudios centrados en comprender y medir el valor social en empresas sociales en el Perú y son menores aquellos que se centran en medir y conocer el valor social entendido bajo el enfoque de las capacidades. Es así que la presente investigación aportará al debate sobre la comprensión del valor social que crea una empresa social.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

1. Conceptos y teorías de valor

En principio, resulta relevante un breve repaso sobre las concepciones del valor en sí mismo considerado. Al respecto tenemos que “durante gran parte de la historia humana, filósofos y economistas creyeron que el valor era un hecho objetivo. Por ejemplo, Aristóteles pensó que había un "precio justo" para todo, y Karl Marx pensó que ese valor provenía del trabajo” (Mulgan, 2010, pp.41-42). Aunque, recientemente, más economistas han aceptado que el único concepto significativo de valor es el que surge de la interacción de demanda y oferta en los mercados. Dicho de otro modo, algo es valioso sólo si alguien está dispuesto a pagar por ello. Este enfoque asume que no puede haber valor económico en una puesta de sol o en disfrutar la sombra bajo un árbol. En ese sentido, podemos decir que se asocia y entiende el valor sólo como valor económico, asumiendo que si alguien no está dispuesto a pagar por estas cuestiones no tiene valor. Sin embargo, desde las ciencias de la gestión existen otras definiciones de valor que amplían su comprensión más allá del valor económico, siendo los más importantes: valor compartido, valor combinado, valor social.

Para Porter y Kramer (2011) el valor compartido son las políticas y prácticas operativas de una organización que mejoran tanto su competitividad como las condiciones sociales y económicas de la sociedad, de forma que se genera valor económico mediante la creación de valor social, con lo cual para generar progreso económico y se debe generar progreso social. Para Emerson y Bonini (2005) el valor combinado describe cómo las organizaciones desarrollan estrategias que crean y combinan valor social, ambiental y económico. Las organizaciones que buscan generar valor combinado son capaces de “capturar eficiencias que no serían posibles a través de la búsqueda de puras estrategias comerciales o sociales” (Emerson & Bonini, 2005, p. 4). Del mismo modo como se hizo una revisión de estos conceptos, en el apartado 1.2 se revisarán distintos conceptos de valor social.

1.1. Gestión estratégica y valor

Las organizaciones necesitan de estrategias para que se mantengan con propósito y eficaces, “desarrollar e implementar tales estrategias son las tareas del liderazgo por excelencia de quienes las dirigen” (Moore, 2000, p. 184). De acuerdo a Drucker, “el propósito de la estrategia es empoderar a la organización para lograr sus objetivos en un entorno impredecible” (2011 citado en Parra, Guzmán & Tarapuez 2018, p. 19). De esta forma Moore comenta que una organización tiene una estrategia “cuando los líderes y la organización en conjunto se han comprometido con una visión particular de cómo la organización operará para crear valor y

sostenerse en el futuro inmediato” (Andrews 1971, pp. vi-vii; Barnard 1966, p. 87 citados en Moore 2000, p. 183). Así mismo una de las tareas del análisis para el desarrollo de una estrategia consiste, entre otras, en asegurarse que la estrategia adoptada sea creadora de valor (Moore, 2000).

Las estrategias permiten a la organización, además de garantizar su sostenibilidad o supervivencia, mostrar su propósito o razón de ser a sus grupos de interés para de esta forma ganar legitimidad por parte de ellos, con lo cual se consigue soporte a la organización a través de dinero, tiempo u otros recursos valiosos para esta (Moore, 2000). Por tanto las estrategias son sensibles a las demandas (o necesidades) de sus grupos de interés. Según Collis y Rukstad (2008), para desarrollar un estrategia se necesita una comprensión detallada de las necesidades de los clientes para luego identificar maneras únicas de crear valor para estos clientes, así mismo se requiere una evaluación rigurosa de las propias capacidades y recursos de la empresa y de sus competidores, por lo cual “la parte creativa de elaborar una estrategia es encontrar el lugar ideal donde las capacidades de la empresa se alineen con las necesidades del cliente de una manera que los competidores no puedan igualar en un contexto externo cambiante” (Collis & Rukstad, 2008, p.9).

El marco de referencia planteado por Ormiston y Seymour reconoce que la creación de valor para las empresas sociales requiere de una integrada estrategia en la cual se alinee la misión, objetivos, elementos de la estrategia para la ejecución, recursos y el ambiente externo (2011). Así mismo, Ormiston y Seymour mencionan que si bien es evidente que el propósito de la empresa social afectará el valor que crea, no es evidente si las herramientas o los enfoques para medir el impacto social pueden afectar el valor creado por estas organizaciones. De esta forma, entender el valor (o la creación de valor) “requiere la comprensión de la evaluación de valor, así como los procesos en la creación de este” (Ormiston & Seymour, 2011, p. 126). La medición del impacto se incluye como un paso final para el proceso de creación de valor como estrategia (Ormiston & Seymour, 2011).

Para las organizaciones sin fines de lucro, la misión define el valor que pretende generar o alcanzar en sus grupos de interés y la sociedad en general, con lo cual brinda su propósito para la organización; es por ello que la misión se convierte en la métrica para evaluar o medir su desempeño pasado y planear las futuras decisiones, a la vez que asegura sus ingresos y por ende su sostenibilidad (Moore, 2000). Sin embargo, si bien la misión sirve como guía para los emprendedores sociales, es “la operacionalización de esa misión en estrategia es la que genera valor” (Ormiston & Seymour, 2011, p. 132). Para Moore “los gerentes de organizaciones sin fines de lucro prefieren hablar en términos de valor social de misiones particulares en lugar de rentabilidad o sostenibilidad financiera de la empresa” (2000, p. 199), puesto que buscan crear un

tipo de valor que no sólo esté subordinado a la voluntad de sus clientes de pagar por un producto, sino al cumplimiento de su propósito.

1.2. Valor social: conceptos

Hace no mucho tiempo atrás, se asumía que la creación de valor social era una preocupación exclusiva del tercer sector, y que la creación de valor económico era el objetivo exclusivo del sector privado. Sin embargo, actualmente, se espera que ambos sectores generen tanto resultados sociales como económicos (The Social Enterprise Knowledge Network [SEKN], 2006). En este sentido, se esperaría que la generación de valor tanto en términos de resultados económicos como sociales sea el fin de toda organización hoy en día. “La mayoría de organizaciones y emprendimientos que crean valor social tienen explícitamente objetivos sociales. Se trata de organizaciones de la sociedad civil como organismos de promoción, iglesias, sindicatos, asociaciones culturales, juntas vecinales, entre otros” (Beaumont, 2016). Sin embargo, estas no son las únicas que crean valor social, por ejemplo, las empresas están cada vez más participando en esta creación de valor social como resultado de su responsabilidad social empresarial, existen también las empresas B y empresas sociales las cuales son empresas que a través de la fuerza del mercado buscan solucionar problemas sociales y ambientales (Beaumont, 2016). Las organizaciones crean valor social mediante estrategias que les permiten lograr sus objetivos sociales y estos objetivos están dirigidos a solucionar problemas sociales o satisfacer necesidades (Beaumont, 2016).

A pesar de que el valor social es un concepto que se originó en la investigación socioeconómica hace más de veinte años, no existe una propuesta generalmente aceptada sobre su definición y medición (Bellostas et al., 2016).

Austin et al. (2006) proponen definir la creación de valor social a partir de los recursos necesarios para alcanzar niveles de bienestar colectivo. Los autores mencionan que aunque el valor social se crea muy a menudo al traer recursos a la organización y al crear resultados directamente, en otros casos, la organización puede en realidad crear mayor valor social trabajando en colaboración con organizaciones complementarias, o incluso antiguos o potenciales competidores. De hecho, la resolución de problemas sociales requiere muchos más recursos de los que una sola organización puede movilizar (Austin et al., 2006). De este modo, el valor social consiste en resolver problemas sociales para el logro de un mayor bienestar colectivo producto de un trabajo colaborativo con otras entidades a través de la movilización de recursos dentro y fuera de los límites de la organización.

Vásquez y Dávila (2008) definen el valor social en función de los resultados alcanzados. Para los autores, el valor social es alcanzar equilibrios nuevos y estables en relación a las

condiciones sociales al dar soluciones a problemas sociales, a través de la acción directa llevada a cabo por organizaciones sin ánimo de lucro, empresas u organismos gubernamentales. Para Wood y Leighton (2010) el valor social se refiere a los impactos no financieros de programas, organizaciones e intervenciones, dichos impactos incluyen el bienestar de las personas, las comunidades, la sociedad y el medio ambiente. Para los autores estos son típicamente descritos como resultados 'suaves', principalmente porque son difíciles de cuantificar y medir.

The Social Enterprise Knowledge Network (SEKN) presenta un concepto de valor social el cual se basa en una tipología que realiza a partir del análisis de las experiencias de diversas organizaciones, y es la siguiente:

El valor social es 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 (SEKN, 2006, p. 296).

En este sentido, “la creación de valor social consiste esencialmente en cambiar para bien las vidas de los individuos, mediante la consecución de objetivos socialmente deseables” (SEKN, 2006, p. 286) y se crea valor al dar respuesta a una necesidad insatisfecha (SEKN, 2006), es decir el valor social resultaría ser la respuesta a necesidades insatisfechas y al hacerlo contribuye a mejorar la sociedad.

De acuerdo a SEKN (2006), el progreso social como resultado del logro de objetivos socialmente deseables abarca:

- La remoción de barreras u obstáculos que no permiten satisfacer las necesidades, como por ejemplo: barreras de precio/ingreso que no permite acercar a una parte de la población que se encuentra en situación de pobreza bienes y servicios al poder de compra de estas, entre estos bienes tenemos por ejemplo: bienes de consumo, educación formal, educación sexual y planificación familiar, capacitación en tecnologías de la información; exclusión de mercado de capitales, los sectores de bajos ingresos tienen obstáculos para el acceso a crédito; barreras simbólicas como la ausencia de identidad individual y colectiva, los sectores de bajos ingresos tienen serias dificultades en construir una identidad colectiva que tenga significado por fuera de las comunidades a las que pertenecen, las cuales suelen mantenerse aisladas de la sociedad; la lejanía geográfica que en consecuencia representaba carencia de servicios públicos básicos como el acceso a agua potable y saneamiento.

- La ayuda o atención a poblaciones temporalmente debilitadas, empoderando al desposeído, por ejemplo a través de: la protección de los derechos básicos que muchas veces resultan ser vulnerados especialmente en poblaciones de sectores de bajos ingresos o que se encuentran en situación de pobreza; el reforzamiento de tejidos institucionales de comunidades de base, desarrollando las capacidades y autonomía de estas.
- Dar voz a aquellos que carecen de voz propia con la que defender sus intereses y derechos, entre estos tenemos por ejemplo: a los niños y adolescentes quienes a menudo suelen ser víctimas de abusos y violación de sus derechos; a los consumidores quienes resultan ser un conjunto de individuos aislados sin la capacidad de articular sus intereses y actuar de manera conjunta; a las personas con discapacidad física o mental; y al medio ambiente a través de su protección, ya que este sufre porque la sociedad se beneficia de su uso racional colectivamente pero a la vez los individuos tienen muchos incentivos para sobre utilizarlo hasta agotarlo.
- La mitigación de efectos secundarios indeseables producto de la actividad económica, a través de por ejemplo: dar respuestas o soluciones a las externalidades negativas que ésta genera u obtener la licencia social para operar (SEKN, 2006).

De este modo, existe una relación de valor social y progreso social. El valor social es el logro de objetivos socialmente deseados o la consecución del progreso social. Así, podemos definir el valor social como la satisfacción de necesidades contribuyendo a la mejora de la sociedad o el progreso social.

A modo de resumen se presenta la tabla con los conceptos de valor social:

Tabla 1: Conceptos de valor social

Autores	Conceptos de valor social
Austin, Stevenson y Wei-Skillern (2006)	Logro del bienestar colectivo a través de la resolución de problemas sociales por medio del trabajo colaborativo entre entidades.
Vásquez y Dávila (2008)	Alcanzar equilibrios estables en las condiciones sociales a través de los resultados generados por las organizaciones
Wood y Leighton (2010)	El bienestar de las personas, las comunidades, la sociedad y el medio ambiente como impactos no financieros que son difíciles de medir o cuantificar
SEKN (2006)	Búsqueda del progreso social o satisfacción de necesidades mediante el logro de objetivos socialmente deseados, como por ejemplo: a) Remoción de barreras b) Ayuda a aquellos temporalmente debilitadas c) Dar voz a quienes carecen de ella d) Mitigar efectos secundarios no deseados de la actividad económica

Fuente: SEKN (2006), Wood & Leighton (2010), Vásquez & Dávila (2008), Austin et al. (2006)

1.3. Creación de valor

Por un lado, Clark, Rosenzweig, Long y Olsen (2004) introdujeron el concepto de “cadena de valor de impacto”. Su trabajo se basa en un modelo lógico utilizado para diferenciar los efectos de los impactos y entender el recorrido del cambio desde los recursos hasta el alineamiento de objetivos. En la “cadena de valor de impacto”, el impacto social representa la porción del efecto total logrado gracias a las actividades de una organización y excluye todo efecto que habría sucedido aún si las actividades no hubieran tenido lugar, es decir lo que habría sucedido de todos modos. El WBCSD también presenta este concepto como “cadena de resultados”, el cual busca explicar “cómo las actividades empresariales se traducen en impactos socioeconómicos” (WBCSD, 2013, p. 12). Este último define el impacto como “cambios a nivel de los objetivos en la vida de la población target (e incluso en la de las generaciones futuras)” (WBCSD, 2013, p. 15). Para manejar su desempeño, las organizaciones necesitan información en tiempo real que les indique qué pueden hacer para mejorar. En consecuencia, muchas de ellas eligen medir el efecto o incluso el producto como sustitutos del impacto (WBCSD, 2013).

Por otro lado, Bellostas et al. (2016) mencionan un concepto de valor que depende de las ideas y percepciones, con lo cual se tiene una medida de valor subjetiva para cada grupo de interés y es necesario utilizar técnicas que midan la empatía entre la organización y sus partes interesadas. De igual forma, Kroeger y Weber (2014) plantean el concepto de bienestar subjetivo el cual se define a través del juicio o percepción de bienestar de los propios interesados (o grupos de interés). La creación de valor social, se entiende a partir de la apreciación y satisfacción de las partes interesadas sobre la utilidad del valor social que crea una organización. Este marco de referencia coincide en gran parte con el enfoque de capacidades de Amartya Sen, el cual concibe a las oportunidades y la libertad como la clave de la del bienestar en la persona (Kroeger & Weber, 2014).

2. Medición de valor

En cuanto a la medición del valor social, encontramos diversos métodos y formas para hacerlo. Ello se explica por varias razones. En primer lugar, medir un hecho depende de cómo este se concibe, entonces se tiene una diversidad de formas de medir el valor social a la falta de un concepto acordado del término (Bellostas et al., 2016). En segundo lugar, desde la perspectiva de los empresarios sociales, el concepto del impacto social puede ser medido en una variedad de formas (intencional / no intencional, positivo / negativo, corto / largo plazo), y cada organización está interesada en la evaluación de algunas de estas áreas en particular. Como resultado, los modelos existentes se adaptan a los requisitos de los diferentes tipos de organizaciones que varían en su tamaño, actividades, objetivos. En tercer lugar, las empresas sociales tienen muchos grupos

de interés diversos a quienes rinden cuentas, y cada uno de ellos puede estar interesado en un tipo diferente de impacto, en consecuencia, no existe un modelo único que se satisfaga a todas las organizaciones que quieren medir su impacto (Grieco et al., 2015).

2.1. Mapeo de metodologías de medición de valor social

A continuación, como resultado de una revisión bibliográfica sobre medición de valor social se presenta una tabla de elaboración propia que muestra la gran diversidad de metodologías que existen y que han sido desarrolladas por diversas organizaciones y autores:



Tabla 2: Listado de metodologías de medición de valor social

Herramienta	Autor (año)	Díaz, Marcuello y Marcuello, (2012)	Ebrahim y Rangan (2010)	Holt y Littlewood (2015)	Trelstad (2008)	WBCSD (2013)	Tuan (2008)	Wood y Leighton (2010)	Christlieb (2012)
Retorno Social de la Inversión (SROI)	x	x	x	x	x		x	x	x
Acumen Fund – best available charitable option (BACO ratio)	x	x	x	x	x		x	x	
Robin Hood Foundation – benefit-cost ratios (BCR)	x	x			x		x	x	
The London’s Base of the Pyramid Impact Assessment Frameworkd/ Base of the Pyramid Impact Assessment Framework (BoP)			x	x	x				
Cost-Effectiveness Analysis (CEA) - QALYS y DALYS							x	x	x
Cost - Benefit Analysis (CBA)							x	x	x
Millennium Challenge Corporation – economic rate of return (ERR)	x	x							
Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (MIT)	x	x							

Tabla 2: Listado de metodologías de medición de valor social (continuación)

Herramienta	Autor (año)	Díaz, Marcuello y Marcuello, (2012)	Ebrahim y Rangan (2010)	Holt y Littlewood (2015)	Trelstad (2008)	WBCSD (2013)	Tuan (2008)	Wood y Leighton (2010)	Christlieb (2012)
Innovations for Poverty Action (IPA)		x	x						
the Oxfam Poverty footprint (Poverty Footprint)				x		x			
Anglo American Socio - Economic Assessment Toolbox (SEAT)				x		x			
The social impact measurement for local economies (SIMPLE)				x					
Thrid Sector Performance Dashboard (TSPD)				x					
Impact investment decision making local multiplier 3 (LM3)				x					
Microfinance Impact Assessment Tools; the European Union's Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)				x					
Global Reporting Initiative (GRI) guidelines								x	

Tabla 2: Listado de metodologías de medición de valor social (continuación)

Herramienta	Autor (año)	Díaz, Marcuello y Marcuello, (2012)	Ebrahim y Rangan (2010)	Holt y Littlewood (2015)	Trelstad (2008)	WBCSD (2013)	Tuan (2008)	Wood y Leighton (2010)	Christlieb (2012)
Metrics Navigator GEMI						x			
Impact Measurement Framework						x			
Impact Reporting and Investment Standards (IRIS)						x			
MDG Scan						x			
Measuring Impact Framework						x			
Progress out of Poverty Index (PPI)						x			
Socio-Economic Assessment Toolbox (SEAT)						x			
Modelo Input-Output						x			
Expected Return - William and Flora Hewlett Foundation (Hewlett)							x	x	
Cost per Impact - Center for High Impact Philanthropy (CHIP)							x	x	
Foundation Investment Bubble Chart (Bubble Chart)							x	x	

2.2. Descripciones de metodologías de medición de valor social

En este apartado se hace una breve descripción de las metodologías de medición de valor social que más se han repetido en la revisión bibliográfica:

2.2.1. La metodología del SROI, El Retorno Social de la Inversión

La metodología del SROI fue publicada por The Cabinet Office, La Oficina del Tercer Sector de Inglaterra.

Cada día nuestras acciones y actividades crean y destruyen valor; ellas cambian el mundo a nuestro alrededor. Sin embargo, a pesar de que el valor que creamos va mucho más allá de lo que se puede medir en términos monetarios, este es, la mayoría de las veces, el único tipo de valor que se mide y se cuantifica. Como resultado, las cosas que pueden comprarse y venderse adquieren mayor valor y se dejan de lado otras también muy importantes. Así, las decisiones que se toman pueden no ser tan adecuadas como podrían serlo, ya que están basadas en información incompleta, respecto a su verdadero impacto (The Cabinet Office, 2012, p. 8).

Sucede que muchas acciones van generando y destruyendo valor, y sucede que muchas veces el valor no se limita a la dimensión económica, sino más bien se genera también en dimensiones sociales y ambientales. Las personas nos movemos en estas dimensiones y eso debería dar cuenta de la importancia que tiene entender y percibir el valor de esa forma. En este sentido, el Retorno Social de la Inversión (en adelante SROI por sus siglas en inglés) es un marco para medir y cuantificar este concepto mucho más amplio de valor (The Cabinet Office, 2012). El enfoque del SROI incluye el valor social y ambiental mediante la utilización de proxies de mercado, con el dinero como unidad común para comunicar valor (Nicholls et al. 2012 citado en Mook et al. 2015).

Entonces, la metodología permite medir el valor social, además del económico, ya que mide el cambio en formas que son relevantes para las personas u organizaciones que lo experimentan o contribuyen con él. Ella considera cómo se genera el cambio midiendo los resultados (outcomes) sociales, medioambientales y económicos, y usa términos monetarios para representar dichos outcomes. Esto permite calcular el ratio costo-beneficio (The Cabinet Office, 2012). Por ejemplo, un ratio de 3:1 indica que una inversión de $s/1$ genera $s/3$ de valor social. El SROI utiliza elementos del análisis de costo-beneficio cuando se cuantifican y comparan los costos y beneficios para evaluar la conveniencia de una intervención dada expresada en unidades monetarias (Layard & Glaister 1994 citado en Millar & Hall 2013).

El SROI fue desarrollado con base en la contabilidad social y en un análisis de costo-beneficio, y se basa en siete principios. Estos principios forman la base de la aplicación del SROI. Los principios son:

- Involucrar a los stakeholders.
- Entender qué cambia.
- Valorar las cosas importantes.
- Incluir únicamente lo esencial.
- No reivindicar en exceso.
- Ser transparente.
- Comprobar el resultado (The Cabinet Office, 2012, p. 9)

Los enfoques del SROI varían de mirar un programa en particular a toda una organización. Asimismo, puede ser evaluativa, que se realiza de forma retrospectiva y se basa en resultados reales que ya han tenido lugar "o un pronóstico, que predice cuánto valor social será creado si las actividades cumplen con los resultados previstos" (Nicholls et. al. 2012 citado en Mook et al. 2015, p.8).

Ahora bien, se mostrará brevemente los méritos del SROI. Se puede resumir los méritos del SROI como legitimación y una asignación de fondos de donantes más eficiente y eficaz (Maier, Schober, Simsa & Millner, 2015). En relación a la legitimación "probablemente, la cualidad más reconocida de SROI es su efectividad como herramienta de comunicación" (Maier et al., 2015, p.1811). Ya que, al sistematizar los resultados bajo la definición de valor social y asignarles un valor monetario fruto de un análisis de lo que ese resultado implica, da cuenta de manera común y comparable dichos resultados generados, estos resultados obtenidos son potentes para comunicar y legitimar que realmente las actividades que la organización realiza son ciertos y además da cuenta de que tanto está alcanzando su misión y su objetivos como organización. El segundo gran beneficio que a menudo se atribuye al análisis de SROI es el de permitir la asignación racional de recursos mediante el suministro de información. Se supone que esto ayuda a financiadores y ONGs en su proceso de toma de decisiones, aumentando así el bienestar general de la sociedad (Maier et al., 2015).

2.2.2. Acumen Fund's Approach- BACO ratio (for "best available charitable option")

Esta herramienta ayuda brindando información a los inversionistas acerca de dónde su capital filantrópico será más efectivo, respondiendo a la pregunta "Por cada dólar invertido, ¿cuánta producción social generará durante la vida de la inversión en relación con la mejor opción caritativa disponible?" Esta metodología, denominada ratio BACO (por "la mejor opción caritativa disponible" en español), es un punto de partida útil para evaluar el impacto social y la rentabilidad de cada una de las inversiones que realizan. El punto del análisis es informar a nuestra cartera de toma de decisiones con una indicación cuantificable de si nuestra inversión social "superará" a una alternativa plausible.

Siempre que sea posible, el BACO se basa en organizaciones benéficas existentes que proporcionan bienes y servicios similares a los de la inversión de Acumen Fund, es decir modelos de entrega del sector público o sin fines de lucro, para estimar costos y realizar proyecciones del impacto social que se generaría.

En lugar de buscar un estándar absoluto para el retorno social a través de una cartera extremadamente diversa, Acumen Fund pretende cuantificar el impacto social de una inversión y compararlo con el universo de las opciones caritativas existentes para esa cuestión social explícita. Usando las relaciones BACO, se pueden comparar las eficiencias entre las inversiones. Complementado por una serie de otras herramientas de métricas, BACO ayuda a comprender el contexto más amplio de las inversiones -desde la entrega de agua potable en la India al acceso a farmacias rurales en Kenia- y sirve como una herramienta práctica para la comunidad de inversionistas de Acumen Fund (Acumen Fund, 2007)

2.2.3. BoP impact assessment framework

Esta herramienta fue desarrollada por William Davidson Institute (Ted London). Tiene el propósito de evaluar el bienestar que crea una organización para tres categorías de stakeholders: la comunidad, los compradores y los vendedores. Asimismo, ayuda a las organizaciones a entender mejor y mejorar sus impactos en favor de la reducción de la pobreza. La herramienta proporciona a los gerentes un enfoque sólido y sistemático con la realización de un análisis estratégico para obtener una comprensión profunda del sistema integral de sus impactos y un análisis del rendimiento para identificar, controlar y mejorar indicadores clave en el tiempo (Grieco, 2015).

2.2.4. Cost-Effectiveness Analysis (CEA)

El análisis de costo - efectividad involucra el cálculo de un ratio de costo a un resultado (outcome); por ejemplo, costo por cada niño curado de malaria. Por lo tanto, lo que hace es

calcular el costo total de una iniciativa y cuantifica los beneficios. CEA es usado cuando la monetización del resultado de un programa o intervención no es posible o es inapropiado (Tuan, 2008). De esta manera, la medición puede sólo realizarse para un tipo resultado a la vez y con unidades naturales de medida (p.e. niño curado de malaria). Esta herramienta tiene el inconveniente de poder generar desacuerdos en cuanto a las ponderaciones usadas en el cálculo o incertidumbre en los resultados (Tuan, 2008). El CEA es usado tanto en el sector privado, público como en organizaciones sin fines de lucro, pero es en ámbito del cuidado de la salud donde es extensamente usado, siendo la herramienta adecuada para la comparación entre los costos de una intervención y su impacto en los años de vida ajustados por calidad o los años de vida ajustados por discapacidad (Tuan, 2008).

2.3. Limitaciones de las metodologías de medición

Las metodologías del cuadro de mapeo muestran limitaciones en la medición del valor social en empresas sociales para cumplir con nuestro objetivo de investigación que es el de conocer el valor social generado por la empresa social Shiwi.

Un primer grupo de metodologías que se caracteriza por tener métricas cuantitativas o basarse en ratios para su medición: SROI, BACO ratio, BCR, CEA, CBA, ERR, LM3, Hewlett, CHIP y Bubble Chart; tienen la limitación de ser poco fidedignas o rigurosas en sus cálculos, al usar estimaciones arbitrarias de costos o retornos (Mulgan, 2010). Por ejemplo, el SROI, siendo una de las metodologías de este grupo más estudiadas y puestas en práctica por distintas organizaciones, tiene que cuantificar en términos monetarios cuestiones inestimables o únicas como las vidas humanas, la salud o la naturaleza (Maier et al., 2015), ya que de otra forma no podría realizar "la comparación de diferentes entidades según una métrica común" (Espeland & Stevens 1998, p. 313 citado en Maier et al. 2015, p. 1816) para calcular su ratio costo - beneficio. Así también, estas metodologías suelen emplear ratios de descuentos comerciales para el valor social generado en el futuro, guiados bajo una lógica de valoración económica – financiera. El enfoque de estas metodologías tiende a objetivar valor social cuando en realidad no deberían, ya que el valor social puede cambiar a través del tiempo, las personas, lugares y condiciones (Mulgan, 2010).

El siguiente grupo de metodologías integradas por el BoP, PPI, modelo Input-Output, Poverty Footprint, IPA y MIT, tienen la limitación de estar enfocadas a campos específicos de acción como los relacionados a lucha contra la pobreza y la promoción del trabajo. La metodología BoP se enfoca en evaluar el bienestar en relación a la salida de la pobreza de sus grupos de interés, la metodología PPI lo hace de igual forma pero para los clientes financieros de una organización (exclusivo para el sector financiero) y el modelo Input-Output se enfoca en los

puestos de trabajo generados por una organización y su impacto para la sociedad (Grieco, 2015). Así mismo, estas metodologías requieren hacer la recolección de datos (estudio de campo) en contexto demográficamente similares, siendo más factible realizar los métodos experimentales en contextos aislados de intervención (Ebrahim & Rangan, 2010). Por estas razones, la metodologías aquí presentes son “más apropiadas para actividades como la provisión de vacunas, transferencias condicionadas de dinero a pobres o la distribución de nuevas variedades de semillas para granjeros” (Jones, Jones, Steer, & Datta 2009; Prowse 2007 citados en Ebrahim & Rangan, 2010, p. 15).

El último grupo de metodologías se caracterizan por tener como propósito, además del de medir y evaluar el valor social, ayudar a las organizaciones a monitorear y reportar su desempeño (Grieco, 2015). Estas metodologías ayudan a monitorear la medición de valor al asistir a los gerentes en la gestión de su organización y ayudan a reportar al brindar una estructura de reporte específica para comunicar a los grupos de interés. Mientras que algunas metodologías de medición en este grupo tales como: IRIS, TSPD y GRI cuentan con “una serie de indicadores que guían a las organizaciones a informar sus esfuerzos sociales” (Grieco, 2015, p. 103), otras se enfocan más en mostrar el proceso de desarrollo e implementación de políticas y su idoneidad y efectividad (WBCSD, 2013), estas metodologías son: SEAT, Measuring Impact Framework, MDG Scan, EMAS, Impact Measurement Framework y GEMI. Sin embargo, a pesar de que se reconoce el valor de estas métricas para lograr alinearse a distintas organizaciones, dichas métricas “se limitan a atraer fondos de donantes o establecer comparabilidad y puntos de referencia” (Nicholls 2006 citado en Ormiston & Seymour 2011, p. 133). Además de esto, la mayoría de estas herramientas orientan sus conceptos de valor a conceptos complementarios tales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) o impacto ambiental, por lo cual no dan una definición precisa de valor social. Por último, la mayoría de estas herramientas son desarrolladas y están destinadas especialmente a firmas consultoras.

3. Necesidades y Desarrollo Humano

3.1. Conceptos de necesidades: conceptos/tipología

Históricamente el concepto de necesidades ha estado relacionado a cuestiones económicas de escasez o carencia en el sistema bienes:

[...] hay que reconocer que llevamos una pesada carga resultado del predominio de la teoría económica en la cual la noción de necesidades hace dupla con la de escasez, y ambas fundamentan y legitiman el funcionamiento del sistema capitalista (basado en la diada producción - consumo) (Krmptic, 1999, p. 20).

Según esta lógica, las necesidades se convierten básicamente en un problema de consumo y por ende casi estrictamente económico (Krmptotic, 1999, p. 20). De ser así, el crecimiento de la economía se origina en “la posibilidad de producir necesidades más rápido que las posibilidades de su satisfacción” (Krmptotic, 1999, p.20). Este concepto nos lleva a pensar en el crecimiento económico (desarrollo económico) como aquel que perpetúa la escasez y desigualdad, ya que sólo se concentra en un aspecto de la satisfacción de necesidades el cual deriva en la utilización de explicaciones mecanicistas, acompañadas de indicadores agregados y homogeneizantes (Krmptotic, 1999, p. 27), lo cual reduce las dimensiones del ser humano. Todo esto no hace más que promover que las personas busquen la satisfacción de sus necesidades fuera de ellas mismas, a través de los bienes que pueden conseguir en el mercado, reduciendo la satisfacción de necesidades a los objetos mismos.

La importancia de la no satisfacción de necesidades radica en que:

El problema de la necesidad es el problema de la reproducción de la vida, la no satisfacción de una necesidad lleva a la desintegración del ser humano en un proceso que se desenvuelve al interior de cada persona, pero cuya satisfacción (en términos de mecanismos, objetos) puede estar fuera de ella (Krmptotic, 1999, p. 40).

Max-Neef, crítico de este pensamiento de mercado, menciona que:

Cuando la forma de producción y consumo de bienes conduce a erigir los bienes en fines en sí mismos, entonces la presunta satisfacción de una necesidad empaña las potencialidades de vivirla en toda su amplitud. La vida se pone, entonces, al servicio de los artefactos en vez de los artefactos al servicio de la vida (Max-Neef, 1986, p. 35).

Para Max-Neef (1986), las personas son seres de necesidades múltiples e interdependientes, y el proceso de satisfacción de éstas es un sistema en el cual se interrelacionan e interactúan. Por ello, “en la medida en que las necesidades comprometen, motivan y movilizan a las personas, son también potencialidad y, más aún, pueden llegar a ser recursos” (Max-Neef, 1986, p. 35). Así también, hace la diferencia entre los conceptos de necesidad y los satisfactores de estas. Los satisfactores “son formas de ser, tener, hacer y estar, de carácter individual y colectivo, conducentes a la actualización de necesidades” (Max-Neef, 1986, p. 41), por lo cual un satisfactor puede contribuir a satisfacer diversas necesidades o una necesidad puede requerir de varios satisfactores para ser satisfecha. Las necesidades en cambio son finitas y clasificables (subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad), además de estar presentes en todas las culturas y periodos históricos. “Lo que cambia, a través del tiempo y de las culturas, es la manera o los medios utilizados para la satisfacción de las necesidades” (Max-Neef, 1986, p. 41).

Amartya Sen replantea el concepto de necesidad, pasando de la necesidad a la capacidad, según el cual busca “romper con la tiranía de los bienes y de los ingresos sobre la calidad de vida de las personas” (Krpmotic, 1999, p. 75), centrando el análisis en el individuo o la persona. De esta forma, la calidad es definida como el resultado de las posibilidades que tienen las personas para satisfacer sus necesidades humanas fundamentales (Krpmotic, 1999). Según Amartya Sen el estar satisfecho no es un problema que radique en la posesión de bienes, considerando a la persona como un sujeto pasivo que es afectado por estos, sino de poner en juego la capacidad de elegir y alcanzar el tipo de vida que uno desea, ya sea desde las posibilidades personales como de las oportunidades sociales (Krpmotic, 1999).

Definir indicadores de calidad de vida y satisfacción de necesidades es un reto, pero más allá de su validez o alcance se puede afirmar que: “Es a menudo peor obtener una buena medición de la cosa equivocada que obtener una pobre medición de la cosa correcta, especialmente cuando la cosa equivocada será de hecho utilizada como un indicador de la cosa correcta” (Krpmotic, 1999, p. 40).

3.2. Enfoques de Desarrollo

Así como el concepto de necesidades ha cambiado, también lo hizo el concepto de desarrollo. Max - Neef menciona que “ya no se trata de relacionar necesidades solamente con bienes y servicios que presuntamente las satisfacen; sino de relacionarlas además con prácticas sociales, formas de organización, modelos políticos y valores que repercuten sobre las formas en que se expresan las necesidades” (1986, p. 34). Es de esta manera como el concepto de desarrollo económico medido a través del PBI encuentra sus limitaciones:

El hecho de fijarse solamente en el aumento de los objetos inanimados de gran consumo (por ejemplo, en el PNB o en el PIB, centro de muchos estudios económicos sobre el progreso) solo se podría justificar, y hasta cierto punto, por el efecto que tiene, directa o indirectamente, sobre las vidas humanas (Stiglitz, Sen, Fitoussi & Sarkozy, 2013, p. 46).

Nuestro sistema de medición de desarrollo requiere de un cambio de enfoque, yendo de la medición de la producción económica a la de bienestar de la población, bajo un contexto de sostenibilidad (Stiglitz et al., 2013, p. 54). Esto se debe a que varias facetas del bienestar de las personas son excluidas en las mediciones convencionales de la renta. Según Stiglitz et al. (2013), para definir lo que es bienestar hay que utilizar una definición con muchas dimensiones o facetas que deben tenerse en cuenta simultáneamente, por ello han identificado facetas clave que dan forma al bienestar de las personas:

- Nivel de vida material (ingresos, consumo y riqueza)
- Salud
- Educación
- Actividades personales, incluido el trabajo
- Voz política y gobernanza
- Conexiones y relaciones sociales
- Entorno (condiciones presentes y futuras)
- Inseguridad física y económica (Stiglitz et al., 2013, p. 59)

Entonces, el desarrollo debe estar referido a las personas y no a los objetos (Max –Neef, 1986). La calidad de vida depende de un enfoque de capacidades el cual “concibe la vida de una persona como la combinación de varios “haceres y seres” (funcionamientos) y de su libertad para elegir entre esos funcionamientos (capacidades)” (Stiglitz et al., 2013, p. 115), siendo un concepto más amplio que producción y nivel de vida, ya que incluye además del aspecto material todos los factores que influyen en lo que las personas valoran en su vida (Stiglitz et al., 2013)

3.3. Desarrollo Humano

Nussbaum y Sen parecen estar de acuerdo en que resulta necesario dar giro fundamental en la concepción del desarrollo humano, que vaya más allá de consideraciones solamente económicas, es así que, su propuesta resulta ser una opción poderosa para debilitar la vía del Producto Interno Bruto (PBI) como indicador exclusivo para establecer el nivel de desarrollo de un país o una región (Nussbaum y Sen 1993 citado en Colmenarejo 2016).

Amartya Sen concibe el desarrollo como un “proceso de expansión de las libertades reales” (Sen, 2000, p.19). Estas libertades reales van más allá de la clásica visión de desarrollo que consiste en crecimiento económico o acumulación de riquezas:

El crecimiento del PNB o de las rentas personales puede ser, desde luego, un medio muy importante para expandir las libertades de que disfrutaban los miembros de la sociedad. Pero las libertades también dependen de otros determinantes, como las instituciones sociales y económicas (por ejemplo, los servicios de educación y de atención médica), así como de los derechos políticos y humanos (entre ellos, la libertad para participar en debates y escrutinios públicos) (Sen, 2000, p. 19)

Es por ello que Amartya Sen reprueba la presunción económica tradicional que propone que el mercado es todo lo necesario para alcanzar el bien común, ya que para tener una sociedad

más distributiva, se requiere de estructuras adicionales al mercado (Bedoya, 2010). Así mismo, Sen plantea que la simple posesión de bienes no puede ser el indicador de desarrollo, porque los bienes son sólo los medios para el bienestar en las personas (Bedoya, 2010).

Según el concepto de libertad planteado por Sen, se tienen tres ámbitos de referencia a las libertades reales:

- La libertad referida a la oportunidad que tienen las personas para conseguir las cosas que valoran.
- La libertad referida al papel que tienen las personas en los proceso de toma de decisión.
- La libertad referida a la inmunidad que tienen las personas frente a las posibles interferencias de otras (Bedoya, 2010, p. 284).

Sen también explica que la perspectiva de la libertad convierte a los individuos en agentes activos de su propio destino para el desarrollo humano y que son las instituciones de la sociedad las que tiene la labor de contribuir con esta libertad:

Los fines y los medios del desarrollo obligan a colocar la perspectiva de la libertad en el centro del escenario. En este enfoque, los individuos han de verse como seres que participan activamente —si se les da la oportunidad— en la configuración de su propio destino, no como meros receptores pasivos de los frutos de ingeniosos programas de desarrollo. El Estado y la sociedad tienen un gran papel que desempeñar en reforzamiento y en la salvaguardia de las capacidades humanas. Su papel es ayudar, no proporcionar algo ya acabado. El enfoque de los fines y los medios del desarrollo basado en la libertad reclama nuestra atención (Sen, 2000, p. 75).

Amartya Sen (2000) defiende un enfoque de desarrollo humano ajustado al proceso de expansión de libertades fundamentales de los individuos, empoderando a las personas para que se involucren de forma activa en estos mismos procesos de desarrollo y sean agentes de su destino. Así mismo, Sen (2000) comenta que existe una gran variedad de instituciones sociales que pueden tanto contribuir como limitar el proceso de desarrollo de las personas. Un ejemplo de estas instituciones es el mercado, el cual puede brindar tanto oportunidades de desarrollo como barreras para estas.

Martha Nussbaum, a diferencia de Amartya Sen, presenta una lista de “capacidades funcionales humanas centrales; esto no es más que una tipología de necesidades humanas” (Gough, 2007, p. 177). Nussbaum propone ciertas normas universales de las capacidades humanas que deberían ser centrales y universales, las cuales “funcionan como garantías constitucionales en toda las naciones para hacer comparaciones y garantizar la promoción de la calidad de vida

humana” (Nussbaum, 2002, p. 35). Así mismo, Nussbaum explica el resultado que busca al garantizar el respeto de estas capacidades en las naciones: “Debería preservar libertades y oportunidades para cada persona, como individuos, respetándolos como fines en sí, y no como agentes o promotores de los fines de otros” (Nussbaum, 2002, p. 55). Nussbaum (2002) se diferencia de Sen porque considera que todas las capacidades son igualmente fundamentales, además rechaza la prioridad que Sen le da a la libertad. Ella considera que “las capacidades funcionales humanas centrales son los prerrequisitos para un floreciente desarrollo humano” (Gough, 2007, p. 181). Es así como Nussbaum (2002) presenta una lista de diez capacidades funcionales humanas centrales como concepción universal de necesidades y capacidades en todo el mundo.

3.3.1. Desarrollo humano sostenible

Actualmente, el problema ambiental es considerado como una de las cuestiones más urgentes a las que se enfrenta la humanidad (Saura & Hernández, 2009). Las causas de este problema ambiental radican en que existe una concepción de las relaciones ser humano y naturaleza que está fundada en el dominio y la explotación ilimitada de los recursos naturales, y que el sistema económico de producción y distribución de la riqueza está generando la sobreexplotación de los recursos naturales y su inevitable degradación (Escámez, García y Pérez 2003 citado en Saura & Hernández 2009). Para las autoras Saura y Hernández (2009), ante esta situación, la nueva conciencia ambiental refleja una nueva forma de entender el desarrollo sostenible:

Desarrollo sostenible que para el Informe Brundtland significa que se satisfagan las necesidades de la generación presente sin poner en riesgo la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Se hace inaplazable un nuevo concepto de desarrollo sostenible que pasa por un cambio en nuestra relación con la naturaleza y con los demás. (...). El desarrollo de la gente, para la gente y por la gente es la nueva imagen del desarrollo. El desarrollo de la gente significa invertir en capacidades humanas, ya sea en educación, en salud, en vivienda, en condiciones laborales, etc. El desarrollo para la gente significa asegurar que las riquezas generadas por el trabajo de todos se repartan de modo justo y equitativo. El desarrollo por la gente significa que debe centrarse en los seres humanos y debe dar protagonismo a las personas y grupos; que no sólo debe apoyarse en la participación, sino que debe desencadenar la creatividad y las iniciativas de la población (Saura & Hernández, 2009, p .181).

Llegar a esta forma de entender el desarrollo sostenible, ha pasado por etapas. Saura y Hernández (2009) describen la evolución de dicho concepto basándose en el análisis de los textos

oficiales de los Organismos Europeos sobre medio ambiente. De este modo identifican tres etapas en la evolución de dicho concepto:

- El primer período en el proceso evolutivo de formación del concepto de sostenibilidad se caracteriza por la concienciación sobre la degradación del medio ambiente, que se manifiesta en distintos pronunciamientos centrados en aspectos físico-naturales del medio a partir de planteamientos cercanos a las ciencias de la naturaleza
- El segundo período centra su atención en cuestiones relacionadas con la conservación de recursos naturales y protección de la naturaleza
- En el tercer período aparecen nuevos planteamientos sobre desarrollo humano sostenible y se caracteriza por: concienciación sobre las relaciones entre hombre y medio ambiente donde se implican dimensiones culturales, sociales, económicas y políticas; interdependencia entre medio ambiente y desarrollo; preocupación no sólo por el uso racional de los recursos naturales sino también por el reparto de los mismos. En este contexto, se plantea el papel fundamental de la educación para el logro de objetivos de sostenibilidad ambiental (Saura & Hernández, 2009, p. 183).

4. El enfoque de capacidades

El interés por el enfoque de capacidades ha ido creciendo desde hace varias décadas tanto en la academia como entre los políticos y las instituciones públicas (Colmenarejo, 2016). El enfoque de las capacidades es “un marco normativo surgido en el contexto del desarrollo humano que ha venido siendo usado en diferentes ámbitos, sobre todo cuando se trata de evaluar el bienestar de las personas, su calidad de vida o el ejercicio de sus derechos” (Delgado, 2017, p. 202).

Asimismo, el enfoque de las capacidades surgió de la afirmación de que poseer acceso a recursos (“inputs”) no significa que una persona sea rica o adinerada, sino que introduce la noción de capacidades (la capacidad de convertir los recursos o “inputs” en funcionamientos) y funcionamientos (los resultados deseados o logrados (“outcomes”)) (Robeyns 2005 citado en Shoko et al. 2017). Las personas tienen diferentes preferencias sobre lo que quieren hacer y ser (funcionamientos), así como un conjunto de libertades u oportunidades (capacidades) para lograr estos funcionamientos (Nussbaum 2001, Nussbaum y Sen 1993 citado en Shoko 2017).

De ese modo, a diferencia de otros enfoques evaluativos que tienden a enfatizar lo que las personas poseen o no poseen, lo que han hecho o cómo se sienten, el enfoque de capacidades analiza las oportunidades reales de una persona, ya que están moldeadas por factores tanto sociales como individuales. Es por eso que el enfoque de capacidades difiere de otros enfoques

porque no se centra en la cantidad de insumos o recursos que posee un individuo, sino que considera la capacidad del individuo para convertir recursos en resultados valiosos, además analiza las oportunidades reales en función de los factores sociales e individuales que vayan surgiendo (Shoko et al., 2017). De este modo:

El enfoque de las capacidades se centra en aquello que la gente es capaz de hacer y ser de forma efectiva, lo que supone una respuesta crítica a los enfoques basados en la economía del bienestar, o a aquellos que se centran únicamente en el ingreso y el gasto, en general, basados en el principio utilitario del mayor bien para el mayor número (Colmenarejo, 2016, p.123).

El enfoque de las capacidades resulta ser “un marco explícitamente normativo con orientación de justicia social en su núcleo” (Shoko, 2017, p.1). Sin embargo, “no pretende erigirse como una teoría de la justicia completa. Su objetivo es ofrecer un marco normativo universal, que permita la evaluación y la valoración de la calidad de vida de forma individual, con la participación e implicación del sujeto mismo” (Colmenarejo, 2016, p. 123). Es así que, el enfoque de capacidades:

Ha ampliado significativamente su alcance, al ser utilizado como fundamento filosófico para la creación de indicadores sobre pobreza, calidad de vida en pacientes o usuarios de servicios básicos de salud, al abordar la responsabilidad social de las empresas, la educación superior, el denso concepto de la sostenibilidad, el cambio climático o el impacto de la tecnología en la vida de las personas (Colmenarejo, 2016, p.123).

El enfoque de capacidades se relaciona con el desarrollo humano gracias al concepto de libertad que este enfoque tiene en su centro:

La libertad, de este modo, quedaría en función de las “capacidades” que podemos poner en funcionamiento, es decir, de aquello que somos capaces de hacer y ser. Esta es la idea fundamental del enfoque de las capacidades y la que pone en relación el “desarrollo humano” con la idea aristotélica de “florecimiento humano” (cf. Nussbaum 1986a; 1990) (Colmenarejo, 2016, p. 125).

Asimismo, el enfoque de las capacidades considera a cada persona como un fin en sí mismo al ocuparse de la capacidad de la persona para ser y ser, pero a la vez aquello que la persona misma tenga razones para valorar (Colmenarejo, 2016). Por ello,

La libertad de la persona para elegir ser y hacer aquello que hace su vida mejor es el corazón del enfoque. Esta coincidencia lleva a otra: la consideración de todas y cada una de las personas como un fin en sí. El fin último de toda actividad humana es el

florecimiento de la persona, de modo que la actividad económica, política o social no es sino un medio dispuesto hacia tal fin (Colmenarejo, 2016, p.134).

El enfoque de las capacidades fue teorizado originalmente por el economista Amartya Sen y la filósofa Martha Nussbaum desde los años ochenta del siglo pasado (Colmenarejo, 2016). A pesar de tener algunas diferencias conceptuales las cuales se verán en el siguiente apartado, ambos parten de una misma premisa:

que establece que la noción de capacidad es útil para realizar comparaciones sobre la calidad de vida de las personas, estableciendo como prioritarias cuestiones que afectan aquello que la gente es capaz de ser o hacer (funcionamientos) y las oportunidades reales para poner en marcha dichos funcionamientos (capacidades) (Colmenarejo, 2016, p. 126).

4.1. La lista de capacidades centrales de Martha Nussbaum

Nussbaum reformula el enfoque de capacidades de Sen, criticando la sobredimensión que este le da a la libertad por tener un contenido demasiado individualista. Por ello, Nussbaum elabora una propuesta más objetiva que sirve de guía para comprender si efectivamente se ha producido o no el nivel necesario de desarrollo de las capacidades (Dubois, 2008), una lista de capacidades funcionales centrales. La propuesta de Nussbaum es un marco de análisis y no una teoría de causalidad ya que no busca plantear cómo deben satisfacerse las necesidades sino “sólo pretende saber si efectivamente se ha producido o no el nivel necesario de desarrollo de esas” (Dubois, 2008, pp. 48 - 49).

Nussbaum publicó originalmente la lista como un compendio de capacidades funcionales atribuidas a Aristóteles o basadas en la mitología griega (cf. Nussbaum 1990 219-226). Sin embargo, en posteriores publicaciones (cf. Nussbaum 1992; 1995; 2000; 2006; 2011) siempre ha señalado que las diez capacidades humanas centrales no responden a asunciones propias, aunque reconozca que se inspiran, siquiera críticamente, en la lista de bienes básicos de Rawls (cf. Nussbaum, 2002, p. 116), sino que compilan los resultados obtenidos tras someter a discusión su propuesta sobre qué capacidades son centrales para llevar una vida digna, en entrevistas realizadas a mujeres pobres de Gujarat, la región menos equitativa de la India (Colmenarejo, 2016, pp. 129-130).

Esto le ha permitido a Nussbaum permite afirmar que su enfoque “atiende a requerimientos de vidas reales en sus marcos sociales y materiales” (Nussbaum, 2002, p. 112).

Nussbaum considera que las “capacidades funcionales humanas centrales” son los prerequisites para un floreciente desarrollo humano (Gough, 2007, p. 181). Es así como

Nussbaum presenta una lista de “diez capacidades funcionales humanas centrales” como concepción universal de necesidades y capacidades en todo el mundo. Estas son las siguientes:

4.1.1. Vida

“Ser capaz de vivir hasta el final de una vida humana de extensión normal; no morir prematuramente, o antes de que la propia vida se haya reducido de tal modo que ya no merezca vivirse” (Nussbaum, 2002, p. 120).

4.1.2. Salud corporal

“Ser capaz de tener buena salud, incluyendo la salud reproductiva, estar adecuadamente alimentado y tener un techo adecuado” (Nussbaum, 2002, p. 120).

4.1.3. Integridad corporal

Ser capaz de moverse libremente de un lugar a otro; que los límites del propio cuerpo sean tratados como soberanos, es decir, capaces de seguridad ante asalto, incluido el asalto sexual, el abuso sexual de menores y la violencia doméstica; tener oportunidades para la satisfacción sexual y para la elección en materia de reproducción (Nussbaum, 2002, p. 120).

4.1.4. Sentidos, imaginación y pensamiento

Ser capaces de utilizar los sentidos, de imaginar, pensar y razonar, y de poder hacer estas cosas de una forma realmente humana, es decir, informada y cultivada gracias a una educación adecuada, que incluye (pero no está limitada a) el alfabetismo y una formación básica matemática y científica. Ser capaces de hacer uso de la imaginación y el pensamiento para poder experimentar y producir obras auto-expresivas, además de participar en acontecimientos elegidos personalmente, que sean religiosos, literarios o músicos, entre otros. Ser capaces de utilizar la mente de maneras protegidas por las garantías a la libertad de expresión, con respeto a la expresión política, artística y de culto religioso. Ser capaces de buscar el sentido propio de la vida de forma individual. Ser capaces de disfrutar de experiencias placenteras y de evitar daños innecesarios (Nussbaum, 2002, p. 121).

4.1.5. Emociones

Ser capaces de tener vínculos afectivos con cosas y personas ajenas a nosotros mismos; amar a los que nos aman y nos cuidan y sentir pesar ante su ausencia; en general, amar, sentir pesar, añorar, agradecer y experimentar ira justificada. Poder desarrollarse emocionalmente sin las trabas de los miedos y ansiedades abrumadores, ni por casos traumáticos de abusos o negligencias. (Defender esto supone promover formas de

asociación humana que pueden ser demostrablemente esenciales para su desarrollo) (Nussbaum, 2002, p. 121).

4.1.6. Razón práctica

“Ser capaces de formar un concepto del bien e iniciar una reflexión crítica respecto de la planificación de la propia vida. (Esto supone la protección de la libertad de conciencia)” (Nussbaum, 2002, p. 122).

4.1.7. Afiliación

Ser capaces de vivir con otros y volcados hacia otros, reconocer y mostrar interés por otros seres humanos y comprometerse en diversas formas de interacción social; ser capaces de imaginar la situación del otro y tener compasión hacia esta situación; tener la capacidad tanto para la justicia como para la amistad. (Esto implica proteger instituciones que constituyen y alimentan tales formas de afiliación, así como la libertad de asamblea y de discurso político).

Teniendo las bases sociales del amor propio y de la no humillación, ser capaces de ser tratados como seres dignos cuyo valor es idéntico al de los demás. Esto implica, como mínimo, la protección contra la discriminación por motivo de raza, sexo, orientación sexual, religión, casta, etnia u origen nacional. En el trabajo, poder trabajar como seres humanos, ejercitando la razón práctica y forjando relaciones significativas de mutuo reconocimiento con otros trabajadores (Nussbaum, 2002, p. 122).

4.1.8. Otras especies

“Ser capaces de vivir interesados y en relación con los animales, las plantas y el mundo de la naturaleza” (Nussbaum, 2002, p.123).

4.1.9. Juego

“Ser capaces de reír, jugar y disfrutar de actividades de ocio” (Nussbaum, 2002, p.123).

4.1.10. Control sobre el entorno de cada uno

a. Político

“Ser capaces de participar eficazmente en las decisiones políticas que gobiernan nuestras vidas; tener el derecho de participación política junto con la protección de la libertad de expresión y de asociación” (Nussbaum, 2002, p.123).

b. Material

Ser capaces de poseer propiedades (tanto tierras como bienes muebles) no sólo de manera formal, sino en términos de una oportunidad real; tener derechos sobre la propiedad en base de igualdad con otros; tener el derecho de buscar un empleo en condiciones de igualdad con otros, ser libres de registros y embargos injustificados (Nussbaum, 2002, p.123).

“Una razón para poseer la lista es “la necesidad de identificar aquellos funcionamientos y capacidades más significativos que permitan hacer operativo el enfoque en cada área del conocimiento o caso de aplicación” (Steward 2001 citado en Colmenarejo 2016, p.129).

Existe también oposición a definir una lista de capacidades, así Sen rechaza que exista una lista única que se aplique a cualquier contexto, momento o lugar ya que considera que se trataría de una lista impuesta. Otros autores como Alkire manifiestan que la lista de capacidades son valiosas pero limitadas (Colmenarejo, 2016). A pesar de sus posibles limitaciones, sirve de base, ya que hacen más operativo el enfoque de las capacidades.

Para la presente investigación se tomará la lista de capacidades centrales para evaluar el valor social desde el enfoque de capacidades.

4.2. El enfoque de capacidades y la medición de valor

Nussbaum reformula el enfoque de capacidades de Sen, criticando la sobredimensión que le da a la libertad al tener un contenido demasiado individualista; por lo cual, Nussbaum elabora una propuesta más objetiva que sirve de guía para comprender si efectivamente se ha producido o no el nivel necesario de desarrollo de las capacidades (Dubois, 2008). La propuesta de Nussbaum es un marco de análisis y no una teoría de causalidad ya que no busca plantear cómo deben satisfacerse las necesidades sino “sólo pretende saber si efectivamente se ha producido o no el nivel necesario de desarrollo de esas” (Dubois, 2008, pp. 48 - 49).

El desarrollo de las capacidades no se limita a las habilidades propias de cada individuo, incluyen además las libertades u oportunidades que el entorno político, social y económico ofrecen en su conjunto (Nussbaum, 2012). Es en este entorno donde se encuentran las empresas sociales, quienes a través de sus actividades satisfacen las necesidades de sus grupos de interés. Por tal motivo, con la creación de valor social se “aumentan las oportunidades y opciones que tienen las personas para satisfacer sus necesidades y deseos” (Weaver, 2018, p. 85).

Entender el valor social a través del enfoque de capacidades ofrece una nueva conceptualización de valor social y busca que se comprenda el valor social como la generación de oportunidades en sus grupos de interés (Weaver, 2018, p. 88) y su consecuente desarrollo de

capacidades, puesto que en general las instituciones se definen como las distribuidoras de las capacidades humanas (Nussbaum 2004 citado en Weaver 2018).

De esta forma, la medición del valor social consiste en evaluar el efecto de las empresas sociales en las capacidades de sus grupos de interés. “El uso del enfoque de capacidades para medir el valor social puede proporcionar una rica comprensión sobre las diferentes estrategias que utilizan las empresas sociales para fomentar el cambio social” (Weaver, 2018, p. 87).

El enfoque de capacidades sostiene que “las capacidades que tienen una importancia central para las personas se diferencian cualitativamente entre sí y no sólo cuantitativamente, que no pueden reducirse a una sola escala numérica sin ser distorsionada, y que una parte fundamental de su adecuada comprensión y producción pasa por entender la naturaleza específica de cada una de ellas” (Nussbaum, 2012, p. 38). La manera en que enfoquemos la evaluación depende en gran medida de la información en la que se basa, es decir la información que es necesaria para realizar juicios de valor (Sen, 2000). Es por este motivo que la presente investigación analiza cualitativamente los cambios generados por la empresa social Shiwi en sus principales grupos de interés.

Según Weaver (2018), el enfoque de capacidades puede ser abordado en la medición de valor de muchas formas. Una forma es entrevistando a los directores o gerentes de las organizaciones para comprender tipo de servicio que ofrecen y las capacidades que buscan desarrollar en sus grupos de interés. Otra forma de abordar el enfoque es realizando grupos focales o entrevistas a los grupos de interés, para facilitar la discusión acerca de los cambios que la organización generó en ellos.

En el artículo elaborado por Shoko, Shena y Rasheda (2017), estos autores proponen una serie de variables desagregadas según las diez capacidades centrales de Martha Nussbaum a partir de una extensa revisión bibliográfica donde se encontraron ejemplos de aplicaciones del enfoque de capacidades para medir el valor social. Este trabajo tuvo como fin poder proporcionar una mayor orientación al campo del sector social sobre cómo se puede aplicar el enfoque de capacidades a la medición del valor social. Las variables del artículo sugieren preguntas para hacer un análisis más detallado de las capacidades de Martha Nussbaum, lo cual responde a la necesidad de mejores medidas de valor social y el desarrollo de un marco de evaluación para medir las condiciones de las personas (Robeyns 2005 citado en Shoko et al. 2017).

En la presente investigación tomamos estas variables para analizar la percepción de los grupos de interés sobre los cambios a nivel personal generados por la empresa social Shiwi según las capacidades centrales de Martha Nussbaum. Para fines de esta investigación se muestra una versión adaptada de las variables para cada capacidad con sus respectivas preguntas

Tabla 3: Capacidades y sus respectivas variables

Capacidades	Variable	Pregunta
Vida	La esperanza de vida	¿Hasta qué edad espera vivir?
	Supervivencia	Si una persona estuviera/estuviese arreglándoselas para vivir bien, ¿hasta qué edad esperaría que viviese?
Salud corporal	Estar sano y condiciones generales de salud	¿Su estado de salud afecta sus actividades diarias?
	Acceso a la atención médica	¿Qué tan cerca está su centro de salud?
	Información sobre la salud	¿Tiene conocimiento sobre cuestiones básicas como el uso de agua hervida, uso de mosquiteros, cuidados pre-natales?
	Salud reproductiva	¿Está en la capacidad de tener hijos?
	El agua limpia, conexión de agua en la casa	-
	Cobertura de seguro de salud	-
	Acceso al aseo, alcantarillado	-
	Comer alimentos saludables	¿Come carne, pollo o pescado por lo menos dos veces por semana?
Casa, refugio, propiedad de la vivienda, la calidad de la casa	¿Su vivienda es adecuada?	
Integridad corporal	Movilidad	¿Qué tan seguro se siente caminando cerca de donde vive?
	La seguridad personal	-
	Protección contra la violencia, incluidas las agresiones sexuales	¿Alguna vez ha sido víctima de un asalto violento, un ataque sexual, violencia doméstica?
	La elección reproductiva, oportunidades para la satisfacción sexual	¿Tiene suficientes oportunidades para satisfacer sus necesidades sexuales?, ¿Se le ha prohibido utilizar alguno de los siguientes: anticoncepción, aborto?
	Información sobre la seguridad	-
Sentidos, imaginación y pensamiento	Educación, alfabetización, habilidades	¿Nivel de educación alcanzado?
	Imaginación, estimulación intelectual	¿Qué tan seguido utiliza su imaginación o razonamiento en su día?
	Expresión política	¿Qué tan libre es de expresar sus puntos de vista políticos?
	Ejercicio de la religión y la identidad	¿Qué tan libre es de ejercer su religión?
	Disfrute de actividades	¿Recientemente ha sido capaz de disfrutar sus actividades diarias?
	Estar actualizado con noticias, información	-
Emociones	Hacer amigos, relaciones sociales	¿Qué tan difícil es o le resulta hacer nuevos amigos?
	Disfrutar de la familia, amor y cuidado	¿Disfruta del amor y el cuidado de su familia?
	Expresar sentimientos	-

Tabla 3: Capacidades y sus respectivas variables (continuación)

Capacidades	Variable	Pregunta
Razón práctica	Concepto de buena vida, los planes, evaluación de la vida	¿Su idea de buena idea se basa en su propio juicio?, ¿Tiene un plan claro de cómo le gustaría que su vida sea?
	Logro de vida, el logro de metas y sueños	¿Siente que tiene al alcance el logro de lograr cosas en su vida?
	Felicidad, satisfacción con la vida, la vida feliz percibida	-
	Toma de decisiones informada	-
Afiliación	Respeto a los demás	¿Le resulta fácil o difícil imaginar la situación de otras personas?
	Participar en la interacción social	¿Normalmente se encuentra con sus amigos o familiares para beber o comer al menos una vez al mes?
	Sensación de valor, autoestima, confianza, respeto de los demás	¿Recientemente ha pensado en usted como una persona valiosa?
	Acción basada en la creencia personal	¿Cuáles son las posibilidades de que usted pueda actuar de acuerdo a su creencia u opinión personal?
	Discriminación por género, raza, orientación sexual, religión, edad	¿Alguna vez ha se ha sentido discriminado debido a su orientación sexual, raza, género, religión, edad?
	Participación de la comunidad	-
Otras especies	La preocupación por otras especies	¿Aprecia las plantas, los animales?
	Información sobre las prácticas agrícolas sostenibles	¿Conoce sobre compostaje casero?
Juego	Recreación, actividades de ocio	¿Recientemente ha disfrutado de actividades recreativas o de ocio?
	Acceso a instalaciones deportivas, hacer deporte	¿Cuenta con acceso a campos de juego, parques locales, centro comunitario?
	Acceso a la radio, la televisión, el cine	-
Control del propio entorno: político	La participación política, la participación en la vida pública y social	¿Es capaz de participar en las actividades políticas?
	Derechos político, civiles, económicos y sociales	-
Control del propio entorno: materia	Empleo, tipo de trabajo, las oportunidades de empleo	¿Tiene la posibilidad de encontrar un buen trabajo?
	Protección contra la explotación económica y no económica, la independencia económica	¿Es totalmente independiente de otros?
	La propiedad de la tierra/casa	¿Por qué razones no ha comprado una casa?
	Oportunidades en el trabajo, la discriminación, la utilización de habilidades y las relaciones de trabajo	¿En qué medida su trabajo le permite utilizar sus habilidades? ¿Qué tan fácil o difícil le resulta relacionarse con sus compañeros de trabajo?

Tabla 3: Capacidades y sus respectivas variables (continuación)

Capacidades	Variable	Pregunta
Control del propio entorno: material	Ingresos, capacidad de generar ingresos y ahorro	-
	Ser propietario de activos (instrumentos de trabajo, ropa, animales de granja)	-
	Acceso al crédito	-
	Acceso a la infraestructura (carreteras, electricidad, TI)	-
	La vida en ambiente agradable	-

Adaptado de: Shoko et al. (2017)

De acuerdo a Shoko et al. (2017) las ventajas del enfoque de capacidades que lo hacen particularmente perspicaz para la medición del valor social son principalmente tres:

- la inclusión del contexto social, el enfoque de capacidades incorpora las preferencias únicas de cada individuo, así como los contextos sociales e institucionales en la conceptualización de la pobreza y el bienestar,
- la capacidad de medir en función de la perspectiva del destinatario, el enfoque de las capacidades permite que el valor social y los impactos se expresen desde las perspectivas de las personas en una sociedad, también se puede usar para incluir los impactos sociales y ambientales desde la perspectiva de los destinatarios o grupo de interés objetivo. Este enfoque reconoce la libertad del individuo para elegir el mejor resultado para su vida, que es un factor crucial en la medición de valor social,
- y la capacidad de tomar una visión holística de la vida del destinatario, así por ejemplo el enfoque de las capacidades trata a la pobreza no como una simple preocupación monetaria sino como una situación que abarca múltiples dimensiones de la vida (Shoko et al., 2017).

Ahora bien, es importante mencionar los retos que enfrenta el enfoque de capacidades en el contexto de la medición de valor social. Shoko et al. (2017) mencionan tres cuestiones que resultan relevantes en la medición del valor social. i) El más significativo es que las capacidades no se pueden medir fácilmente. Conceptualmente, un individuo tiene un conjunto de capacidades que le permiten convertir insumos en resultados deseados. En los estudios empíricos, a menudo se miden los funcionamientos logrados en lugar de las capacidades, y las capacidades correspondientes solo están implícitas. Esto sucede porque el concepto de capacidades incluye libertad y oportunidades para elegir, sin embargo, medir los funcionamientos logrados puede no capturar completamente las capacidades de una persona. ii) Otro desafío es que no hay un acuerdo universal sobre qué capacidades / funcionamientos deben ser medidos, los académicos continúan debatiendo el mérito y el contenido de la lista de capacidades propuesta por Nussbaum. iii) Por

último, la falta de capacidades puede tener efectos de “clustering” o “agrupamiento” (Wolff & De-Shalit 2007 citado en Shoko et al. 2017). Si una persona carece de refugio y acceso a la comida, esta combinación disminuiría significativamente el bienestar de la persona en mayor medida que la que se obtiene simplemente sumando los dos efectos. La acumulación de tales efectos a lo largo del tiempo también debe ser considerada. De manera similar, ciertas capacidades y funcionamientos pueden ser más importante que otros porque o sirven como precondiciones para lograr otros funcionamientos o pueden afectar varias dimensiones del bienestar.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

1. Desarrollo de las empresas sociales

Para conocer el desarrollo de las empresas sociales se mostrará la evolución que ha tenido la concepción de empresa desde un punto de vista económico y social. Por ello, empezaremos explicando el desarrollo histórico que ha tenido la empresa y su propósito en la sociedad hasta su concepción moderna. Luego nos detendremos a explicar los nuevos modelos empresariales que se han planteado en las últimas décadas y que han tenido cierta influencia en el origen de un emergente sector híbrido, que combina la lógica del mercado con la lógica social (Caravedo, 2016).

Los orígenes de la empresa se remontan a la Antigua Roma con el llamado collegium. Se le denomina collegium en Roma a las entidades distintas de sus dueños que tenían como propósito exclusivo los negocios. Esta fue la primera vez en la historia que una organización no era una extensión de sus dueños, sino una entidad separada con derechos, propósitos y objetivos propios (Beets 2011 citado en Harriman 2015). Mucho después, con el desarrollo de la tecnología y el transporte en el siglo XVII, se crearon las sociedades anónimas hechas para explotar mercados en regiones distantes, las cuales permitían a los inversores comprar acciones de la compañía en busca de futuros dividendos o pagos de efectivo; de esta forma las corporaciones se convirtieron en un medio para alcanzar el poder y riqueza más allá de la del individuo (Harriman, 2015). Más tarde, con el surgimiento de las corporaciones como personas jurídicas en los Estados Unidos del siglo XIX, las empresas evolucionaron a través de las décadas de pequeñas y con control cercano a negocios muy grandes y poderosos que tienen gran influencia en la sociedad y el gobierno (Beets 2011; Shah 2012 citado en Harriman 2015).

Después de la Segunda Guerra Mundial se crearon dos bloques en tensión los cuales estaban enfrentados en varios niveles y dimensiones: Estados Unidos y la Unión Soviética. Ambos se encontraban compitiendo en distintos ámbitos, por ejemplo, armamentismo, la “conquista del espacio”, productividad, conectividad, etc. Así mismo, buscaban un alineamiento social según cada bloque constituido con países del hemisferio sur basándose éstas en acciones filantrópicas (Caravedo, 2016). En este contexto se desplegaron empresas tradicionales con una visión de negocios puramente económica, cuyo interés mayor era la maximización de utilidades, lo cual se traducía en un descuido de la relación con los colaboradores y el medio ambiente, concentración del conocimiento en la parte más alta de la pirámide, inconsciencia de impactos, comunicación fragmentada y valores centrados en la lealtad hacia la alta gerencia. Es justamente esta forma de gestión la que ha generado el rápido crecimiento de la contaminación ambiental, el

cambio climático y el calentamiento global que vivimos hoy en día, así como el mantenimiento de la pobreza y la creciente desigualdad (Caravedo, 2016).

En el año 1970, el Premio Nobel de Economía Milton Friedman publicó en *The New York Times Magazine* el artículo titulado “La responsabilidad social de la empresa es incrementar sus beneficios” en el cual declara que los negocios tienen como única responsabilidad la generación de mayores ganancias y la maximización de valor para los accionistas en tanto que respeten los reglamentos y la libre competencia. Así mismo, Friedman (1970) explica que sólo el gobierno a través de los impuestos y la sociedad civil son los responsables de resolver los problemas sociales y ambientales, incluso si estos se atribuyen a la empresa. Esto refuerza la idea de separación entre los constructos de empresa y de sociedad la cual puede verse reflejada en los escándalos económicos de la historia reciente, como lo son las violaciones de derechos humanos, las generación de problemas ambientales, involucramientos en evasiones de impuestos, etc., los cuales muestran a su vez la pérdida de ética y valores en las empresas (Wallace, 2015).

En los últimos 30 años, gracias a la revolución en los medios de comunicación, se empezaron a adoptar nuevos modelos y patrones de conducta por parte de las empresas, las cuales tenían una gestión crítica a la visión tradicional de empresa, incorporando una perspectiva de responsabilidad social – distinta a la filantropía – pero todavía ocupando un lugar subordinado. Esta perspectiva de responsabilidad social representó un intento de articulación de la empresa con su entorno externo y redefinición de prácticas (Caravedo, 2015). Recién en la década de 1990 se genera una mayor preocupación por las prácticas empresariales, así, se busca que las empresas se hagan responsables de sus impactos ambientales, sociales y económicos. Entre los hechos que impulsaron esta preocupación por las prácticas empresariales están: La Conferencia de Río de 1992 para una mayor sostenibilidad y el reconocimiento del cambio climático, los desastres ambientales de empresas transnacionales, la creación de entidades y la realización de eventos con el propósito de extender las prácticas de sostenibilidad y responsabilidad social– por ejemplo, el Business for Social Responsibility (BSR) en Estados Unidos, el Instituto Ethos en Brasil y el Simposio de Responsabilidad Social y Empresa Privada en Colombia-, y el lanzamiento del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Caravedo, 2015). Sin embargo, las acciones no sólo quedaron en la supervisión de las prácticas empresariales y el remodelamiento de los modelos de operación de las empresas, sino también surgieron emprendimientos sociales que buscaban ser el vínculo entre los conceptos antagonistas de sociedad y empresa: “En ese contexto, el emprendimiento social se presenta como una forma de lograr la generación de riqueza económica a la par que se logra atender a una problemática social de una forma sustentable” (Campbell, 1998; Dees, 2007; Mair y Marti 2006 citado en Portales & Arandia p. 143).

El emprendimiento social se ha posicionado debido a que ofrece atender a problemas sociales, principalmente la pobreza, a través de la generación de emprendimientos o empresas que ofrezcan productos y servicios en los mercados tradicionales con el interés de cumplir su misión social (Yunus 2007 citado en Portales & Arandía 2015). Nacen de manera natural por la necesidad de las personas de asociarse para proveer de servicios o productos a los ciudadanos más necesitados (Caballero, Fuchs y Prialé, 2013). Por ello, el emprendimiento tiene un enfoque el cual entiende al desarrollo económico como una consecuencia de la calidad de vida de los habitantes y no el fin al que se aspira con la realización de diferentes acciones del emprendimiento (Portales & Arandía, 2015). La empresa social es una forma de emprendimiento, la cual ha surgido de una dinámica de procesos de convergencia de interés privado hacia interés público y de interés público hacia el interés privado, esto debido a que en los últimos años la separación tradicional entre empresas, organizaciones sin ánimos de lucro y servicios públicos se ha hecho más difusa tanto en Suramérica y en el resto del mundo; llamándose por tanto sector híbrido: “La fundamentación de este sector híbrido descansa en un conjunto de dinámicas protagonizadas por organizaciones que parten desde uno de los tres sectores clásicos de la economía, y evolucionan hacia un espacio donde se hibridan las lógicas de modelos organizativos, de negocio o de gestión” (Abramovay et al., 2013).

La evolución del concepto empresa ha pasado de ofrecer un bien o servicio generando una máxima rentabilidad, a producir un bien o servicio haciendo ganancias pero cuidando la sociedad y el medio ambiente, a resolver problemas sociales y ambientales a partir del mercado, generando rentabilidades mixtas (sociedad y empresa) (Caravedo, 2015).

En este contexto de preocupación por las prácticas empresariales modernas y su impacto en la sociedad y el ambiente, surgieron nuevos enfoques de desarrollo y de modelos de negocio empresariales. Peter Drucker (1991) señaló que las organizaciones son parte de la sociedad y como tal existen a causa de esta, así mismo, que la libre empresa no puede justificarse por ser buena para el negocio sino para sociedad. Entonces, las empresas deben considerarse como medios para alcanzar objetivos socialmente deseables. De esta manera, se propone que el propósito de las empresas no puede ser el de sólo generar mayores utilidades para sus accionistas ya que estaría dejando de lado los demás grupos de interés presentes en su entorno. También se desarrolla el concepto de valor compartido el cual es definido como “las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera” (Porter & Kramer, 2011, p. 6). Este concepto anuncia que las organizaciones deben buscar tanto el progreso social como económico, de ahí el concepto de valor compartido. De esta forma, se amplía las preocupaciones de las empresas de puramente económicas a ambientales y sociales también. Según los autores,

la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se diferencia de la creación de valor compartido (CVC), debido a que la RSC se enfoca principalmente en la reputación y tiene una conexión muy limitada con el modelo de negocio y en cambio la CVC es una parte integral del negocio y con recursos únicos crea valor social y a la vez económico. Esta concepción de Responsabilidad Social Corporativa es compartida por el Premio Nobel de la Paz Yunus:

RSC designa con frecuencia el fondo caritativo que una empresa que maximiza beneficios reserva para alguna buena acción en la comunidad local. [...] Los programas de RSC se utilizan la mayor parte de las veces para crear una cierta imagen de la compañía, para promover la idea de que la compañía es un “buen vecino” o un “buen ciudadano (Yunus, 2011, p. 37).

Un enfoque alternativo a la visión tradicional de empresa es el de Empresa Sostenible promovido por La Organización Internacional del Trabajo (OIT):

Se establece una distinción entre el desarrollo empresarial per se y el desarrollo de empresas sostenibles. El concepto de “empresa sostenible” está relacionado con el enfoque general de desarrollo sostenible – la forma de progreso que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas propias-, enfoque que postula una perspectiva holística, equilibrada e integrada del desarrollo. El desarrollo sostenible requiere de la integración de los pilares esenciales del desarrollo: el crecimiento económico, el progreso social, político e institucional, y los aspectos medioambientales (OIT, 2012, p. 17).

Así mismo, explica que la principal función de la empresa es la de abastecer al mercado de bienes y servicios que la sociedad necesita, para poder cumplir con esta función las empresas deben ser sostenibles:

Es decir, ser viables, lucrativas, capaces de existir y desarrollarse en el tiempo, estar dirigidas y organizadas por personas con formación empresarial y gerencial, realizar sus actividades de forma eficiente y eficaz, y conciliar su desarrollo con los objetivos del desarrollo sostenible (OIT, 2012, p. 17).

De esta manera se está ampliando las capacidades de la empresa de lo lucrativo a lo sostenible, para que de esta forma su contribución al desarrollo de la sociedad sea mayor: “Al ser sostenibles, las empresas se convierten en una herramienta importante para lograr trabajo decente, el desarrollo sostenible y la innovación, que a la larga mejora los niveles de vida y las condiciones sociales” (OIT, 2012, p. 17).

2. Empresas sociales en el Perú

El término “empresa social” resulta ser relativamente nuevo en el Perú, por lo que no hay una gran cantidad de fuentes secundarias que hayan explorado esta área (Farber, Caballero, Prialé & Fuchs, 2015). A pesar de que el término “empresa social” no es muy conocido en Perú, sí hay un uso del término por diversos grupos, “el trabajo de campo muestra que el área académica, las agencias multilaterales, el tercer sector y los emprendedores sociales son los grupos que más usan el término” (Farber et al., 2015, p. 64). Particularmente, “los jóvenes son más conscientes de los problemas sociales y ambientales y ven a las empresas como organizaciones con la legitimidad y la posibilidad de abordar estos problemas” (Farber et al., p.56). Cabe mencionar que ciertos aspectos relacionados a la definición de empresa social gozan de consenso mientras otros se discuten, “el consenso se forma alrededor de dos puntos: la misión social o ambiental de la organización y su autosostenibilidad económica” (Farber et al., 2015, p. 64).

De acuerdo a Farber et al. (2015) la mayoría de los actores involucrados en el ecosistema de emprendimiento social han declarado que Perú tiene un potencial considerable para el desarrollo de empresas sociales exitosas. Esto se da ya que, “por un lado, goza de condiciones económicas favorables; y, por otro, los ciudadanos, especialmente los jóvenes, son más conscientes de los problemas sociales y medioambientales y cada vez buscan más asegurar que sus esfuerzos tengan más significado y valor” (Farber et al., 2015, p. 57).

En relación al contexto en el que surgen este tipo de organizaciones, tenemos que el Perú se presenta como un escenario en el cual se han identificado brechas sociales, lo cual ha fomentado un ecosistema para el emprendimiento social que tiene como meta común atender las necesidades sociales que no son cubiertas por el Estado y las empresas tradicionales, recurriendo a modelos innovadores, inclusivo y autosostenibles de creación de valor y fortalecimiento del tejido social. Son principalmente los mismos emprendedores sociales y organizaciones del tercer sector y del campo académico quienes apoyan estas iniciativas visibilizando, desarrollando e investigando sobre este fenómeno (Vera et al., 2016).

En el Perú ha habido un interés creciente en promover el movimiento de la empresa social en los últimos años. Muestra de ello es que, “han surgido una serie de iniciativas que podrían fomentar el crecimiento de este nuevo sector, como los concursos promovidos por el Estado y el tercer sector, o la creación del Comité de Promoción del Sistema B Peruano, una iniciativa privada que ofrece a las empresas una certificación como B Corporation, un tipo de compañía que usa el poder de los negocios para resolver problemas sociales y ambientales. Finalmente, se está gestando la primera asociación de empresas sociales del Perú, que es una evidencia de la actividad que se está generando en torno a este sector” (Farber et al., 2015, p. 57). Al respecto de las

empresas certificadas como empresas B, en el Perú actualmente existen 19 empresas B (Sistema B, 2018)

Además, en el Perú existe una iniciativa de un proyecto de Ley que regula las Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (Sociedad B.I.C). Esta Ley denominada “Ley Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC)”. La Sociedad BIC sería una nueva figura legal creada bajo un propósito ampliado a largo plazo. Dicho propósito no solo busca un beneficio económico y el de sus socios sino también beneficios sociales y ambientales. De acuerdo al proyecto de Ley:

Las Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo serían personas jurídicas societarias constituidas válidamente bajo alguno de los tipos societarios previstos en la Ley General de Sociedades, Ley N° 26887, cuyos socios deberán aportar bienes o servicios para el ejercicio en común de actividades económicas, y se obligan por su propia voluntad a generar un impacto positivo integrando a su actividad económica, la consecución de un propósito de beneficio social o ambiental (Proyecto de Ley 2533, 2018).

Dicho Proyecto de Ley, menciona que la iniciativa legislativa tiene como propósito poder establecer un marco jurídico o regulatorio para las Sociedades B.I.C. Asimismo, que esta nueva persona jurídica respondería a un cambio de paradigma en los negocios. Cabe mencionar que la Sociedad BIC sería una nueva figura legal que comparte la esencia de una empresa social.

A nivel regional, las Sociedades B.I.C son ya una realidad. Por ejemplo, Colombia es el primer país de América Latina y segundo en el mundo, después de Italia (Societá Benefit) en aprobar esta ley (Diario Sustentable, 2018).

3. Descripción de las empresa social Shiwi

Se procederá a describir a la empresa Shiwi a partir de la información pública de la empresa y de fuentes y documentación secundaria de la misma.

Shiwi es una empresa peruana fundada en el año 2011. Nació como una empresa familiar, fue fundada por Sofía Rubio, quien actualmente desempeña el rol de gerente general de Shiwi. Actualmente posee menos de diez colaboradores, de los cuales tres colaboradoras trabajan a tiempo completo. Es una empresa que se dedica al comercio de productos provenientes de áreas naturales protegidas. Shiwi parte de reconocer un problema y plantea ante ello una solución: “Nuestro planeta está lastimado debido a años de conducta irresponsable. Por esto, es tarea de todos – recolectores, productores y consumidores – revertir la situación” (Shiwi, 2018a). Ante ello el trabajo de Shiwi parte de la premisa de “que podemos vivir en armonía, creando cada día un planeta más feliz y sostenible” (Shiwi, 2018a). Shiwi ofrece los denominados productos verdes, ya que son productos naturales y saludables que son obtenidos de manera sostenible: “Los

productos responsables de origen “silvestre” son parte de un futuro sustentable y justo de recursos para las personas” (Shiwi, 2018a). Cabe recalcar que dichos productos además provienen de áreas naturales protegidas lo cual está alineado a su propósito de conservar la naturaleza y con ello contribuir con el trabajo de productores que trabajan respetando la naturaleza y que en muchos casos son los guardianes de áreas protegidas (Shiwi, 2018a). Es así que Shiwi se plantea el siguiente propósito:

Nuestro propósito es que todos nos convirtamos en personas que toman decisiones conscientes, donde se apoyen economías en desarrollo cuyos participantes son tratados y compensados de manera justa, reconociendo su trabajo de protección de suelo, aire y agua a través de manejos agrícolas responsables y sostenibles (Shiwi, 2018a).

Shiwi trabaja por un propósito que va más allá de lo económico, es por ello que es una empresa social. Ya que busca dar soluciones a problemas sociales y crear valor social. Se plantea un propósito vinculado al tema de la naturaleza y la conservación. Asimismo, ofrecen información sobre sus productos para permitir la toma de decisiones informadas tal como lo manifiestan: “Shiwi quiere dar a conocer de manera abierta y transparente cada origen, proceso e ingrediente en sus productos. De esta manera, las personas pueden tomar decisiones informadas y responsables al realizar sus compras” (Shiwi, 2018a). Dicha información se puede encontrar en su página web (ver anexo A) como también en el etiquetado de sus productos (ver anexo B).

Los productos que comercializa Shiwi provienen de áreas naturales protegidas. En la siguiente tabla se puede ver el producto y su respectivo lugar de procedencia.

Tabla 4: Productos de Shiwi y su respectivo lugar de procedencia

Producto	Región	Área natural protegida
La castaña amazónica y productos derivados: <ul style="list-style-type: none"> • aceite de castaña, • cerveza con castaña, • bálsamos de labios con aceite de Castaña • hojuelas de Castaña Amazónica. • La Ruta de la castaña: servicio de turismo vivencial que ofrece al público para que tengan la experiencia de conocer y vivir la actividad castañera en la Reserva Nacional de Tambopata en Madre de Dios. 	Madre de Dios	Reserva Nacional de Tambopata
Aceite de coco	San Martín	Concesión para Conservación Bosque Ojos de Agua
Miel	Amazonas	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Conservación Privada Bosque Berlín • Área de Conservación Privada Tilacancha • Área de Conservación Privada Milpuj-La Heredad • Área de Conservación Privada Copallin • Área de Conservación Privada Bosque de Palmeras.
Panela artesanal	Amazonas	<ul style="list-style-type: none"> • Áreas de Conservación Privadas Hierba Buena Allpayacu y • Área de Conservación Privada Bosque Berlín

En el caso de la castaña, ésta es extraída de la concesión de castaña que Shiwi posee dentro de la Reserva Nacional de Tambopata; puede extraer el recurso bajo autorización y cumpliendo las normas establecidas. En el caso de los otros productos: el aceite de coco, la miel y la panela artesanal, Shiwi los adquiere de productores aliados que viven en esas áreas protegidas. En capítulo de modelo de negocio de Shiwi se describirán a los productores y sus actividades en las áreas naturales protegidas.

4. Aspectos generales de la zona de influencia

Los productores con quienes Shiwi trabaja se encuentra principalmente en 3 regiones del Perú: Madre de Dios, Amazonas y San Martín. A continuación se presenta una descripción geográfica y sociodemográfica de cada una de ellas.

4.1. Departamento de Amazonas

Amazonas cuenta con una superficie de 39 249 km², está ubicado al norte del Perú y es famosa por sus bosques de neblina, su páramo, sus privilegiados microclimas y sus grandes lagunas y cataratas, así también por sus sitios arqueológicos, por ejemplo Kuélap, y sus casonas y balcones coloniales (Gobierno Regional de Amazonas, 2018).

Su capital Chachapoyas se encuentra a una Altura de 2 334 m.s.n.m. la cual tiene un clima templado y lluvioso en verano. La Altitud mínima de la región es de 230 m.s.n.m. y la máxima de 3 450 m.s.n.m. La temperatura promedio en el departamento es de 15.6°C. (INEI, 2016). Cuenta con 7 provincias las cuales son: Condorcanqui, Bagua, Bongara, Utcubamba, Luya, Rodríguez de Mendoza y Chachapoyas. Según las estimaciones poblacionales del INEI al año 2017, Amazonas cuenta con una población de 424 952 habitantes, que representa el 1,3 por ciento de la población nacional. El crecimiento poblacional promedio anual fue de 0,6 por ciento en el período 2004-2014 (BCRP, 2015). La población masculina al año 2016 representa el 52,7% por ciento del total, en tanto la femenina representa el 47,3 por ciento (INEI, 2016). “Amazonas cuenta con ocho cuencas: Alto Marañón, Santiago, Cenepa, Nieva, Chiriaco y Utcubamba. El régimen de descarga de los ríos es irregular. En la época de avenidas, desde noviembre hasta abril, dichas descargas son significativas; la época de estiaje comprende los meses de mayo a octubre” (BCRP, 2015).

Según datos del INEI al año 2016, el Valor Agregado Bruto (VAB) del departamento fue de aproximadamente 2 783 millones de soles a precios constantes del 2007, lo cual representó el 0,6 % del VAB nacional. Las principales actividades productivas en el departamento de Amazonas se sustentan en los sectores agropecuarios, construcción, comercio y servicios (INEI, 2016).

El sector agropecuario representó casi un tercio del VAB total en el 2016, lo cual demuestra su alta dependencia a este sector. El crecimiento promedio anual de sus actividades del año 2008 al 2016 fue de 5.8 % (mayor al promedio nacional).

4.2. Departamento de Madre de Dios

El departamento de Madre de Dios es donde se ubica la Concesión de castaña, de la cual extrae el recurso de la castaña. Cabe mencionar que, la castaña es considerada un producto bandera de la región Madre de Dios. “Este producto, que en el Perú se da exclusivamente en esta región, ocupa el 30% de la superficie del departamento, beneficia aproximadamente a 20,000 familias (20% de la población regional) de manera directa e indirecta y explica el 67% del total de los ingresos de las familias vinculadas a esta actividad” (MINAM, 2016).

El departamento de Madre de Dios está ubicado en la parte sur oriental del territorio peruano, su altura del territorio oscila entre los 186 m.s.n.m. (distrito de Tambopata - provincia de Tambopata) y los 500 m.s.n.m. (distrito de Fitzcarrald - provincia Manu). Se ubica a latitud Sur 12°35'50", Longitud Oeste 69°11'15". Madre de Dios tiene una superficie de 85 182 km² y representa el 6,6 % del territorio nacional. El departamento de Madre de Dios está dividido políticamente en 3 provincias y 11 distritos. Las provincias que lo conforman son Tambopata, Manu y Tahuamanu (INEI, 2016).

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) estimó que en el 2016 la población fue de 140 508 habitantes siendo a nivel nacional el departamento con menor población. “La provincia de Tambopata representa el 72,4 por ciento de la población, la provincia de Manú el 17,5 por ciento y la provincia de Tahuamanu el 10,1 por ciento. Asimismo, el 57,4 % de la población total son varones y el otro 42,6 % son mujeres” (BCRP, 2016a). Se advierte una población mayoritaria de varones.

4.3. Departamento de San Martín

El departamento de San Martín tiene una superficie total de 51 253 km² (BCRP, 2016b). Para el 2015, contaba con una población estimada de 840,790 habitantes, lo cual se traduce en una densidad poblacional de 16.4 personas por Km² (IPE, 2016). Por otro lado, la tasa de crecimiento poblacional entre los años 2006 y el 2015 fue de 1.5%. (BCRP, 2016b). Su clima es predominante subtropical y tropical. San Martín cuenta con 10 provincias, de las cuales Lamas y El Dorado tienen una incidencia de pobreza mayor al 50% (IPE, 2016).

Para el 2015, el VAB de San Martín representó el 1.2% del VAB nacional (BCRP, 2015). Así mismo, las principales actividades de la región son la agricultura, ganadería, caza y silvicultura, que representaron un 24.8% del VAB total en el año 2015.

4.4. Análisis y comparación de principales indicadores de contexto

Shoko et al. (2017), en su estudio sobre las capacidades humanas, resalta la importancia de conocer el contexto social, por lo que recopila “medidas representativas” de las capacidades humanas centrales de Martha Nussbaum que puedan servir para hacer un análisis del contexto usando sólo datos secundarios.

En la siguiente tabla, se tomaron algunas de estas “medidas representativas” propuestas por Shoko et al.(2017) y se las vinculó con indicadores económicos y sociales a nivel nacional para realizar un análisis del contexto de cada región (Amazonas, San Martín y Madre de Dios). Estos indicadores económicos y sociales fueron extraídos del estudio Índice de Competitividad Regional del Instituto Peruano de Economía [IPE] (2018), el cual recopila una serie de indicadores

enmarcados en salud, educación, entorno económico, instituciones, infraestructura y trabajo mostrando sus resultados cada una de las 24 regiones del país y sus posiciones relativas a nivel nacional. Adicionalmente, se agregó el Índice de Desarrollo Humano (IDH) para cada región. Al final de la tabla, se muestra un breve análisis del contexto para las capacidades humanas centrales a partir de los indicadores recogidos.



Tabla 5: Indicadores comparativos por región: Amazonas, San Martín y Madre de Dios

Capacidades	Medidas representativas	Indicadores	Unidades	Año	Amazonas		Madre de Dios		San Martín		Perú
					Puntaje	Puesto	Puntaje	Puesto	Puntaje	Puesto	Puntaje
La vida	La esperanza de vida	Esperanza de vida al nacer	Número promedio de años que le restaría vivir a un recién nacido si las condiciones de mortalidad actuales permanecen invariables	2017	71.5	21	73.2	13	72.3	18	75
	Índice de Desarrollo Humano (IDH)	Indicador		2015	0.38	19	0.56	4	0.44	13	0.51

Adaptado de: Shoko et al. (2017), IPE (2018, 2016)

Tabla 5: Indicadores comparativos por región: Amazonas, San Martín y Madre de Dios (continuación)

Capacidades	Medidas representativas	Indicadores	Unidades	Año	Amazonas		Madre de Dios		San Martín		Perú
					Puntaje	Puesto	Puntaje	Puesto	Puntaje	Puesto	Puntaje
Salud corporal	Nivel de salud percibida/Condiciones de salud	Morbilidad	Porcentaje de la población que padece problemas de salud crónicos y no crónicos	2017	68.8%	16	51.1%	1	63.7%	6	68%
	Acceso a los servicios de salud	Cobertura hospitalaria	Número de hospitales por cada 100,000 habitantes	2016	2.6	5	2.7	3	2	9	2
	Acceso a retretes y saneamiento	Cobertura de agua	Porcentaje de hogares que se abastecen de agua mediante la red pública	2017	83.4%	18	88.6%	13	85.8%	15	88%
		Continuidad de la provisión de agua	Número de horas al día	2015	9.5		24		15.1		18.1
		Cobertura de desagüe	Porcentaje de hogares que residen en viviendas particulares con red pública de alcantarillado	2017	52.8%	16	44.3%	20	47.3%	18	70%
	Nutrición adecuada	Desnutrición crónica	Porcentaje de niños menores de 5 años que tienen una longitud o talla menor a la esperada para su edad y sexo según el patrón NCHS (National Center for Health Statistics)	2017	12.8%	17	5.2%	5	8.3%	10	9%
	Acceso a la electricidad	Cobertura de electricidad	Porcentaje de hogares que disponen de alumbrado eléctrico por red pública	2017	82.3%	24	91.5%	16	93.9%	12	95%
	Cobertura de seguro de salud	Acceso a seguro de salud	Porcentaje de la población con seguro de salud (Acceso a seguro de salud)	2017	85.3%	5	67.6%	22	85.3%	6	76%
	Principales fuentes de energía para cocinar	Hogares con cocinas eléctricas o gas	Porcentaje del total de hogares	2015	16.7%		36.7%		25.4%		55%

Tabla 5: Indicadores comparativos por región: Amazonas, San Martín y Madre de Dios (continuación)

Capacidades	Medidas representativas	Indicadores	Unidades	Año	Amazonas		Madre de Dios		San Martín		Perú
					Puntaje	Puesto	Puntaje	Puesto	Puntaje	Puesto	Puntaje
La integridad corporal	Percepción de seguridad	Criminalidad	Número de denuncias de delitos por cada 1,000 habitantes	2017	12.4	17	15.9	20	5.8	7	12
		Homicidios	Número de homicidios por cada 100,000 habitantes	2017	9.9	19	46.6	25	8.3	16	8
Sentidos, imaginación y pensamientos	Nivel de educación	Analfabetismo	Porcentaje de la población de 15 y más años analfabeta	2017	8.5%	17	4.3%	7	8.4%	16	6%
	Tasa de escolarización	Población con secundaria a más	Porcentaje de la población de 15 años a más que al menos culminó satisfactoriamente secundaria	2017	40.1%	21	54.3%	11	38.5%	23	59%
	Entorno de las TIC y la libertad de comunicarse	Hogares con internet	Porcentaje de hogares que cuentan con el servicio de internet	2017	14.5%	14	11.8%	16	11.6%	17	28%
		Hogares con al menos un celular	Porcentaje de hogares con al menos un miembro que tiene teléfono celular	2017	84.8%	21	93.2%	7	88.7%	16	90%
	Transparencia y corrupción	Percepción de la gestión pública	Porcentaje de la población adulta que considera que la gestión pública del Gobierno Regional es buena o muy buena	2017	40.2%	3	33.0%	4	27.9%	9	23%
	Estado de Empleo	Empleo adecuado	Porcentaje de la PEA ocupada adecuadamente empleada	2017	34.0%	19	63.7%	5	43.7%	15	53%
		Creación de empleo formal	Promedio móvil tres años de la variación anual	2017	2.9%	1	0.8%	12	1.0%	8	1%
	Ingresos, ingresos familiares, el éxito económico	Gasto real por hogar mensual	Soles de 2007	2017	1,631	18	2,492	2	1,892	15	2,367
		Acceso al crédito	Porcentaje del número de deudores entre el total de habitantes adultos	2017	17.4%	23	31.9%	11	22.3%	17	33%
		PBI real per cápita	Soles de 2007	2017	6,398	23	15,999	9	6,628	21	15,620

A continuación se mostrará un breve análisis a partir de los datos mostrados previamente:

4.4.1. Vida

La esperanza de vida de las tres regiones es menor a la del promedio nacional, siendo Madre de Dios la que tiene una mayor esperanza de vida entre las tres. Además, Madre de Dios cuenta con un mayor IDH en comparación San Martín y Amazonas, siendo su IDH mayor al promedio nacional y ocupando el cuarto puesto a nivel nacional; por el contrario, Amazonas y San Martín se encuentran por debajo del promedio nacional.

4.4.2. Salud corporal

La morbilidad en Amazonas está por encima del promedio nacional, siendo superior a la de Madre de Dios y San Martín.

En relación a la cobertura hospitalaria, las tres regiones se encuentran en buenas posiciones a nivel nacional, estando entre las 9 regiones con mayor cantidad de hospitales por habitante. En cuanto al acceso a agua de red pública, las tres regiones tienen un porcentaje similar de cobertura, encontrándose cercanas al promedio nacional; sin embargo, en continuidad de provisión de agua (para el año 2015), Amazonas y San Martín cuentan con este servicio sólo 10 y 15 horas al día en promedio, lo cual difiere en gran medida al abastecimiento continuo en Madre de Dios.

En relación al saneamiento, Amazonas es entre las tres la región con mayor porcentaje de cobertura de desagüe, sin embargo las tres regiones se encuentran muy por debajo del promedio nacional. En cuanto a desnutrición crónica, Madre de Dios es la del menor porcentaje; Amazonas por su parte se encuentra por encima del promedio nacional.

En cuanto a cobertura de electricidad, las tres regiones están por debajo del promedio nacional, siendo Amazonas la región con menor porcentaje de cobertura a nivel nacional sólo por encima de Loreto.

En cuanto acceso a seguro de salud, Amazonas y San Martín se encuentran entre de las regiones con mayor porcentaje de cobertura a nivel nacional; por el contrario, Madre de Dios es una de las regiones con la más baja cobertura.

En cuanto a fuentes de energía para cocinar, las tres regiones tienen porcentajes muy por debajo de promedio nacional de hogares que cocinan con electricidad, GLP o gas natural.

4.4.3. Integridad corporal

En relación a la criminalidad, Madre de Dios tiene el mayor número de denuncias de delitos por habitante entre las tres regiones, siendo a nivel nacional una de las regiones con el

mayor índice de criminalidad. De igual forma, Madre de Dios es la región con mayor índice de homicidios a nivel nacional, habiendo 47 homicidios por cada 100,000 habitantes, la cual es una cifra muy superior al promedio nacional; Amazonas y San Martín también se encuentran por encima de la media nacional pero no al nivel de Madre de Dios.

4.4.4. Sentidos, imaginación y pensamiento

En temas de educación, Amazonas y San Martín tienen mayor tasas de analfabetismo, las cuales casi duplican el porcentaje de Madre de Dios; en cuanto a población con educación secundaria o más, las tres regiones se encuentran por debajo del promedio nacional, estando Amazonas y San Martín entre los últimos lugares.

En relación a las TIC (tecnologías de la información y comunicación), las tres regiones tienen porcentajes de hogares con internet menores a la media nacional; sin embargo, en cuanto a hogares con al menos un teléfono celular, sólo Madre de Dios se encuentra por encima del promedio nacional. Por otro lado, Amazonas y Madre de Dios están entre las regiones con mayor porcentaje de población que percibe como buena o muy buena la gestión pública del Gobierno Regional, se encuentran en tercer y cuarto lugar respectivamente; San Martín, por otro lado, es la única de las tres regiones que se encuentra por debajo del promedio nacional.

En temas de empleo, Madre de Dios tiene un 64% de PEA ocupada adecuadamente empleada, porcentaje que casi duplica al de la región Amazonas, la cual se encuentra por debajo de la media nacional al igual que San Martín; por otro lado, en generación de empleo formal, Amazonas es líder a nivel nacional.

En cuanto al gasto real por hogar, Madre de Dios es la segunda región con mayor gasto a nivel nacional; Amazonas y San Martín, por el contrario, se encuentran por debajo de la media. En cuanto acceso al crédito, las tres regiones tienen un ratio menor al promedio nacional, Madre de Dios está ceca a la media nacional pero Amazonas tiene uno de los ratios más bajos. El PBI per cápita de Madre de Dios es ligeramente mayor al promedio nacional y es más del doble que el de San Martín y Amazonas, las cuales se encuentran entre las regiones con menor PBI per cápita a nivel nacional.

5. Situación de los principales productos Shiwi en la región

Para fines de esta investigación, los productos que se van a incluir dentro del alcance de la investigación incluye la castaña, la miel y el aceite de coco. A continuación, se presenta una descripción de las principales características de estos.

5.1. La actividad castañera y la castaña

5.1.1. Características de la castaña

La castaña amazónica, cuyo nombre científico es *Bertholletia excelsa*, pertenece a la familia botánica Lecythidaceae y es una de las especies forestales más importantes en la Amazonía sudamericana (MINAM, 2014). La nuez de la castaña proviene del fruto de uno de los árboles más grandes de los bosques tropicales de la Amazonía cuya altura puede alcanzar una altura de 60 metros, un diámetro mayor a 2 metros y puede vivir centenares de años (MINAM, 2014). La castaña es una planta de crecimiento lento, es así que su periodo juvenil supera los 12 años. La nuez de la castaña proviene de semillas que germinan después de 12 a 18 meses (MINAM, 2014).

El fruto de la castaña es una cápsula tipo pixido incompleto, llamado comúnmente “coco”, es esférico o ligeramente achatado cuya cáscara es dura y leñosa. El peso promedio de cada fruto es de 750 gramos, con un diámetro entre 10 a 25 cm. Por su parte, sus semillas representan cerca del 25% del peso del fruto y las almendras, que son las semillas sin cáscara, representan el 13%. Las semillas tienen forma triangular angulosa, con un peso promedio de 8.2 gramos cada una, dentro de un coco se encuentran en promedio 18 semillas. En el interior de cada semilla se encuentra una almendra blanco lechosa, recubierta por una epidermis de color marrón (MINAM, 2014).

Asimismo, las castañas son consideradas como un superalimento, por ser ricas en vitaminas E y B, antioxidantes y minerales como selenio, manganeso y potasio (ComexPerú, 2017). Diversos análisis efectuados a la castaña confirman su alto valor nutritivo, la parte comestible es principalmente oleaginosa, con un buen grado de proteínas, que contiene los ocho aminoácidos esenciales para la dieta humana, siendo además el alimento de origen vegetal que contiene el mayor tenor de metiotina (MINAM, 2014).

La castaña “es una especie nativa de los bosques altos de la Amazonía que se encuentra en concentraciones significativas únicamente en Perú, Bolivia y Brasil” (ComexPerú, 2017, p. 7). En el Perú, los bosques de castaña se ubican solamente en la franja oriental del departamento de Madre de Dios (Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [SERNANP], 2008). Cabe mencionar que “el área estimada que abarcan los bosques de castaña en Madre de Dios representa un 30% del área del departamento, cubriendo más de 2’600,000 de hectáreas. De los cuales son aprovechadas como áreas de recolección 1’600,000 hectáreas” (D.R. Agraria 2002 citado en SERNANP 2008, p.10). Esto se debe en parte a que en la región la distribución de los árboles de castaña es muy variada, es así que: “en los diferentes sectores y zonas castañeras las densidades varían de 0.3 hasta 1.3 árboles/hectárea” (CI, 2004. Cit en: Comité Técnico

Multisectorial de la Castaña 2006 citado en SERNANP 2008, p.10.), mientras que otras áreas no se explotan debido a su lejanía y difícil acceso (SERNANP, 2008).

La castaña es uno de los productos no maderables más importantes de la región de Madre de Dios, de hecho es la única región en el Perú que cuenta con cantidades suficientes de árboles de castaña para un aprovechamiento económico y viable (SERNANP, 2008; MINAM, 2014). cabe mencionar que, alrededor de 71,000 hectáreas se encuentran dentro de Áreas Naturales Protegidas [ANP], siendo estas la Reserva Nacional Tambopata y el Parque Nacional Bahuaja Sonene (MINAM, 2014).

Es importante mencionar que la castaña que se comercializa proviene de bosques naturales, dado que los esfuerzos por establecer plantaciones no han tenido resultados satisfactorios que sean sostenibles, ni acordes con la conservación de ecosistemas naturales (Comité Técnico Multisectorial de la Castaña 2006 citado en SERNANP 2008).

5.1.2. Características del mercado de la castaña

Las nueces de la castaña son consideradas un gran alimento por lo que tienen gran demanda en el mercado internacional, es así que en el año 2017 se llegó a transar a nivel mundial US\$ 367 millones (ComexPerú, 2018).

De acuerdo a cifras del Centro de Comercio Internacional, Perú es uno de los principales productores y exportadores de castañas. Es así que en el 2017 resultó ser el segundo exportador de castaña más importante a nivel mundial, en primer lugar se encuentra Bolivia: “Bolivia lidera las exportaciones de castañas al mundo, pues en 2017 realizó envíos por un valor de US\$ 221 millones, un 60% del total exportado; seguido por nuestro país, con US\$ 47 millones (13%)” (ComexPerú, 2018, p.1). Asimismo, entre los principales importadores de castañas se encuentran Estados Unidos, con un 18% del total importado por el mundo, seguido por Reino Unido y Alemania con un 15% cada uno y Corea del Sur con un 12% del total importado (ComexPerú, 2018).

En relación a la exportación de la castaña, se registra un crecimiento:

Las exportaciones peruanas de castañas han crecido sostenidamente durante los últimos años (salvo la caída registrada en 2012, debido a una menor demanda externa), al pasar de US\$ 14.8 millones en 2010 a US\$ 40.5 millones en 2016, lo que representa un crecimiento acumulado del 173%. Con ello, se ubicaron en el puesto 22 de las agroexportaciones no tradicionales en 2016. Esta tendencia de crecimiento parece mantenerse en 2017, dado que el valor exportado entre los meses de enero y setiembre

ascendió a US\$ 38.6 millones, lo que refleja un aumento del 32.3% con respecto al mismo periodo de 2016 (ComexPerú, 2017, p.7).

Un actor importante del impulso y la diversificación de la oferta exportable del Perú es Sierra y Selva Exportadora, ya que en el 2017 emprendió un proyecto para fortalecer la asociatividad de 258 productores pertenecientes a 3 asociaciones de la región de Madre de Dios: Asociación de castañeros de la Reserva Nacional de Tambopata (ASCART), Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú (Ronap) y Forestal Indígena Madre de Dios (Afimad), con la finalidad de que puedan obtener mayores volúmenes de producción lo cual les permitan tener un mayor poder de negociación (ComexPerú, 2018).

Asimismo, en lo que va del 2018 los productores de las mismas asociaciones de castaña de Madre de Dios mencionadas previamente (AFIMAD, ASCART Y RONAP) lograron la primera exportación directa de 1,000 kilogramos de castaña orgánica a Italia por un valor de US\$ 14,700 (Precio FOB) (Diario Gestión, 2018). Ello gracias al Programa de Desarrollo Forestal Sostenible, Inclusivo y Competitivo en la Amazonía Peruana. Dicho Programa deriva de un convenio suscrito entre el Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre [SERFOR] del Ministerio de Agricultura y la Corporación Andina de Fomento [CAF], cuyo objetivo es la recuperación, conservación y aprovechamiento de los bosques amazónicos, mediante el fortalecimiento de la institucionalidad forestal pública, el manejo forestal y la competitividad del sector forestal. El programa brinda asistencia técnica a las asociaciones de productores para contribuir al fortalecimiento de la cadena productiva. Cabe resaltar que la exportación directa permite eliminar intermediarios, de tal manera que los productores o asociaciones de productores se inserten al mercado internacional directamente (ComexPerú, 2018).

5.1.3. Descripción de la actividad castañera en el Perú

La recolección de la castaña es una actividad que se realizaba desde tiempos antiguos por los pobladores de la Amazonía, sin embargo su aprovechamiento para fines comerciales y de exportación se inició a comienzos del siglo XX, después que la especie fuese descubierta y descrita por los botánicos Humbolt y Bonpland en el año 1807 (MINAM, 2014).

En el Perú, el aprovechamiento de la castaña con fines comerciales se dio a inicios de la década de 1930 (MINAM, 2014). Al terminar el “boom” del caucho, la población empezó a dedicarse a la recolección de la castaña. Sin embargo, no existía un mercado formal y la castaña en cáscara era trasladada a Brasil o Bolivia para su venta. No existían las concesiones ni ningún tipo de crédito (SERNANP, 2008). La actividad castañera, tradicionalmente, se realizaba a pequeña escala (ComexPerú, 2017).

En el año 2000, se inicia una nueva etapa en la actividad castañera con la promulgación de la Ley Forestal y de Fauna Silvestre N° 27308 y su reglamento aprobado por el Decreto Supremo N° 014-2011-AG. Esta ley establece que toda actividad de aprovechamiento forestal sin excepción, ya sea que se trate de permisos, autorizaciones o concesiones de madera y productos forestales distintos a la madera, solo se pueden llevar a cabo mediante Planes de Manejo Forestal basados en principios ambientales. Entre otras disposiciones se incorpora las concesiones castañeras hasta por 40 años (MINAM, 2014). Las superficies concesionadas varían entre 100 y 2,000 hectáreas (SERNANP, 2008).

Los contratos de concesión castañera son renovables y las obligaciones del concesionario varían de acuerdo a la ubicación de su castañal (dentro o fuera de un área protegida). Las obligaciones generales son:

Cumplir con el plan de manejo de castaña y su plan operativo, cumplir con el pago de derechos de aprovechamiento y cumplir con las normas ambientales y de áreas protegidas vigentes (si un castañal se encuentra dentro de un área protegida, no se puede transferir los derechos otorgados) (SERNANP, 2008, p. 35).

A partir de estos cambios surgen esfuerzos desde la sociedad civil, organizaciones gubernamentales y las organizaciones de base para adecuar a los castañeros al nuevo sistema de aprovechamiento forestal (ComexPerú, 2017). Posteriormente, la población dedicada a la actividad castañera reconoció la importancia de las exigencias del mercado internacional. Muestra de ello es que se obtuvo el primer estándar de certificación forestal voluntaria para productos forestales no maderables y luego la certificación en el mercado orgánico. Los pioneros en este proceso son: Candela Perú, Asociación de Castañeros de la Reserva Nacional Tambopata (ASCART) y Recolectores Orgánicos de Nuez Amazónica del Perú (RONAP) (Comité Técnico Multisectorial de la Castaña 2006 citado en SERNANP 2008).

La actividad castañera involucra a diversos actores desde la recolección hasta su procesamiento. El aprovechamiento de la castaña amazónica básicamente inicia con la recolección del fruto en los bosques y finaliza con la colocación del producto y sub-productos en el mercado internacional, mayormente europeo y norteamericano (SERNANP, 2008).

Respecto al impacto ambiental, es considerada un producto forestal no maderable, cuya extracción produce un bajo impacto en el ecosistema debido a que la actividad castañera se basa en la recolección (MINAM, 2014). Asimismo, la actividad castañera no tiene mayores efectos negativos: “La actividad castañera no genera impactos negativos significativos en el ecosistema, ya que es una actividad de período corto (3 a 4 meses) basada principalmente en la recolección de las semillas” (SERNANP, 2008, p. 69). Sin embargo, durante este período es necesario el

establecimiento de campamentos con infraestructura básica que originan la apertura de bosque, la alimentación de los barrigueros que implica la cacería autorizada de ciertas especies de fauna, y la estancia en el bosque genera acumulación de residuos sólidos (SERNANP, 2008).

La actividad castañera es muy importante en la región de Madre de Dios. Se estima que el número de personas involucradas en esta actividad oscila entre 15 000 y 20 000 personas, que representa el 20% de la población de Madre de Dios, lo cual genera el 67% del total de los ingresos anuales de las familias vinculadas a la actividad castañera (MINAM, 2014). Además, su importancia no sólo radica en su aporte a la economía, sino también por su componente ecológico en la preservación de la tala de árboles, ya que su explotación permite frenar la depredación de los bosques. Sin embargo, “investigaciones de biólogos asentados en los bosques informan sobre la disminución de especies animales alrededor de los árboles productores ya que, las castañas han sido y son la principal fuente de alimentos de cientos de especies” (Ministerio de Comercio exterior y turismo [MINCETUR], 2007, p. 7). Es por eso que de implementarse un manejo inapropiado en los castañales, la actividad castañera mermaría el ecosistema y en consencia los recursos que provee (SERNANP, 2008). Por ello es importante que se realice un manejo adecuado y sostenible de la castaña el cual minimice el impacto en la biodiversidad.

5.2. La apicultura y la miel

5.2.1. Características de la miel

La miel es un líquido viscoso y dulce, elaborado por las abejas a partir del néctar que procede principalmente de las flores, el cual las obreras transportan a la colmena en su buche melarios y se almacena y madura en los panales constituyendo una reserva de alimentos (Root 2003 citado en Estrada 2017). De acuerdo a La norma Técnica Peruana de INDECOPI,

la miel se define como una sustancia dulce natural producida por las abejas obreras a partir del néctar de las flores, secreciones de partes vivas de las plantas o de excreciones de insectos succionadores de plantas que quedan sobre partes vivas de las plantas, que las abejas recogen, transforman y combinan con sustancias específicas propias, almacenan y dejan en lo panales para que madure y añeje (Estrada, 2017, p. 8).

En cuanto a su elaboración, esta inicia,

una vez recolectado el néctar o la mielada en la vesícula melífica de las abejas colectoras, a esto le sigue la elaboración por parte de las obreras que reciben la materia bruta y el proceso concluye con el relleno de las celdillas del panal con la miel (Zegarra 2006 citado en Estrada 2017, p. 8).

Ahora bien, en cuanto a la composición química de la miel, esta “varía dependiendo de la especie de abeja, origen floral del néctar, métodos de recolección y las posibles adulteraciones” (Correa 2015 citado en Estrada 2017, p. 9).

5.2.2. Características del mercado de la miel

Respecto a la producción de miel en el mundo, se ha mantenido una tendencia constante de crecimiento que oscila desde el año 2000 en 1.25 millones y al año 2010 a 1.54 millones de toneladas de miel; con una tasa de crecimiento 2.12% promedio anual. Entre los países con mayor producción de miel se encuentra China (398 mil toneladas), Turquía (81 mil toneladas), EEUU (80 mil toneladas), Ucrania (71 toneladas) y Argentina (59 mil toneladas). Perú se encuentra en el puesto 75 según las estimaciones de la FAO (Ministerio de Agricultura [MINAGRI], 2012).

En cuanto a la exportación de miel, la exportación mundial es alrededor de 426 mil toneladas, de las cuales cinco países: China, Argentina, México, Brasil y Alemania concentran el 50% del total de exportaciones de miel en los últimos años (MINAGRI, 2012). En relación a la participación sudamericana en la exportación mundial de miel, tenemos que:

Argentina aporta el 13.6%, Brasil 6%, Chile 2.3%, Uruguay 1.4% y Perú 0.05%. La exportación de Perú es bastante baja debido al bajo volumen de producción y al mayor precio del producto en el mercado interno que por mayor asciende alrededor de US\$ 4.34 el kilo y por menor entre US\$ 7.24 y US\$ 10.1 el kilo (Agencia Agraria de Noticias, 2015).

Por su parte, entre los principales países importadores tenemos a Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, Japón y Francia, quienes aportan el 61.9% de la miel transada internacionalmente (MINAGRI, 2012).

5.2.3. Características de la apicultura

La actividad de la apicultura existe desde tiempos muy antiguos y tenía diversos usos:

Desde la antigüedad, la apicultura ha sido considerada una actividad de prestigio. Por ejemplo, para los egipcios y griegos, la miel gozaba de muchas funciones entre ellas edulcorante, medicina, alimento y fue muy utilizada hasta la aparición de la caña de

azúcar y la remolacha. A pesar de ello, en la actualidad la miel y los demás productos apícola se mantienen (MINAGRI, 2012, p.10).

La apicultura tiene como objeto de estudio a la abeja:

(...) es la ciencia aplicada que toma como objeto de estudio a la abeja melífera, de la cual, con un desarrollo y tecnología adecuados, se obtienen beneficios económicos tanto directos, como por ejemplo la miel, el polen, el propóleo y la cera; como indirectos como por ejemplo los servicios de polinización (MINAGRI, 2012, p. 10).

Cabe resaltar que la apicultura es una de las actividades económicas agropecuarias más sostenibles, ello principalmente por el gran impacto positivo que tiene sobre la polinización de los cultivos (MINAGRI, 2012). En el Perú es una actividad realizada mayormente por pequeños apicultores, la gran mayoría posee menos de 10 colmenas distribuidos en todas las regiones del país (MINAGRI, 2012).

En el Perú, la apicultura tiene como objetivo principal: “aprovechar, de forma racional y adecuada, la cuantiosa producción natural de néctar y polen, utilizando a las abejas para la obtención de miel, polen, cera y propóleo” (MINAGRI, 2012, p.10).

Respecto a las abejas, estos son insectos himenópteros, uno de los mayores órdenes de insectos, pues bordea las 200 000 especies. Dicho orden comprende los abejorros, las hormigas, las abejas y las avispas. El término himenóptero se debe a las alas membranosas que presentan estos insectos (en griego, hymen: membrana, theros: ala). Las abejas pertenecen al género *Apis* y a la especie mellífera (MINAGRI, 2012).

“Las abejas no son oriundas del continente americano. La especie fue traída al Perú por las expediciones españolas y posteriormente también de otras regiones del mundo” (MINAGRI, 2012, p. 10). Dicha especie era de las abejas melíferas. Entre las razas más conocidas, podemos mencionar a la abeja italiana, la abeja carnícola la abeja africanizada y/o criolla. Otra especie son las abejas silvestres:

También existen abejas silvestres pertenecientes a la familia Apidae, propia de las abejas domésticas. Las primeras pertenecen a la subfamilia Meliponinae, su crianza es la meliponicultura y se lleva a cabo en muchos países, como México, Guatemala, Colombia, Venezuela, Brasil, etc. Estas abejas se caracterizan por ser más dóciles y no poseer aguijón. Esta actividad es realizada incipientemente por algunos apicultores en nuestro país (MINAGRI, 2012, p. 11).

Gracias a que el Perú cuenta con una gran diversidad de flora en toda su extensión se puede obtener productos apícolas diferenciados, “por ejemplo, mieles de algarrobo, nísperos,

eucalipto, cítricos, etc., así como los productos multiflorales” (MINAGRI, 2012, p.7). Ello representa una ventaja para la producción de miel en nuestro país. Sin embargo, existen algunas situaciones que pueden significar un peligro a la apicultura nacional por ejemplo;

(...) el cambio climático, el cual ocasiona variaciones en la floración, el inadecuado uso de agroquímicos, los riesgos de transmisión de enfermedades apícolas, la debilidad organizacional de los apicultores, la adulteración de los productos apícolas, etc. Y es justamente cuando la apicultura debe ser lo más técnico y unido posible (MINAGRI, 2012, p.7).

5.3. El coco y el aceite de coco

5.3.1. Descripción del coco

El coco es una palmera oriunda de Asia cultivada en muchas partes del mundo. En el Perú, fue introducida en la ciudad de Tarapoto, región de San Martín en el siglo XVIII por dos misioneras españolas de nombres Camila y Manuela Morey (Asociación Bosques del Futuro Ojos de agua [ABOFOA], 2012)

De acuerdo a la Asociación Bosques del Futuro Ojos de agua (2012) en la década del año 2000 en la región de San Martín se instalaron plantas deshidratadoras de coco cuyos propietarios eran personas que habían emigrado del norte y la sierra del Perú. Es así que la región peruana con mayor producción de coco es San Martín, representando el 47% de la producción nacional que asciende a las 34 mil toneladas a diciembre 2015. “La provincia de Picota, ubicada a 30 minutos de la capital Tarapoto produce 8,266 toneladas al año, que representa el 52% de la producción de San Martín; es decir el 24% de la producción nacional” (Abregú, Bocanegra & Bustamante, 2018, p. xxi). En la actualidad, Pucacaca (distrito de la provincia de Picota, región de San Martín) produce el mejor coco aromático del Perú y gran parte de su producción es exportada a diferentes partes del mundo. Pucacaca también es conocida como el centro piloto de la producción y la transformación del coco (ABOFOA, 2012).

Del coco pueden derivar diversos productos: el agua de coco, el aceite de coco. En relación a este último, cabe mencionar que:

La industria de aceite de coco en el Perú está poco desarrollada, representando sólo el 0.04% de la producción nacional de aceites vegetales. La demanda de este aceite no está siendo cubierta por la producción nacional, debiendo de importarse 13,670 kilogramos a octubre 2017 para cubrir la demanda (Abregú et al., 2018, p. xxi).

6. Diversidad y conservación en el Perú

El Perú se caracteriza por ser un país con una gran biodiversidad. Nuestra biodiversidad es una de las más ricas del mundo, lo que nos convierte en uno de los cuatro países más

megadiversos del planeta (MINAM, 2018). Ello es en gran parte gracias a que el Perú posee vastos territorios cubiertos de bosques:

Más del 60% del territorio peruano está cubierto de bosques tropicales y es el cuarto país con mayor superficie de estos ecosistemas en el mundo. En ellos se encuentra la mayor biodiversidad que ostenta el Perú. El 70% las plantas alimenticias y el 80% de las medicinales proceden de los bosques. También es el hogar de una gran diversidad de especies animales, muchas de las cuales son endémicas, es decir que viven solo en nuestro territorio nacional (Sociedad Peruana de Derecho Ambiental [SPDA], 2018a).

Los bosques son muy importantes por diversas razones. Por un lado, los bosques capturan emisiones del dióxido de carbono (CO₂), además sin la existencia de esta cobertura vegetal tampoco sería posible la vida en el planeta, porque no habría ríos y el Perú es el país de América Latina con mayor disponibilidad de este recurso vital y el 97% de agua dulce se encuentra en nuestra Amazonía. Asimismo, la conservación de bosques evita la erosión de los suelos, lo que a su vez produce deslizamientos de tierra que causan daños a la infraestructura vial, energética y a las poblaciones asentadas en sus inmediaciones y zonas bajas. Por otro lado, los bosques tienen un gran potencial para el desarrollo de iniciativas productivas sostenibles que sean generadoras de bienestar para la población que los habita (SPDA, 2018a).

Sin embargo, los bosques peruanos se encuentran amenazados por procesos de deforestación y degradación: “del 2001 al 2016, el Perú ha perdido un total de 1,974, 209 hectáreas de bosques, lo que equivale a un promedio de 123, 388 hectáreas de pérdida cada año” (SDPA, 2018a). De acuerdo a los reportes de Alertas Tempranas de Deforestación (ATD) generadas por la plataforma Geobosques del Programa Nacional de Conservación de Bosques para la Mitigación del Cambio Climático del Ministerio del Ambiente, reporta que:

Durante los primeros seis meses del año 2018 se ha registrado la pérdida de 23,204.16 hectáreas de bosques amazónicos en 15 departamentos del país (...). Durante este periodo, la mayor deforestación ocurrió en los departamentos de Loreto (5,492.16 hectáreas perdidas), Madre de Dios (4,308.57 ha), Ucayali (3,670.29 ha) y San Martín (3,093.39 ha). Estos cuatro departamentos conforman el 71% de los bosques perdidos durante los seis primeros meses del año. En el ámbito provincial, Tambopata (Madre de Dios), Coronel Portillo (Ucayali) y Mariscal Ramón Castilla (Loreto), registran mayor pérdida de bosques, con 2 766,78 ha, 1 502,01 ha y 1 395,45 ha, respectivamente (MINAM, 2018).

Sumado a ello, las personas defensoras de la tierra o del medio ambiente, y que buscan proteger los derechos ambientales o de la tierra también se ven amenazados. De acuerdo a la

denuncia de la ONG británica Global Witness en su tercer informe anual sobre las luchas por los derechos humanos ligadas a los recursos naturales reportan que “el año 2017 ha sido el más letal para activistas y defensores de la tierra y el medio ambiente en 22 países. Al menos 207 líderes indígenas, activistas comunitarios y ecologistas fueron asesinados por proteger sus hogares y comunidades de la minería, la agricultura a gran escala y otros negocios que ponen en peligro sus medios de vida y su modo de vida” (World Economic Forum, 2018). Además cabe mencionar que el 60% de las víctimas pertenecen a algún país de América Latina y en el Perú se reportaron 8 víctimas (World Economic Forum, 2018)

La conservación para las familias de productores que trabajan con Shiwi no sido una tarea fácil. Han encontrado mucha oposición principalmente por parte de las familias vecinas de las zonas, quienes han amenazado e incluso han atentado contra la vida de los productores. Tal es el caso de Hugo Vásquez quien recibió un balazo en el talón a causa de una trampa colocada dentro del bosque cuando ejercía sus labores como presidente de su asociación. De la misma forma, Pedro Heredia, titular de un Área de conservación priva (ACP) ha sufrido incendios provocados en sus predios, los cuales tuvieron como consecuencia la desaparición de especies, entre ellas colmenas de abejas, de las cuales extrae la miel para venta a Shiwi. También, Leyda Rimarachin, propietaria de otra ACP ha sufrido amenazas y cierres de caminos cuando llevaba turistas a su ACP, así como también ha sido calumniada que estaría vendiendo terrenos de las zonas aledañas al Estado o a mineros ilegales. Para todos ellos la labor de la conservación ha sido difícil y se sienten desamparados porque el Estado no muestra su apoyo: “No es fácil hacer conservación y más en nuestro país” (comunicación personal, 8 de junio, 2018). Todas estas acciones han afectado las actividades que realizan y han puesto en peligro su integridad física, sin embargo es su convicción lo que los lleva a seguir adelante con las labores de conservación.

A pesar de este contexto, la protección del ambiente y la conservación de los recursos naturales es una tarea que no solo involucra al Estado, sino también a los ciudadanos:

En el Perú existen diversas herramientas legales que permiten a los ciudadanos a contribuir en la conservación de espacios naturales (...). Un ciudadano puede emprender iniciativas voluntarias de conservación privada, al margen de si es o no propietario de un terreno. El propietario de un inmueble puede conservar solicitando al Ministerio del Ambiente que se le reconozca su predio como un Área de Conservación Privada (ACP) (Grandez, 2018).

Frente a este contexto en el que los bosques se ven amenazados por la deforestación y actividades ilegales, existen respuestas que contribuyen a enfrentar dichas amenazas. Una de ellas es la creación de áreas naturales protegidas. De hecho, “gran parte de las riqueza natural es

conservada en nuestras 77 Áreas Naturales Protegidas, 17 Áreas de Conservación Regional (ACR) y 108 Áreas de Conservación Privadas (ACP), que en total conservan 22 584 586.19 hectáreas” (SERNANP, 2018). Otra respuesta del estado peruano es la creación del Programa Nacional de Conservación de Bosques para la mitigación del cambio climático, que tiene la finalidad de conservar y contribuir a la preservación y al desarrollo sostenible de 54 millones de hectáreas de bosques al año 2021, esta iniciativa fue creada el año 2010 mediante el Ministerio del Ambiente (SPDA, 2018a).

7. Área Naturales Protegidas en el Perú

Las Áreas Protegidas surgen en el mundo hacia finales del siglo XIX como una forma de proteger los espacios naturales de la presión provocada por el hombre cuando inició la ocupación de territorios nuevos en los cuales se daba la explotación destructiva de los recursos naturales, transformando drásticamente los ecosistemas (CI, TNC & WWF, 1986).

En el Perú, las Áreas Naturales Protegidas [ANP] se definen legalmente como “espacios continentales y/o marinos del territorio nacional reconocidos, establecidos y protegidos legalmente por el Estado como tales, debido a su importancia para la conservación de la diversidad biológica y demás valores asociados de interés cultural, paisajístico y científico, así como por su contribución al desarrollo sostenible del país” (Ley 26834,1997). Cabe resaltar que según el Artículo 68° de la Constitución Política del Perú: “El Estado está obligado a promover la conservación de la diversidad biológica y de las Áreas Naturales Protegidas” (Ley 26834,1997). De acuerdo a SERNANP (2018) las principales características de las ANP son las siguientes:

- Es un área geográficamente definida: lo que indica que su ubicación, límites y extensión están claramente establecidos a través de un instrumento legal, y demarcados en el terreno.
- Designada y manejada: establecida para un uso controlado a través de planes de manejo.
- Están establecidas con el fin de alcanzar objetivos específicos de conservación: para conseguir la conservación a largo plazo de la naturaleza y de sus servicios ecosistémicos y sus valores culturales asociados.

El Convenio sobre la Diversidad Biológica (CBD) define un área protegida como

(...) un área geográficamente definida que está designada o regulada y gestionada para lograr específicos objetivos de conservación. Mantiene muestras de los distintos tipos de comunidad natural, paisajes y formas fisiográficas, en especial de aquellos que representan la diversidad única y distintiva del país (SERNANP, 2018).

Las Áreas Naturales Protegidas (ANP) forman parte fundamental del patrimonio natural del Perú, ya que ellas conservan la gran diversidad biológica del país, así como también valores de índole cultural, paisajística y científica. Asimismo, son de gran importancia por los servicios ambientales que brindan a la población que vive cerca como a todos los peruanos, incluso a la población mundial (Programa Desarrollo Rural Sostenible, 2013). El establecimiento de áreas naturales protegidas bajo una disposición jurídica y administrativa adecuadamente establecida, son una respuesta a la necesidad de conservar importantes espacios por diversos motivos, entre los cuales están la protección de la biodiversidad, el mantenimiento de paisajes de excepcional belleza, la conservación de especies en peligro de extinción y la protección de muestras representativas de ecosistemas, especies silvestres y recursos genéticos (SERNANP, 2013). Además, las áreas naturales protegidas son proveedoras de servicios ambientales muy importantes como por ejemplo:

el suministro de fuentes de agua, la producción de oxígeno, la absorción del dióxido de carbono, la regulación del clima, la mitigación de inundaciones, la prevención de deslizamientos o derrumbes; así también como para el desarrollo de actividades económicas sostenibles como el manejo de recursos naturales y el turismo en sus diversas modalidades (SERNANP, 2013).

Actualmente, la superficie terrestre protegida por las ANP constituye el 17% del territorio nacional (SERNANP, 2013).

Existen categorías de acuerdo a la naturaleza y objetivos de cada ANP. Las ANP contemplan una gradualidad de opciones que incluyen: i) áreas de uso indirecto, estas permiten la investigación científica no manipulativa, la recreación y el turismo, en estas áreas no se permite la extracción de los recursos naturales ni modificaciones del ambiente natural. Son áreas de uso indirecto los Parques Nacionales, Santuarios Nacionales y los Santuarios históricos; ii) áreas de uso directo, en estas si se permite el aprovechamiento o extracción de recursos, prioritariamente por la población local para aquellas zonas y recursos definidos por el manejo del área. Son áreas de uso indirecto las Reservas Nacionales, Reservas Paisajísticas, los refugios de vida silvestre entre otros (CI et al., 1986).

En el Perú, el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP), Organismo Público Técnico Especializado adscrito al Ministerio del Ambiente es el encargado de dirigir y establecer los criterios técnicos y administrativos para la conservación de las Áreas Naturales Protegidas (ANP), y de cautelar el mantenimiento de la diversidad biológica (SERNANP, 2018).

De acuerdo a los niveles de administración, éstas pueden ser: Áreas de administración nacional, Áreas de Conservación Regional y Áreas de Conservación Privada.

Respecto a las Áreas de administración nacional, actualmente, de acuerdo al listado oficial Áreas Naturales Protegidas de SERNANP, en el Perú se han establecido 76 y ocupan 19, 456 485.59 hectáreas. Estas conforman el Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado - SINANPE. (SERNANP, 2018). Respecto a estas 76 ANP, se tienen las siguientes categorías:

Tabla 6: Listado de áreas de administración nacional por categoría

Categoría	N°	Extensión
Parque nacional	15	103 943 66.7
Santuario nacional	9	317 366.47
Santuario histórico	4	41 279.38
Reserva nacional	15	465 2851.63
Refugio de vida silvestre	3	20 775.11
Bosque de protección	6	389 986.99
Reserva paisajística	2	711 818.48
Reserva comunal	10	2166 588.44
Costo de caza	2	124 735
Zona reservada	10	636 717.39
TOTAL	76	19 456 485.59

Fuente: SERNANP (2018)

Las Áreas de Conservación Regional (ACR), se establecen principalmente para conservar la diversidad biológica de interés regional y local, y además mantener la continuidad de los procesos ecológicos esenciales y la prestación de los servicios ambientales que de ellos deriven. Las ACR son patrimonio de la nación y se establecen con carácter definitivo a través de un Decreto Supremo. Las ACR deben ser administradas por el Gobierno Regional correspondiente quien debe designar y establecer las funciones del Jefe, quien debe hacerse cargo de la gestión del ACR establecida (SERNANP, 2013). Actualmente, existen 20 Áreas de Conservación Regional y se extienden en 2, 901 365.10 hectáreas (SERNANP, 2018).

Las áreas de conservación Privada (ACP), son una figura o instrumento legal que permite involucrar manera voluntaria y directa a cualquier entidad privada en la conservación de la diversidad biológica. Las ACP:

Son aquellos predios de propiedad privada, de personas naturales o jurídicas, en cuyo ámbito se encuentran muestras representativas del ecosistema natural característico del entorno en que se ubican, y que por iniciativa propia y en forma voluntaria, son

conservados por sus propietarios. Estas áreas son reconocidas por el Estado peruano, por el Ministerio del Ambiente (SERNANP, 2014, p. 7).

Se puede solicitar el reconocimiento de ACP a perpetuidad o por un plazo temporal. En este último caso, la normatividad establece que el plazo mínimo de reconocimiento es de diez años, los cuales pueden ser renovados a su vencimiento. Los predios son reconocidos como ACP debido a que cuentan con valores biológicos importantes y por los servicios ambientales que los ecosistemas brindan a la sociedad. La biodiversidad presente en estas áreas en ocasiones se ve afectada por factores externos, por lo que el compromiso de conservación asumido por sus propietarios resulta un valor a ser resaltado, ya que implica haber apostado por conservar y realizar actividades económicas ambientalmente sostenibles con los recursos que se encuentran en sus predios. Por ello, las ACP también cumplen un importante rol relacionado a promover liderazgo y una cultura de conservación (SERNANP, 2014). Actualmente, se han establecido 123 Áreas de Conservación Privada y abarcan 362 789.62 hectáreas (SERNANP, 2018).

Los beneficios de las áreas naturales protegidas son diversos. Por un lado, las áreas naturales protegidas y los territorios indígenas se han convertido en dos agentes importantes en la lucha contra los efectos del cambio climático. Según un estudio del Proyecto Monitoreo de la Amazonía Andina (MAAP), a cargo de la Asociación para la Conservación de la Cuenca Amazónica (ACCA) y la Amazon Conservation Association (ACA):

(...) las amplias extensiones de bosques ubicadas en estos lugares han logrado retener 3 170 mil millones de toneladas de carbono entre 2013 y 2017. Esta cifra equivale a dos años y medio de emisiones de gases de efecto invernadero de los Estados Unidos, y a 88 años de emisiones de GEI desde el Perú (SPDA, 2018b).

Por otro lado, la conservación de estas áreas naturales protegidas genera diversas oportunidades de desarrollo a través del aprovechamiento y manejo sostenible de los recursos naturales y servicios ambientales que ofrecen (SERNANP, 2018). La biodiversidad que se encuentra en las áreas naturales protegidas tiene un aporte en la economía nacional “aporta cada año más de US\$ 1,000 millones a la economía nacional, por concepto de productos forestales no maderables, provisión de agua, belleza escénica, entre otros” (SPDA, 2018a). Específicamente, por ejemplo, “el turismo en las áreas naturales protegidas generó S/. 2,340 millones, de los cuales, S/.536 millones van directamente al ingreso de hogares y salarios” (Conservation Strategy Fund, 2018)

7.1. Áreas Naturales Protegidas involucradas

7.1.1. Reserva Nacional de Tambopata

La Reserva Nacional Tambopata (RNTAMB) es una ANP de administración nacional. “La Reserva Nacional Tambopata (RNTAMB) fue establecida en el año 2000 mediante Decreto Supremo No. 048-2000-AG sobre una superficie de 278,284 hectáreas ubicada en los distritos de Tambopata e Inambari, provincia de Tambopata, departamento de Madre de Dios (SERNANP, 2008). Esta Reserva,

Limita por el norte con el río Tambopata; por el este con el río Palma Real Grande; por el sur con el Parque Nacional Bahuaja Sonene; y por el oeste con la comunidad nativa Kotsimba. La zona de amortiguamiento de la RNTAMB tiene una extensión de 186,450 hectáreas y se extiende desde el río Heath hasta Kotsimba de este a este (SERNANP, 2008, p. 13).

El objetivo general de creación de esta Reserva es la protección de la flora y fauna silvestres y sus bellezas paisajísticas. Entre sus objetivos específicos se propone:

Generar procesos de conservación con la población con la finalidad de usar sosteniblemente los recursos como los castaños y contribuir al desarrollo sostenible de la región y del país, a partir del conocimiento de la diversidad biológica y del manejo de los diversos recursos naturales renovables (SERNANP, 2008).

Los bosques de castaña ubicados en la RNTAMB se concentran principalmente en los distritos de Tambopata, provincia de Tambopata. “Con base en la zonificación del área protegida, las concesiones castañeras están ubicadas en la zona de aprovechamiento directo, en la zona de recuperación (incluyendo el Lago Sandoval), silvestre y zona de uso especial” (SERNANP, 2008, p. 13).

De acuerdo al Plan Maestro de la RNTAMB (INRENA, 2003), la población estimada dentro de la Reserva y su zona de amortiguamiento es de 11,569 habitantes. Por su parte, la población nativa está constituida por 5,349 habitantes (Censo Poblacional de Vivienda, 1993). Las actividades económicas a las que se dedica dicha población son la agricultura, la cosecha de frutos de castaña, la pesca, la minería y el turismo (SERNANP, 2008).

Las principales amenazas a la biodiversidad están relacionadas a las actividades extractivas tales como la extracción de madera, la minería informal (aurífera) y la expansión agropecuaria sin planificación (ordenamiento). Si bien, el manejo de la castaña realizado por la población local (castañeros e indígenas Ese'éja) no ha sido identificado como una amenaza importante, sí se ha identificado una reducción de castaños dentro de la RNTAMB (Asociación

Nueva América, cercanos a los sectores de Loero y Jorge Chávez) (Com. Pers. Mercado, J. 2008 citado en SERNANP 2008). Es por eso que es importante desarrollar un adecuado manejo de los castañales y promover un aprovechamiento sostenible de dichos recursos.

7.1.2. Áreas de Conservación Privada Bosque Berlín

El Área de Conservación Privada (ACP) Bosque Berlín fue reconocido a perpetuidad por el Ministerio del Ambiente mediante Resolución Ministerial N° 073-2013-MINAM con fecha de promulgación 04 de marzo del 2013. Esta ACP se extiende sobre una superficie de 59 hectáreas. Está ubicado en el distrito de Bagua Grande, provincia de Utcubamba, en el departamento de Amazonas. El objetivo de creación es la conservación de los recursos de flora y fauna de dicha área a fin de crear condiciones que favorezcan la dinámica natural del bosque (Resolución Ministerial 073, 2013).

Esta ACP es de propiedad del predio privado del señor José Ricardo Rimarachin Altamirano. El área presenta un paisaje propio de los Bosques Montanos Húmedos, y contribuye a la captación de carbono y la prevención de la erosión de los suelos. Además Bosque Berlín es refugio de una gran diversidad de flora y fauna, principalmente del mono choro cola amarilla, esta es una especie endémica clasificada en peligro crítico por la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) y el capuchino, además de una gran variedad de aves como el gallito de las rocas y el guacharo (RPP, 2013). En cuanto a su flora “la ACP Bosque Berlín registra 58 especies de pteridofitas, distribuidos en 28 géneros y 14 familias, así como 9 especies de helechos arborescentes” (RPP, 2013).

La familia Rimarachín decidió convertir su predio en un Área de Conservación Privada (ACP) y demostrar que sí se puede vivir sostenibles en el Perú. En Bosque Berlín cultivan maíz, papa, frejol, pallares, camote, yuca. Además, tienen ganado y cinco vacas lecheras que le da cada una quince litros de leche al día. Con eso hacen quesos y yogurt. Asimismo, crían cuyes, gallinas y cerdos. Con su pequeña hidroeléctrica se autoabastecen de energía y les alcanza para abastecer a sus vecinos (Conservamos por naturaleza, 2018a). Además la familia Rimarachin produce miel y panela.

7.1.3. Áreas de Conservación Privada Bosque de Palmeras de la Comunidad

Campesina Taulia Molinopampa

El Área de Conservación Privada Bosque de Palmeras de la Comunidad Campesina Taulia Molinopampa fue reconocido por el periodo de 40 años por el Ministerio del Ambiente mediante Resolución Ministerial N° 252-2012-MINAM con fecha de promulgación 20 de septiembre del 2012. Se extiende sobre una superficie de 10,920.84 hectáreas. Está ubicado en el distrito de Molinopampa, provincia de Chachapoyas, en el departamento de Amazonas. Esta Área

de Conservación es de propiedad del predio de la Comunidad Campesina Taulia Molinopampa (Resolución Ministerial 252, 2012).

El objetivo de la creación de esta ACP “es la conservación del ecosistema del bosque de palmeras y pajonales húmedos (eco región llamado “Yungas Peruanas”), así como conservar la especie de palmera *Ceroxylon*” (Resolución Ministerial 252, 2012). Las palmeras, del género *Ceroxylon*, son una especie única y pueden llegar a vivir en territorios a más de 2.500 m.s.n.m. En la zona de Molinopampa, se encuentran entre los 2.300 y 2.700 m.s.n.m. Los estudios dicen que existen once especies en Sudamérica. En el Perú se han encontrado cuatro de ellas. Asimismo, se creó con el objetivo de proteger especies de fauna como al oso de anteojos, al mono nocturno, al mono choro de cola amarilla y al maquisapa (Conservamos por naturaleza, 2018b).

De acuerdo a Conservamos por naturaleza, hace más de 40 años atrás la zona de Molinopampa estaba cubierta por más de 30,000 hectáreas de palmeras, sin embargo diversos factores del contexto como la falta de oportunidades de la comunidad, los nuevos colonos y la llegada de la carretera de Rodríguez de Mendoza ocasionaron altas tasas de deforestación, dejando como resultado menos de la tercera parte de la zona de palmeras en pie (Conservamos por naturaleza, 2018b). “Según los estudios del lugar, la tasa de deforestación era de mil hectáreas por año” (Conservamos por naturaleza, 2018b).

Ante esta situación, en febrero de 2011 la misma comunidad se dio cuenta que la situación no podía seguir igual y los pobladores decidieron pedir al Estado el reconocimiento de este predio como Área de Conservación Privada (ACP). Mientras los trámites se legalizaban, los comuneros construyeron viveros, orquidearios y un centro de interpretación para recibir a las visitas. Finalmente, en el 2012 se reconoció la zona como ACP y al mismo tiempo se creó también la Asociación las Palmeras de Ocol (Conservamos por naturaleza, 2018b).

7.1.4. Áreas de Conservación Privada Milpuj-La Heredad

El Área de Conservación Privada (ACP) Milpuj-La Heredad fue reconocido por un periodo de 10 años por el Ministerio del Ambiente mediante Resolución Ministerial R.M. N° 164-2011-MINAM con fecha de promulgación 26 de julio del 2011. Se extiende sobre una superficie de 16.57 hectáreas. Está ubicado en el distrito de Magdalena, provincia de Chachapoyas, en el departamento de Amazonas. Esta Área de Conservación es de propiedad del predio de la señora María D. Arce Vda. De Heredia (Resolución Ministerial 164, 2011).

La creación de esta ACP, tiene como objetivo general

conservar parte de los bosques y matorrales secos de la cuenca media del río Utcubamba, a través de estrategias de conservación privada y el manejo sostenible de sus recursos.

Los objetivos específicos de esta ACP son: restaurar las áreas degradadas del bosque seco a través de un programa de reforestación con especies nativas, proponer formas de manejo integral de los recursos naturales del bosque seco con enfoques participativos y una visión ecosistémica y desarrollar estrategias de conservación, a través de mecanismos de negociación y transferencia de tecnologías dirigido a los propietarios de los predios cercanos de tal forma que se proteja una mayor cantidad del ecosistema de bosque seco (Resolución Ministerial 164, 2011).

En esta ACP viven la Sra. María y su hijo Pedro Heredia, ambos pioneros en conservación voluntaria en el departamento de Amazonas. En el 2000 la señora María decidió instalarse en Milpuj. Había enviudado y tenía ese terreno heredado de sus padres. La intención de esta madre e hijo es convertirlo en un refugio, en donde plantas y animales puedan convivir sin temor a dejar de existir. En esta ACP tienen un jardín botánico, un apiario, un vivero, parte del Camino Inca que conduce a Chachapoyas y un cálido albergue. Más de veinte mil árboles de tara crecen en cinco hectáreas de este valle. Lola y Perico plantaron muchos de ellos y son los responsables de cuidarlos para evitar que desaparezcan (Conservamos por Naturaleza, 2018c).

7.1.5. Concesión para Conservación Bosques del Futuro Ojos de Agua

La Asociación Bosques del Futuro Ojos de Agua (ABOFOA) pidió al Estado más de 2,400 hectáreas como concesión para ganarse la vida dignamente y proteger sus bosques de la tala ilegal. De acuerdo a Conservamos por naturaleza (2018d) en el año 2003,

(...) un grupo de agricultores de Pucacaca decidió conservar los campos para asegurar la calidad del agua y mantener la biodiversidad de sus bosques. La tala indiscriminada estaba destruyendo lo que tenían alrededor y especies que antes abundaban empezaban a verse menos. La caoba, el cedro, el tornillo, el ishpingo, la quinilla y la capirona se volvieron codiciadas por todos y había que frenar esta explotación desmedida de los recursos, y así fue empezó” (Conservamos por naturaleza, 2018d).

En la actualidad, ellos mantienen en muy buen estado los 30 kilómetros de trochas de la concesión y hacen turnos de vigilancia en el área. Entre la fauna se encuentran las tarántulas, murciélagos e insectos multicolores. Además ellos hacen productos como el aceite de coco y el carbón de viruta de coco (Conservamos por naturaleza, 2018d).

CAPÍTULO 4: NUEVOS MODELOS DE NEGOCIOS

SOSTENIBLES: CASO DE ESTUDIO SHIWI

Los recursos de la biodiversidad con que el Perú cuenta son impresionante. El Perú es uno de los países con mayor diversidad biológica y ambientes naturales en el mundo. Las Áreas Naturales Protegidas constituyen un elemento fundamental para la conservación de la biodiversidad (CI et al., 1986). En este contexto van surgiendo nuevas formas de hacer negocios. Nos referimos a los productos ecológicos o también denominados productos verdes, los cuales son “bienes de los ecosistemas tales como productos naturales y otros basados en la naturaleza que han sido obtenidos de modo sostenible” (Ipenza, 2010, p. 51). Entre los productos naturales se encuentran los de plantas y animales silvestres utilizados como fuentes de alimentación o para obtener productos bioquímicos, farmacéuticos, artículos de tocador, remedios biológicos entre otros; mientras que en los productos basados en la naturaleza interviene una variedad de industrias como la agrícola, pesca, las de turismo y recreación (Ipenza, 2010). Un caso de esta nueva forma de hacer negocios es la empresa Shiwi. A continuación, explicaremos su modelo de negocio.

1. Modelo de negocio de Shiwi a través del Flourishing Business Canvas

Se explicará el modelo de negocio de la empresa social Shiwi a través de la herramienta Flourishing Business Canvas [FBC] la cual fue impulsada principalmente por Upward y Jones (2015) en su artículo “An Ontology for Strongly Sustainable Business Models: Defining an Enterprise Framework Compatible with Natural and Social Science”. El FBC es una extensión de la tradicional herramienta modelo de negocio canvas (BMC) desarrollada por Osterwalder y Pigneur (2011).

A continuación, primero se presenta una descripción de la herramienta mencionada y sus ventajas para presentar el modelo de negocio para empresas sostenible en relación al tradicional canvas. Luego se presenta la descripción del modelo de negocio de Shiwi a través de la herramienta FBC.

1.1. Descripción de la herramienta Flourishing Business Canvas (FBC)

El BMC es una herramienta muy popular y referenciada en cuanto a modelos de negocio. Fue desarrollada por Osterwalder y Pigneur (2011), pero estuvo basada en el Business Model Ontology (BMO) planteado por la tesis doctoral de Osterwalder (2004). Según el autor, el modelo de negocio es “una representación abstracta de la lógica del negocio de una compañía” (Osterwalder, 2004, p. 14) y entiende por la lógica del negocio la forma en que las compañías hacen dinero, respondiendo a preguntas tales como qué ofrece, a quién lo ofrece y cómo lo lleva

a cabo (Osterwalder, 2004). Existen pocas herramientas que ayudan a los administradores a especificar sus modelos de negocios a un nivel más conceptual y holístico, por ello Osterwalder (2004) plantea una ontología que permite describir un modelo de negocio de forma más precisa, lo cual resultó en la herramienta BMC. En esta herramienta se muestran: i) cuatro pilares del modelo de negocio - producto, interfaz del cliente, manejo de la infraestructura y aspectos financiera - ; dentro de los cuales se encuentran ii) nueve elementos o bloques de construcción - propuesta de valor, clientes objetivo, canales de distribución, relaciones con el cliente, configuración de valor (actividades), capacidades (recursos), asociaciones, estructura de costos y modelo de ingresos (ver anexo C).

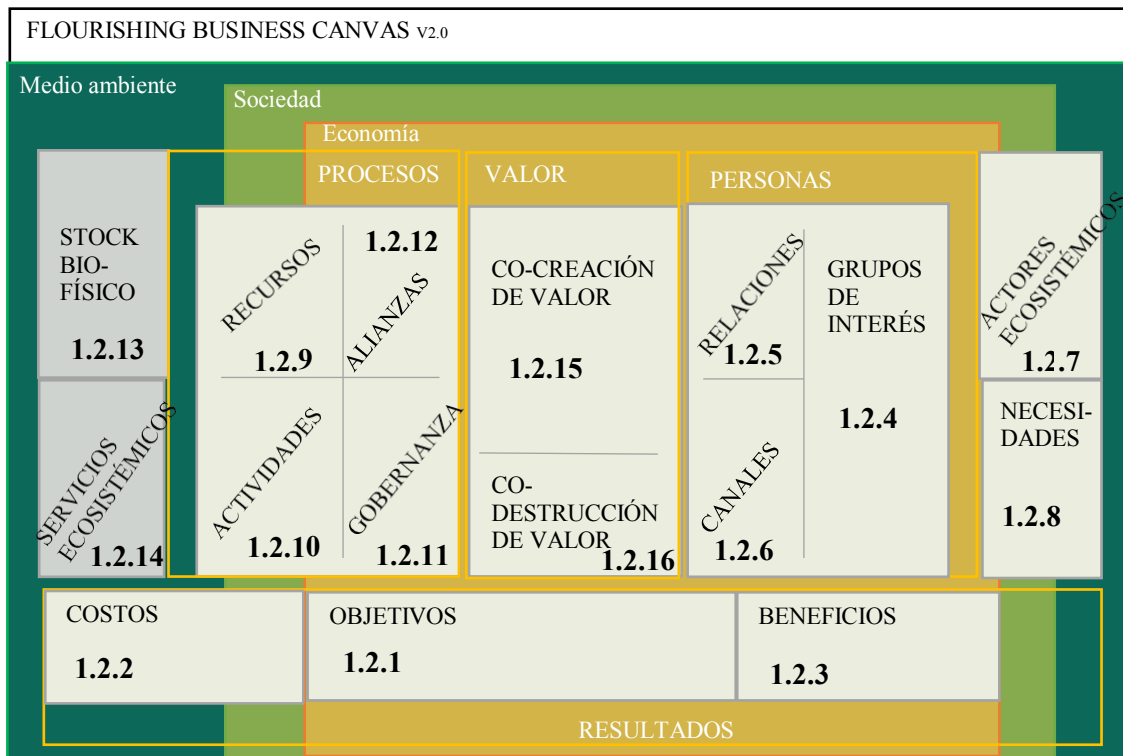
El BMC se limita sólo al aspecto económico, ya que se refiere al modelo de negocio como la representación de la lógica lucrativa del negocio (Upward & Jones, 2015). Por ello, Upward y Jones extienden el BMC y proponen el FBC como nueva herramienta para organizaciones que busquen generar resultados energicamente sostenibles. Las organizaciones que generan resultados energicamente sostenibles son aquellas que “crean valor ambiental, social y económico positivos en toda su cadena de valor, sosteniendo de este modo la posibilidad de que humanos y otras vidas puedan prosperar en este planeta para siempre” (Upward & Jones, 2015, p. 10).

Los elementos del FBC consisten en: i) tres contextos - economía, sociedad y medio ambiente -; ii) cuatro perspectivas del negocio - procesos, valor, personas y resultados -; iii) Diferenciación entre aquello que es único para el modelo de negocio versus aquello que es compartido con el resto de la economía, la sociedad y el ambiente (ver anexo D); y iv) dieciséis bloques que indican los conceptos para describir un modelo de negocio (Upward & Jones, 2015; Elkington & Upward, 2016).

1.2. Flourishing Business Canvas del modelo sostenible de Shiwi

A continuación, explicaremos el modelo de negocio de la empresa social Shiwi a través de la herramienta Flourishing Business Canvas (ver anexo E). En la siguiente figura se muestra los bloques del FBC con su respectiva numeración.

Figura 1: The flourishing business canvas (FBC)



Fuente: Adaptado de Flourishing Enterprise Innovation (2018)

1.2.1. Objetivos

Shiwi es una empresa social cuyo principal objetivo es lograr la conservación del medio ambiente a través de la fuerza del mercado. Por un lado, busca que las personas puedan vivir de manera armoniosa con la naturaleza. Por otro lado, promueve una alimentación saludable y consciente en sus clientes. Por último, busca el aprovechamiento sostenible de los recursos para generar oportunidades de desarrollo a la personas en el campo.

- Conservación de la naturaleza
- Que el hombre y la naturaleza vivan en armonía
- Alimentación saludable, consciente e informada
- Promover el aprovechamiento sostenible de los recursos

1.2.2. Costos

Shiwi es una empresa que comercializa productos naturales como la castaña y derivados, el aceite de coco y la miel. Sus costos están centrados principalmente en la compra de productos terminados (aceite de coco y miel) y la inversión en cosecha de la castaña (inversión en el campamento y el pago de servicios a castañeros). Tienen costos derivados del uso maquinaria (repuesto y mantenimiento) y energía en su planta. Invierten en empaques atractivos y ecológicos,

para ofrecer a sus clientes diversas presentaciones y tamaño de los productos (ver anexo F). Hay un costo por marketing, principalmente por diseño y fotografía. Realizan pagos al personal, salarios del equipo, y a terceros, por ejemplo el del transporte de los productos hacia planta y eventos.

- Productos terminados
- Cosecha de castaña
- Maquinaria y energía
- Empaquetamiento
- Marketing (Diseño y fotografía)
- Salarios del equipo
- Servicios de terceros

1.2.3. Beneficios

- Generación de Utilidades
- Cubrir costos de la empresa
- Generar ingresos para los productores de áreas protegidas

1.2.4. Grupos de interés

A continuación, una breve descripción de los principales grupos de interés. La descripción de los demás grupos puede encontrarse en el bloque Alianzas o actores ecosistémicos.

a. Equipo Shiwi

El equipo está principalmente conformado por:

- **Sofía Rubio:** Ella nació y creció en Madre de Dios y en otras partes del Perú. Es bióloga, con mucho interés en crear formas de hacer que la conservación de la naturaleza sea rentable. Impulsada por sus intereses vinculados a la naturaleza, las personas y su vínculo con esta, es que fundó la empresa Shiwi. Actualmente es la Gerente General de la empresa.
- **Oriane Brunet:** De nacionalidad francesa y suiza, con estudios en Geografía y español. Desde que hacía sus estudios en Escocia, estuvo muy interesada en el sistema alimentario realizando proyectos sobre alimentación y agricultura. Para ella el tema de la alimentación vincula lo económico, político, social, cultural y ambiental. Decidió venir a Perú en el año 2016 y empezó trabajando como voluntaria en Shiwi, gracias al contacto

realizado por la organización Slow Food. Desde junio del 2018 ya es una trabajadora más de Shiwi y actualmente tiene la posición de Gerente comercial, además de monitorear el bienestar en la empresa y la implementación del sistema de calidad HACCP.

- **Verónica López:** Ella estudió Administración de empresas. Le interesa y le gusta la conservación de la naturaleza, lo cual le motivó a trabajar en Shiwi. Se encarga del área de administración, finanzas y logística de la empresa.

b. Clientes

Shiwi tiene 2 tipos de clientes:

- **Clientes o consumidor final:** Principalmente mujeres mayores de 25 años de sectores socioeconómicos A y B; con un estilo de vida saludable o con interés en tener un estilo de vida más sana, saludable y natural. (Ver anexo G).
- **Clientes corporativos:** restaurantes y cafeterías.

c. Productores

Aliados de Shiwi que abastecen a la empresa y trabajan en las áreas naturales protegidas:

c.1. Castañeros

Este grupo de interés está conformado por dos personas, Mario Montes y Francisco Montes (padre e hijo). Ambos trabajan en la región de Puerto Maldonado en Madre de Dios en actividades relacionadas al sector agropecuario. Vienen trabajando con Shiwi hace cuatro años aproximadamente. Si bien ni Mario o Francisco son titulares de alguna concesión castañera, ellos están incluidos en el grupo de interés Productores por ser los principales encargados de realizar la cosecha de castaña en la concesión castañera de Rosa Chavez como titular, quien es colaboradora y brinda su concesión para las actividades castañeras de Shiwi.

Trabajan con Shiwi entre los meses de diciembre a marzo, debido a la estacionalidad de la castaña. Sus actividades con Shiwi se enmarcan en tres etapas: i) limpieza de estradas dentro de la concesión castañera; ii) cosecha de las castañas caídas en la concesión; y iii) traslado de la castaña en barricas.

c.2. Productores de Miel

Este grupo de interés está conformado por 5 personas:

Tabla 7: Productores de miel y ACP

Nombre del representante	Área de Conservación Privada	TIPO
Leyda Rimarachin	Bosque Berlín	Individual
Witman Diaz	Bosque de Palmeras de la Comunidad Campesina De Taulia (Bosque Palmeras)	Comunal
Pedro Heredia	Milpuj – La Heredad	Individual
Gioni Silva	Copallín	Comunal
Heber Rojas	Tilacancha	Comunal

Si bien Shiwi cuenta con cinco productores de miel, sólo pudimos conocer a tres productores en nuestras salidas de campo:

Pedro Heredia se dedica al turismo en su ACP y a la apicultura como actividad complementaria. Empezó a trabajar con Shiwi en año 2013, a través del contacto impulsado por la SPDA en uno de sus proyectos para promover la conservación. Incursionó en la apicultura en el 2006 y hasta el momento Shiwi ha sido su único cliente formal, el excedente de miel lo vende a través de contacto, así como lo hacía con la totalidad de su miel antes de trabajar con Shiwi. Pedro es director de la Red de Áreas de Conservación Privadas de Amazonas; en un inicio era el único proveedor de miel de Shiwi ya que actuaba como el enlace entre Shiwi y otras ACP's para la venta de su miel.

Witman Diaz se dedica a la carpintería principalmente y tiene a la apicultura como actividad complementaria. Shiwi es su único cliente y lo conoció a través de Perico Heredia. Lleva trabajando con Shiwi un año y medio aproximadamente, pero practica la apicultura desde hace más de tres años. Espera que algún día puede dedicarse enteramente a la apicultura ya que disfruta mucho con esta actividad.

Leyda Rimarachin es bióloga de profesión y lleva mucho tiempo interesada en promover la conservación. Busca fortalecer su ACP y viene impulsando proyectos de ecoturismo y cadenas de valor en esta. En esa esta búsqueda es que conoce de Shiwi gracias a Conservamos por Naturaleza. Forma parte de la secretaria de la Red de Conservación Voluntaria de Amazonas (Red AMA).

c.3. Productor de aceite de coco

El nombre del productor es Hugo Vasquez. Vive en la zona de amortiguamiento de la Concesión para conservación Bosques del Futuro Ojos de Agua, siendo este lugar donde cultiva procesa el coco para el aceite de coco que envía a Shiwi. Actualmente, se dedica a la agricultura y al procesamiento de productos. Su experiencia laboral ha estado inmersa por trece años en temas de conservación de bosques y concientización. Hasta el 2010 fue presidente de la asociación Bosques del Futuro Ojos de Agua (ABOFOA) y actualmente sigue siendo un asociado. Trabaja con Shiwi desde finales del 2015, a quienes conoció gracias a la propuesta hecha por SPDA para ofrecer oportunidades de mercado a productores de áreas de conservación. Shiwi ha sido su primer cliente y actualmente cuenta con otros más a quienes vende aceite de coco y productos derivados del coco. Está enfocado en la investigación y el desarrollo de nuevos productos para diversificar su propuesta, y también está implementando su planta de procesamiento para cubrir más procesos.

1.2.5. Relaciones

a. Clientes

Shiwi conecta con sus clientes o potenciales clientes brindando información acerca de su producto y su origen. Además, a través de los canales que usan se refleja un trato personal y más directo, lo cual genera confianza y que se desarrollen relaciones a largo plazo con sus clientes tanto los corporativos como los consumidores finales.

b. Productores

La relación de Shiwi con sus productores se basa en la creencia compartida de promover la conservación y el aprovechamiento sostenible de los recursos. Es por ello que Shiwi trabaja con productores de áreas naturales protegidas con quienes tiene acuerdos de conservación y han pasado por un proceso de selección. Así mismo, tienen criterios de evaluación para sus productores. Tanto su procesos de selección como de evaluación incluye criterios de protección al medio ambiente (ver anexo G). Tienen una comunicación directa a través de llamadas telefónicas y Whatsapp principalmente.

1.2.6. Canales

a. Ferias

Aquí pueden presentar y vender sus productos. Están todos los domingos presentes es en la bioferia denominada “Feria Ecológica de Barranco” (ver anexo H). Asimismo, participan en otras ferias en las que se promuevan productos naturales y ecológicos en otros distritos de Lima.

b. Página Web

Figuran sus productos y se puede encontrar información sobre la empresa y el trabajo de conservación que realiza. También se realiza compras por su tienda online y hacen el delivery.

c. Redes sociales

Shiwi tiene la red social de Facebook e Instagram. En la red social de Facebook tienen más de 11 mil seguidores, a través de su Facebook realizan publicaciones sobre los productos y sus beneficios para la salud, así como recetas de cómo pueden utilizar sus productos. (Ver anexo D).

d. Boletín electrónico

A través del cual envían información sobre sus productos, recomendaciones de uso, novedades sobre sus los productos. (Ver anexo J)

e. Correo electrónico:

A través del cual también se atienden realizan las ventas por delivery.

1.2.7. Actores del ecosistema

a. SERNANP

El Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado - SERNANP, es un Organismo Público Técnico Especializado adscrito al Ministerio del Ambiente. Este ente es el encargado de:

Dirigir y establecer los criterios técnicos y administrativos para la conservación de las Áreas Naturales Protegidas – ANP, y de cautelar el mantenimiento de la diversidad biológica. El SERNANP es el ente rector del Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado – SINANPE, y en su calidad de autoridad técnico-normativa realiza su trabajo en coordinación con gobiernos regionales, locales y propietarios de predios reconocidos como áreas de conservación privada (SERNANP, 2018).

b. Red de productores AMA

Es una asociación sin fines de lucro creada en el año 2014 la cual integra las quince ACP de la región Amazonas. Creada a partir de la necesidad de generar un espacio de articulación entre los titulares de la ACP de la región, fomenta y coordina actividades para garantizar la sostenibilidad ambiental y financiera de las ACP. En conjunto, las quince ACP de la red AMA conservan más de 113,500 hectáreas (Conservamos por Naturaleza, 2017).

1.2.8. Necesidades

Las necesidades de acuerdo a lo desarrollado en el marco teórico vendrían a ser comprendidas como capacidades en la presente investigación. Justamente lo que el problema de investigación busca conocer, es cuáles son las necesidades o capacidades que estaría desarrollando Shiwi en sus principales grupos de interés. Esto bajo la premisa de que valor social es desarrollo de capacidades En este sentido, este apartado se verá en el capítulo de resultados y como parte de las conclusiones de la presente investigación.

1.2.9. Recursos

a. Recursos humanos

Todas aquellas personas encargadas de realizar alguna actividad de Shiwi, integrados por el equipo de Shiwi a tiempo completo y parcial en sus oficinas

b. Materia prima y productos terminados

La materia prima necesaria para producir los productos finales, como la castaña; asimismo están los otros productos terminados, como la miel y el aceite de coco, los bálsamos labiales

c. Empaques

Empaques y las etiquetas para comercializar el producto y darle mayor valor agregado y una mejor presentación

d. Herramientas virtuales

Las herramientas virtuales utilizadas para el marketing y venta de sus productos. Por ejemplo, su página web “shiwi.pe”

e. Conocimientos

Los conocimientos con los que cuenta el equipo de Shiwi y va adquiriendo en el camino.

f. Concesión castañera

La concesión castañera donde Shiwi puede cultivar sus propias castañas

g. Planta de procesamiento

La planta de Shiwi integrada por el local que es propio y sus maquinarias y equipos como el horno y utensilios

h. Marca y slogan

Marca de Shiwi y su slogan: “healthy. concious. wild.”

1.2.10. Actividades

a. Transformación de productos

Procesos para dar valor agregado a los productos. Hasta ciertas etapas son desarrolladas por los mismos productores (proveedores) y/o terceros. Aquí el detalle de los principales procesos enumerados según el orden del flujo del producto para cada responsable:

Tabla 8: Procesos para la transformación de productos

Producto	Shiwi	Productores	Terceros
Castaña y Derivados	6. Control de calidad 7. Transformación de castaña en hojuelas en planta 8. Envasado y etiquetado 9. Almacenamiento 10. Distribución	Limpieza de estradas 2. Recolección de la castaña en la concesión castañera cruda de Shiwi 3. Transporte de la castaña cruda a la planta de ASCART	4. Pelado, secado y envasado a granel de la castaña en sacos (ASCART) 5. Transporte de sacos de PM a Lima 6. 7. Transformación de castaña en otros productos 10. Distribución
Aceite de coco	4. Control de calidad 5. Envasado y etiquetado 6. Almacenamiento 7. Distribución	1. Compra de coco maduro 2. Pelado, lavado, rallado, secado y envasado a granel en baldes	3. Transporte de baldes de San Martín a Lima 7. Distribución
Miel	4. Control de calidad 5. Envasado y etiquetado 6. Distribución	1. Extracción de la miel por centrifugado 2. Filtrado y envasado a granel de miel en baldes	3. Transporte de baldes de Amazonas a Lima 7. Distribución

Vale precisar que para la castaña entera y hojuelas de castaña Shiwi está presente en la totalidad de sus cadenas de suministro. Para el resto de productos Shiwi terceriza la mayoría de los procesos. Puede ver el diagrama de flujo de la castaña en el anexo K, el de la miel en el anexo L y el flujo del aceite de coco en el anexo M.

Es importante mencionar que Shiwi cuenta con la certificación HACCP la cual garantiza su compromiso por “brindar productos de calidad, ecológicos e inocuos, elaborados con insumos de productores y recolectores de Áreas naturales protegidas a través del Perú” (Shiwi, 2018a) (Ver anexo N).

b. Marketing y ventas de los productos

Esencial para lograr vender sus productos y alcanzar la sostenibilidad financiera

c. Educación del mercado

Resulta muy relevante para Shiwi ya que su visión es generar un mercado más consciente y respetuoso de los recursos que consumen, por ello gran parte de sus utilidades son invertidas en esta actividad.

d. Búsqueda de alianzas y fondos

El modelo que desarrolla Shiwi incorpora la colaboración y búsqueda de aliados con fines y objetivos similares para que más actores se sumen a la conservación y demás objetivos de Shiwi. Por ello, dedican tiempo en ampliar sus alianzas y encontrar fondos que contribuyan a la empresa.

1.2.11. Gobernanza

Shiwi es una empresa familiar compuesta por Sofía Rubio (fundadora) y Rosa Chavez (su madre), quien es la titular de la concesión castañera de la Reserva de Tambopata. Ambas son las principales inversionistas y por el momento no cuentan con inversionistas externos. Según la observación y las entrevistas realizadas, podemos sugerir que las decisiones se toman horizontalmente en el equipo Shiwi y tienen el asesoramiento de un Consejo consultivo integrado por expertos en la conservación y la gestión de organizaciones sociales.

1.2.12. Alianzas

a. Productores de las áreas naturales protegidas

Como se mencionó, Shiwi tiene contratos de conservación con estos productores los cuales le permiten asegurar que sus productos sean orgánicos, de calidad y que sus prácticas han respetado el medio ambiente. Además, Shiwi tiene cierta prioridad en su abastecimiento.

b. Conservamos por naturaleza, de la Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (SPDA)

Es una organización que brinda apoyo a aquellas iniciativas que promuevan la conservación tales como Shiwi. Este apoyo se ha materializado a través de la asesoría legal que ha brindado a Shiwi, por ejemplo, en la elaboración de contratos con las áreas de conservación; también en la transferencia de fondos a través de proyectos que realizan a favor de la conservación y que involucran a Shiwi; la articulación de contactos, como nexo entre Shiwi y las áreas naturales protegidas; y la supervisión que tienen las ACP's en el cumplimiento de contratos con el Estado, lo cual también beneficia a Shiwi.

c. Asociación de Castañeros de la Reserva Nacional de Tambopata (ASCART)

Shiwi es parte de la Asociación de Castañeros de la Reserva Nacional de Tambopata, la cual agrupa a muchos castañeros de la región que respetan la conservación de los bosques y el aprovechamiento sostenible de los recursos. Shiwi tiene permitido vender la castaña que obtiene de su concesión a la asociación, para después comprarla con un valor agregado (pelado y secado).

d. Slow food

Comparte su filosofía con Shiwi. Además, dos colaboradoras de Shiwi son miembros activos de Slow Food. La organización ha facilitado que Shiwi encuentre practicantes extranjeros interesados.

1.2.13. Stock biofísico

Estos son los principales materiales biofísicos de los cuales provienen los recursos que son trasladados y transformados durante los procesos de creación de valor por parte de Shiwi y sus proveedores (los productores de áreas de conservación):

Tabla 9: Recursos y stock biofísico por producto

Recursos	Stock biofísico
Miel	Abejas y plantas del ecosistema
Coco	Bosque de palmeras
Nuez de castaña	Arboles de castaña

1.2.14. Servicios ecosistémicos

Según la segunda versión de The Corporate Ecosystem Service Review del World Resources Institute [WRI] los servicios ecosistémicos son “los beneficios que las personas obtienen de los ecosistemas” (WRI, 2012, p. 3) y se pueden agrupar por categorías: i) servicios de aprovisionamiento, ii) servicios de regulación, iii) servicios culturales y iv) servicios de soporte. En la siguiente tabla se muestran las categorías y los servicios ecosistémicos de los cuales Shiwi depende o impacta según WRI:

Tabla 10: Servicios ecosistémicos vinculados a la empresa Shiwi

Categoría	Servicios	Dependencia/Impacto Shiwi
Servicios de aprovisionamiento	Comida - cultivos/cosechas	Obtención de Coco
	Comida - alimentos silvestres	Obtención de Castaña
	Agua fresca	Producción de coco y castaña
Servicios de regulación	Mantener calidad del aire	Los bosques (reserva de tambopata) atrapan contaminantes del aire
	Regulación del clima	Los bosques capturan el dióxido de carbono
		Los bosques impactan en las precipitaciones
	Mantener la calidad de los suelos	Producción de coco y castaña
Polinización	Producción de miel	
Servicios culturales	Recreación y ecoturismo	Turismo en áreas de conservación
		Ruta de la castaña de Shiwi
	Valores Éticos y espirituales	Conexión con la naturaleza (clientes Shiwi)
Valores educacionales e inspiracionales	Investigación en los ecosistemas	
Servicios de soporte	Hábitat (espacios para mantener la fauna y flora protegidas)	Conservación de los ecosistemas
	Ciclo de nutrientes	Conservación de los ecosistemas

1.2.15. Co-creación de valor

El valor generado representa justamente la parte central de la presente investigación, ya que el problema de investigación plantea la necesidad de conocer cuál es el valor social que Shiwi genera. En este sentido, este apartado se detallará en el capítulo de resultados y como parte de las conclusiones de la presente investigación.

1.2.16. Destrucción de Valor

Huella de carbono de Shiwi.

CAPÍTULO 5: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Diseño metodología de la investigación

1.1. Alcance de la investigación

La presente investigación tiene un alcance tanto exploratorio como descriptivo. Es exploratorio debido a que el tema planteado resulta ser relativamente nuevo en el ámbito académico (Ponce & Pasco, 2015), es así que la presente investigación ayuda a comprender un fenómeno poco estudiado como el valor social que crean las empresas sociales y será un aporte para investigaciones del mismo tipo en un futuro. Es descriptivo debido a que busca “tener una imagen clara del fenómeno sobre el cual se desea recolectar información” (Saunders et al. 2009, p. 140 citado en Ponce & Pasco 2015, p. 44). Es así que, se buscó describir para conocer y analizar el valor social que genera una empresa social bajo el enfoque de las capacidades para lo cual nos basamos en variables por cada capacidad en base a la bibliografía existente. Es importante mencionar que las capacidades serán evaluadas de manera independiente.

1.2. Tipo de Diseño

El enfoque de la investigación es cualitativo. Ello debido a que la recolección de datos se realiza sin una medición numérica (Hernández et al. 2010, p. 7 citado en Ponce & Pasco 2015), con muestras pequeñas a través de entrevistas. Asimismo, es cualitativo debido a que “la recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos)” (Hernández et al. 2010 citado en Ponce & Pasco 2015, p. 9). En la presente investigación buscamos precisamente conocer y describir las perspectivas de los entrevistados acerca del valor social que la empresa ha generado en ellos.

De este modo, se realizaron entrevistas a los principales grupo de interés o stakeholders de la empresa, los cuales son: sus clientes, los productores con quienes trabajan y los principales colaboradores internos o equipo de Shiwi y la fundadora de la empresa. Para las entrevistas se realizaron guías de preguntas semi-estructuradas para cada grupo identificado, ya que se buscó comprender con mayor detalle y profundidad las percepciones de cada grupo de interés acerca del valor que la empresa genera para ellos. Asimismo, se buscó flexibilidad en las respuestas para poder replantear las preguntas y profundizar en aspectos relevantes que surgieran a lo largo de la entrevista. Cabe mencionar que, se utilizaron fuentes primarias y secundarias, las primeras referidas a las entrevistas semi-estructuradas y las observaciones realizadas y las segundas corresponden a información pública de la empresa así como información secundaria sobre la misma.

Para tener una visión general de la investigación véase la matriz de consistencia (Ver anexo O) que reúne los objetivos, variables y fuentes de información para el desarrollo de la investigación.

1.4. Estrategia de investigación

La estrategia de la presente investigación es la de estudio de caso, ya que ésta se orienta “a la comprensión de un fenómeno (unidad de análisis) dentro de su propio contexto [] abordando las complejidades del mundo real y tratando de darles un sentido” (Harrison 2002, p. 177 citado en Ponce & Pasco 2015, p. 47). Se adopta dicha estrategia porque permite examinar profundamente un fenómeno en particular, en este caso el valor social que crea una empresa social. El caso ha sido seleccionado en función a criterios de relevancia, el fenómeno a ser estudiado y a la disposición de la organización y su interés de contribuir con la investigación.

1.5. Selección de las unidades de observación

La selección de las unidades de observación que se realizó fue mediante un muestreo no probabilístico, debido a que este tipo de muestra “no busca representar estadísticamente a la población sino reflejar o permitir cierta aproximación al fenómeno organizacional investigado”. De este modo, la finalidad de esta investigación es obtener una aproximación al valor social que genera una empresa social, más no generalizar los datos obtenidos hacia el resto de actores involucrados con el caso de estudio seleccionado.

Respecto a la selección de la muestra, optamos por varias formas. Una de ellas fue un muestreo por cuotas, porque este “enfatisa la constitución de una muestra que refleje diferentes grupos de unidades de observación” (Ponce & Pasco, 2015, p. 53). Es así que en esta investigación se incluyen cuatro grupos de interés de la empresa: clientes, productores, colaboradores internos y la fundadora para poder tener una mejor visión del fenómeno estudiado, en este caso el valor social. Es importante mencionar que para los clientes, se optó en trabajar con aquellos consumidores finales, y en el caso de los productores la selección fue a partir de aquellos productos que eran más vendidos: el aceite de coco, la miel y la castaña. En el siguiente gráfico se observa la proporción que representan las ventas del año 2017 de los principales productos.

Figura 2: Ventas de los principales productos de Shiwi (en proporción al total)



Además, realizamos un muestreo por bola de nieve, el cual “enfatisa una selección en la cual se contacta a los sujetos sobre la base de referencias o contactos proporcionados por sujetos previamente investigados” (Ponce & Pasco, 2015, p. 54). Esto se realizó para tener el contacto con la fundadora de la empresa. Luego de concretarse la comunicación con la empresa, fueron los miembros de la misma quienes nos pusieron en contacto con los productores y clientes quienes conformaban los otros grupos de interés a incluir en la investigación. Así también, se utilizó el método de muestreo por conveniencia, debido a que este “enfatisa la selección en función de la facilidad de acceso a la unidad de observación por el propio investigador” (Ponce & Pasco, 2015, p. 54). Este muestreo se realizó para la selección de los productores por tipo de producto, ya que son varios que están ubicados en distintas zonas de tres regiones del Perú.

Se seleccionó a aquellos productores ubicados en zonas de más fácil acceso, además tomando en cuenta factores de presupuesto y tiempo, a su vez se buscó seleccionar a los productores que tuvieron la mayor cantidad de producción o los cuales la empresa les compró más. De ese modo la selección por producto fue así: en el caso de la castaña, se consideró a los castañeros de Madre de Dios dado que ellos son los que realizan la actividad castañera en la Reserva nacional de Tambopata con lo cual la empresa se abastece de castaña; en el caso de la miel se consideraron tres de cinco áreas de conservación privada de la región de Amazonas con las que Shiwi trabaja: Bosque Berlín, Milpuj-La Heredad y Bosque de Palmeras, ellas en conjunto para el caso de la miel representan el 33% de las compras de miel del año 2017; y finalmente en el caso del aceite de coco se consideró al productor principal ubicado en la región de San Martín, quien representó el 92% de las compras en total de este producto del año 2017.

Entonces, en la selección por conveniencia en el caso de los productores se combinaron factores de mayor acceso, presupuesto, tiempo y mayores compras realizadas por parte de la empresa. Finalmente para el caso del grupo de los clientes se utilizó el criterio de saturación, aquel

por el cual las entrevistas realizadas a los clientes se detuvieron en el momento en que ya no se obtuvo nueva información.

2. Metodología de la recolección de información

En esta sección, en primer lugar, se explica cómo se seleccionaron a los actores involucrados en el estudio. En segundo lugar, se explican las variables de estudio en las cuales se basa la investigación. En tercer lugar, se exponen y explican las decisiones metodológicas tomadas con respecto a las herramientas de investigación que han sido utilizadas para la recolección de la información. Por último, se describe el proceso realizado en el trabajo de campo.

2.1. Identificación y selección de los grupos de interés

La identificación de los grupos de interés forma parte de la descripción previa del modelo de negocio de la empresa. Uno de los campos de la herramienta del Flourishing Business Canvas (FBC) son justamente los grupos de interés o stakeholders. Estos se muestran a continuación:

Tabla 11: Grupos de interés de Shiwi

Grupo de interés	Detalle
Colaboradores de la empresa	Colaboradores tiempo completo <ul style="list-style-type: none"> • Gerente general • Administradora • Gerente comercial Colaboradores a tiempo parcial <ul style="list-style-type: none"> • Jefa de producción • Diseñadora • Fotógrafa • Jefe de finanzas • Vendedora
Clientes	Consumidor final Clientes corporativos: <ul style="list-style-type: none"> • Restaurantes • Tiendas • Cafeterías
Productores abastecedores	Para fines de la investigación este grupo se clasificó por producto: <ul style="list-style-type: none"> • Productor de aceite de coco • Productores de miel o apicultores • Castañeros o personas que realizan la actividad castañera

Tabla 11: Grupos de interés de Shiwi (continuación)

Grupo de interés	Detalle
Movimientos ambientalistas/ONG que comparten visiones y objetivos con la empresa	<ul style="list-style-type: none">• Conservamos por Naturaleza• Slow Food• La Asociación de productores de áreas protegidas• INNOVA-Madre de Dios
ASCART- Asociación de castañeros de la Reserva Nacional de Tambopata	Está vinculado a la empresa ya que es un actor importante en su cadena productiva de la castaña.

Tomando en consideración esta lista como punto de partida, se delimitaron los grupos de interés según el enfoque y criterios de la investigación. Cabe mencionar que para esto se tomó en consideración las sugerencias dadas por la empresa respecto a que posibles grupos de interés incluir. Para esto se organizó una reunión con el equipo central de Shiwi para presentarles a los posibles actores a entrevistar tanto del grupo de los productores como de los clientes, en esta reunión pudimos con su ayuda definir aquellos productores que faltaban para el caso del aceite de coco y de la miel. Principalmente se optó por incluir aquellos grupos que tienen mayor incidencia en las actividades de la empresa. De este modo, se decidió incluir en la investigación a cuatro grupos: los colaboradores de la empresa, los clientes, los productores abastecedores y a la fundadora. En el caso de los colaboradores de la empresa, se optó por incluir a aquellos colaboradores tiempo completo ya que cumplen las principales funciones de la organización, tienen una relación más consolidada con la empresa y porque son trabajadores a tiempo completo por lo que están más involucradas con la empresa. En el caso de los clientes, se decidió incluir a los consumidores finales, es decir a aquellos que finalmente compran y consumen los productos porque nos interesaba saber qué valor perciben desde su rol como consumidores. En el caso de los productores que abastecen a la empresa la selección de los actores se dio en conjunto con los miembros de la empresa, inicialmente se delimitó a aquellos productos que eran más vendidos, lo cual a su vez guardaba relación con las compras realizadas de estos productos, quedando tres productos: el aceite de coco, la miel y la castaña, luego para el caso de la miel se seleccionó a tres de cinco productores tomando en cuenta factores como el fácil acceso a estos, el presupuesto y el tiempo, ya que estos productores se ubican en distintas zonas de la región de Amazonas. Es importante mencionar que sí se consideraron las tres regiones, pero no todos los productores en cada región, principalmente en el caso de la miel. Finalmente, se optó por considerar a la fundadora como un grupo de interés en sí debido a que la empresa existe en gran medida gracias a ella por lo que analizar el valor social que le genera a ella como fundadora resultaría relevante

para la investigación. La tabla siguiente muestra a los actores que finalmente fueron parte de la investigación.

Tabla 12: Actores que forman parte de la investigación

Grupo de interés	Actores
Colaboradores de la empresa	Administradora
	Gerente comercial
Clientes	5 clientes
Fundadora de la empresa	Fundadora y a la vez gerente general
Productores abastecedores	Productor de aceite de coco de la Concesión para Conservación Bosque Ojos de Agua- San Martín Productores de miel o apicultores de la región de Amazonas, pertenecientes a las siguientes áreas: - Área de Conservación Privada Bosque Berlín - Área de Conservación Privada Milpuj-La Heredad - Área de Conservación Privada Bosque de Palmeras. Castañeros o personas que realizan la actividad castañera en la región de Madre de Dios

2.2. Variables de la investigación para estudiar valor social

El valor social se analizará bajo el enfoque de capacidades. Bajo este enfoque utilizaremos las capacidades centrales que propone Martha Nussbaum y sus respectivas variables o indicadores por capacidad propuestas por diversos autores en Shoko et al. (2017), lo cual representó un punto de partida para tener una mayor aproximación a cómo hacer más operativo el enfoque y de esos modo poder realizar la evaluación. La presente investigación evalúa la percepción de cada grupo de interés seleccionado con respecto a los cambios generados generados por Shiwi en estas capacidades, sus respectivas variables y preguntas, con la finalidad de conocer aquellas capacidades que gracias a la actividad de Shiwi se estarían desarrollando o que estaría contribuyendo a que se desarrollen.; y de esa forma poder conocer el valor social que Shiwi genera. En la siguiente tabla se muestran las capacidades con sus respectivas variables y preguntas propuestas en la literatura por Shoko et.al. (2017).

Cabe mencionar que, no todas las variables de las capacidades identificadas en la literatura fueron empleadas. Se realizó un filtro preliminar de variables seleccionando aquellas en las que es posible que Shiwi haya generado algún cambio a nivel personal en alguno de sus grupos de interés. Para ello, se analizó el modelo de negocio de Shiwi prestando principal atención a sus objetivos, grupos de interés y actividades. Así mismo, se tomó en cuenta el análisis del contexto: los aspectos geográficos, la situación de los productores en las regiones y los retos de la conservación en el Perú. Así también, posteriormente algunas preguntas fueron adaptadas para

que resulten más específicas a cada grupo de interés de Shiwi. Estas figuran en las guías de entrevista (ver anexo P).

Tabla 13: Variables seleccionados con preguntas

Capacidades	Variables	Preguntas
Salud corporal	Estar sano y condiciones generales de salud	¿Su estado de salud afecta sus actividades diarias?
	Información sobre la salud	¿Tiene conocimiento sobre cuestiones básicas como el uso de agua hervida, uso de mosquiteros, cuidados pre-natales?
	Comer alimentos saludables	¿Consume alimentos saludables y mantiene una alimentación saludable?
	Casa, refugio, propiedad de la vivienda, la calidad de la casa	¿Su vivienda o el lugar donde labora es adecuada?
Integridad corporal	Movilidad	¿Qué tan seguro se siente caminando cerca de donde vive?
	Protección contra la violencia, incluidas las agresiones sexuales	¿Alguna vez ha sido víctima de un asalto violento, un ataque sexual, violencia doméstica?
Sentidos, imaginación y pensamiento	Educación, alfabetización, habilidades	¿Nivel de educación alcanzado?
	Disfrute de actividades	¿Recientemente ha sido capaz de disfrutar sus actividades diarias?
	Estar actualizado con noticias, información	-
Emociones	Hacer amigos, relaciones sociales	¿Qué tan difícil es o le resulta hacer nuevos amigos?
	Disfrutar de la familia, amor y cuidado	¿Disfruta del amor y el cuidado de su familia?
	Expresar sentimientos	-
Razón práctica	Concepto de buena vida, los planes, evaluación de la vida	¿Su idea de buena idea se basa en su propio juicio?, ¿Tiene un plan claro de cómo le gustaría que su vida sea?
	Logro de vida, el logro de metas y sueños	¿Siente que tiene al alcance el logro de lograr cosas en su vida?
	Felicidad, satisfacción con la vida, la vida feliz percibida	-
	Toma de decisiones informada	-
Afilación	Respeto a los demás	¿Le resulta fácil o difícil imaginar la situación de otras personas?
	Participar en la interacción social	¿Normalmente se encuentra con sus amigos o familiares para beber o comer al menos una vez al mes?
	Sensación de valor, autoestima, confianza, respeto de los demás	¿Recientemente ha pensado en usted como una persona valiosa?
	Acción basada en la creencia personal	¿Cuáles son las posibilidades de que usted pueda actuar de acuerdo a su creencia u opinión personal?
	Participación de la comunidad	-

Tabla 13: Variables seleccionados con preguntas (continuación)

Capacidades	Variables	Preguntas
Otras especies	La preocupación por otras especies	¿Aprecia las plantas, los animales?
	Información sobre las prácticas agrícolas sostenibles	¿Conoce sobre compostaje casero?
Juego	Recreación, actividades de ocio	¿Recientemente ha disfrutado de actividades recreativas o de ocio?
Control del propio entorno: material	Empleo, tipo de trabajo, las oportunidades de empleo	¿Tiene la posibilidad de encontrar un buen trabajo?
	Protección contra la explotación económica y no económica, la independencia económica	¿Es totalmente independiente de otros?
	Oportunidades en el trabajo, la utilización de habilidades y relaciones de trabajo,	¿Qué tan fácil o difícil le resulta relacionarse con sus compañeros de trabajo? ¿En qué medida su trabajo le permite utilizar sus habilidades?
	Ingresos, capacidad de generar ingresos y ahorro	-
	Ser propietario de activos (instrumentos de trabajo, ropa, animales de granja)	-
La vida en ambiente agradable	-	

Adaptado de: Shoko et al. (2017)

2.3. Técnicas de recolección de información

Como ya se mencionó previamente, el enfoque de la investigación es cualitativo. Es así que la técnica principal que se utilizó fue la entrevista individual en profundidad, además se utilizó la observación participante. En el caso de las entrevistas se realizaron guías de entrevistas semiestructuradas (Ver anexo P) para cada grupo de interés seleccionado: clientes, productores abastecedores, colaboradores internos y la fundadora de la empresa. Cabe mencionar que todos los entrevistados contaron con su consentimiento informado (ver anexo Q). Esta técnica fue elegida ya que permite recabar información detallada acerca de un tema en específico para su posterior análisis en base a la data que refleja el pensar tanto consciente como inconsciente de los entrevistados (Ponce & Pasco, 2015), en este caso el valor social en torno a las capacidades propuestas por Martha Nussbaum y sus respectivas variables. Además, la entrevista semiestructurada permite flexibilidad en la secuencia y formulación al momento de realizar la entrevista (Ponce & Pasco, 2015). Lo cual fue importante dada la necesidad de profundizar en las respuestas de los entrevistados.

Se utilizó la observación participante, puesto que nos involucramos e interactuamos con los actores de la organización (Ponce & Pasco, 2015). La primera observación se realizó en “La Ruta de la Castaña”. El objetivo de esta observación fue conocer la actividad castañera. Así

también, visitamos las instalaciones de ASCART en las cuales se procesa la castaña que es recolectada por la empresa Shiwi.

La segunda observación se realizó en la planta de Shiwi ubicada en el distrito de Chorrillos en Lima, esta observación tuvo el objetivo de conocer directamente los procesos y el funcionamiento de la empresa, Sofía la fundadora fue la que nos explicó los procesos que realizan a través de un breve recorrido por los espacios. Por último, realizamos observaciones en la Feria ecológica de Barranco, lugar en el que cada domingo la empresa está presente vendiendo sus productos, esta observación nos permitió tener una perspectiva de sus clientes y la relación e interacción de la vendedora con ellos, además de conocer la dinámica que tiene una feria.

Si bien es cierto que el enfoque de la investigación es fundamentalmente cualitativo, se buscó complementar el análisis para el caso del grupo de interés de los clientes diseñando un cuestionario (ver anexo R). Este fue diseñado a partir de los principales hallazgos de las entrevistas realizadas a los clientes. Es importante mencionar que la muestra para este cuestionario fue no probabilística ya que no se buscó representar de manera estadística a la población sino tener una mayor aproximación al fenómeno estudiado (Ponce & Pasco, 2015), en este caso el valor social que crea la empresa para el grupo de los clientes. Se aplicó el cuestionario a los clientes que consumen frecuentemente los productos de Shiwi, este cuestionario fue aplicado en la Feria de Barranco donde Shiwi cada domingo está presente. Fueron 22 las personas que respondieron el cuestionario.

Para la recolección de la información necesaria para la presente investigación, diseñamos una matriz de recojo de información que nos permitió ordenar y definir las técnicas a utilizar para lograr cada objetivo específico. A continuación se muestra la tabla:

Tabla 14: Matriz resumida de recojo de información

Producto final	Objetivos específicos	Fuentes de información	Herramientas de recojo de información
Marco teórico	Definir qué es el valor social e identificar los conceptos que permiten su mejor definición.	Fuentes secundarias: artículos académicos de revistas, literatura y libros académicos sobre valor social, enfoque de capacidades y medición de valor social, las capacidades centrales de Martha Nussbaum y estudios complementarios a su propuesta.	Revisión de la literatura y la bibliografía
	Explorar la medición de valor social y las metodologías de medición de valor social para determinar la metodología más adecuada para el análisis de nuestro objeto de estudio.		

Tabla 14: Matriz resumida de recojo de información (continuación)

Producto final	Objetivos específicos	Fuentes de información	Herramientas de recojo de información
Marco contextual	Describir el contexto de las Empresas sociales.	Fuentes secundarias: artículos académicos, revistas, noticias e información de la propia empresa.	Revisión bibliográfica
	Describir el contexto de la empresa social Shiwi.	Fuentes secundarias: artículos, noticias, libros, revistas, información estadística	Revisión de la bibliografía
	Entender el modelo de negocio de la empresa social Shiwi	Fuentes primarias: entrevista a la fundadora y administradora de Shiwi. Fuentes secundarias: documentación interna de la empresa (información sobre sus ventas, sus compras, fichas de evaluación y selección de proveedores, diagramas de flujo de sus productos). Información pública de la empresa (página web, boletín electrónico de Shiwi, información en sus redes sociales).	Entrevistas Revisión documentaria
Marco analítico	Comprender y analizar el valor social que Shiwi genera bajo el enfoque de desarrollo de capacidades en sus grupos de interés seleccionados: clientes, productores, principales colaboradores y la fundadora	Fuentes primarias: entrevistas semiestructuradas a los grupos de interés seleccionados, observación de la dinámica de la feria y la interacción con los clientes, cuestionario dirigido a los clientes.	Entrevistas semiestructuradas, observación, cuestionario
		Fuentes secundarias: Documentación interna de la empresa (información sobre sus ventas, sus compras, fichas de evaluación y selección de proveedores, diagramas de flujo de sus productos). Información pública de la empresa (página web, boletín electrónico de Shiwi, información en sus redes sociales)	Revisión documentaria

2.4. Realización del trabajo de campo para la recolección de la información

Las técnicas de recolección de información definidas y sus respectivos instrumentos diseñados se aplicaron en el trabajo de campo como se detalla a continuación. Primero se tuvo una entrevista con la fundadora de Shiwi, Sofia Rubio en la ciudad de Lima. En esta entrevista se buscó profundizar en algunos aspectos del modelo de negocio de Shiwi, sobre todo conocer su propósito social y ambiental.

Luego, se realizaron las entrevistas a los grupos de interés seleccionados: principales colaboradores internos, clientes o consumidores finales y los productores abastecedores. En estas entrevistas se buscó conocer la percepción que ellos tenían acerca de los cambios a nivel personal generados gracias a Shiwi o en todo caso aquellos en los cuales Shiwi contribuyó a que suceden, esto en base a las variables definidas para las capacidades centrales.

Es así que se llevó a cabo el primer viaje a Madre de Dios para observar directamente la actividad castañera y además para realizar la entrevista a los castañeros, uno de los actores que conforman el grupo de interés de los productores. Se entrevistó a los dos castañeros que trabajan con Shiwi. Más adelante, se realizó una entrevista a la administradora de Shiwi, Verónica con el objetivo de entender más el funcionamiento operativo de la empresa y la cadena de valor de cada producto para tener un mejor visión de los actores involucrados y así definir mejor la participación de los otros productores, sobre todo del aceite de coco, la miel y la panela, se aprovechó este encuentro para realizarle la entrevista como colaboradora y su percepción de los cambios a nivel personal en su vida.

Después se realizó un viaje de una semana a las regiones de San Martín y Amazonas donde se encontraban los productores. Primero entrevistamos al productor de aceite de coco ubicado en la región de San Martín, luego nos trasladamos de ahí hacia la región de Amazonas para entrevistar a los productores de miel. Se logró entrevistar a los tres productores de miel que previamente habíamos definido.

Luego, se realizaron las entrevistas a los clientes, el otro grupo de interés considerado en la investigación. Se entrevistó a cinco clientes. Complementariamente visitamos la feria de Barranco, donde realizamos la observación de los clientes y su interacción con la vendedora de Shiwi. Finalmente, realizamos la entrevista a una miembro más del grupo de colaboradores y a la fundadora. Todo ello en la ciudad de Lima. A continuación se muestra el listado de los entrevistados por grupo de interés.

Tabla 15: Listado de actores entrevistados

Nº	Grupo de interés	Ubicación	Nombre	Cargo
1	Fundadora	Lima	Sofía Rubio	Fundadora y gerente general
2	Colaboradores internos	Lima	Oriane Brunet	Gerente comercial
3	Colaboradores internos	Lima	Verónica López	Administradora
4	Productores abastecedores	San Martín: Concesión para Conservación Bosque Ojos de Agua	Hugo Vásquez	Productor de aceite de coco
5	Productores abastecedores	Amazonas: Área de Conservación Privada Bosque Berlín	Leyda Rimarachín	Productora de miel o apicultor
6	Productores abastecedores	Amazonas: Área de Conservación Privada Milpuj-La Heredad	Pedro Heredia	Productor de miel o apicultor
7	Productores abastecedores	Amazonas: Área de Conservación Privada Bosque de Palmeras.	Witman Díaz	Productor de miel o apicultor
8	Productores abastecedores	Madre de Dios: Reserva Nacional de Tambopata	Mario Montes	Castañeros o personas que realizan la actividad castañera
9	Productores abastecedores	Madre de Dios: Reserva Nacional de Tambopata	Francisco Montes	Castañeros o personas que realizan la actividad castañera
10	Clientes finales	Lima	Dominique Favre	-
11	Clientes finales	Lima	Claudia Ochoa	-
12	Clientes finales	Lima	Adriana Tamayo	-
13	Clientes finales	Lima	Almudena Egúsqüiza	-
14	Clientes finales	Lima	Carolina Ortega	-

3. Metodología para la sistematización y análisis de la información recolectada

Al finalizar el recojo de información en el trabajo de campo, se prosigüó a realizar la sistematización de ésta en función de las variables definidas inicialmente.

Para los fines de esta investigación se realizó un análisis de contenido, puesto que este análisis “es un examen detallado y sistemático del contenido de una comunicación con el fin de identificar temas y patrones subyacentes. El propósito es “realizar inferencias de los datos analizados sobre el contexto en el que fueron producidos” (Ponce & Pasco, 2015, p.74). Cabe resaltar que se utilizó el programa informático Atlas.ti para realizar el análisis cualitativo, ya que esta herramienta tiene diversidad ventajas: “permiten trabajar con una gran cantidad de información y formatos, agilizan el proceso de codificación, permiten estimar la frecuencia e

incidencia de los códigos utilizados, y posibilitan un almacenamiento más eficiente y seguro de la información” (Ponce & Pasco, 2015, p.75-76).

Lo primero que hicimos fue codificar la data recolectada en las entrevistas en el programa Atlas.ti, para ello ingresamos las variables propias de nuestra investigación y las organizamos por capacidad (que en el programa vienen a ser las familias de códigos). Luego, realizamos la codificación de los audios de las entrevistas la cual consistió en asignar fragmentos relevantes (crear citas en el programa) a la variable o código correspondiente. Cabe mencionar que el programa facilita esta primera etapa para el análisis de la información y además cuenta con la función de mostrar gráficamente todas las citas asociadas a determinados códigos. Haciendo uso de esta función, luego de la codificación por grupo de interés, creamos las denominadas redes que muestran gráficamente todas las citas por cada variable y por cada capacidad.

En base a este ordenamiento visual que brinda la el atlas.ti se prosiguió a desarrollar una matriz en la cual se organizó la información de las variables por grupo de interés, en esta se trasladó la información relevante obtenida gracias al uso del programa. Esta matriz en un primer momento permitió analizar los hallazgos por cada variable dentro de cada grupo de interés. En base a ello se sintetizó la información de las variables para cada grupo de interés. A continuación, se muestra un cuadro guía que ayudará a entender la matriz mencionada.

Tabla 16: Matriz guía utilizada en la primera fase del análisis

Capacidades	Variable	GI: Clientes			GI: Productores abastecedores						GI: Fundadora			GI: Colaboradores internos			
		Citas	Hallazgos	Síntesis por variable	Castañeros		Productores de miel		Productores de aceite de coco		Síntesis por variable	Citas	Hallazgos	Síntesis por variable	Citas	Hallazgos	Síntesis por variable
Salud corporal	V1																
	V2																
	...																
Sentidos, imaginación y pensamiento	V1																
	V2																
	...																
Afilación	V1																
	V2																
	...																
Otras especies	V1																
	V2																
Juego	V1																
	V2																
Control del propio entorno: material	V1																
	V2																
	...																
Emociones	V1																
	V2																
Razón práctica	V1																
	V2																
	...																
Vida	V1																
	V2																
Integridad corporal	V1																
	V2																
Control del propio entorno: político	V1																
	V2																
	...																

Luego, en base a las síntesis de las variables, se realizó un análisis de las variables que conforman cada capacidad para cada grupo de interés, con lo cual pudimos inferir si se daba o no el desarrollo de la capacidad por grupo de interés. Es importante mencionar que si bien partimos de unas variables las cuales están mencionadas en la Tabla 12, no todas surgieron en el trabajo de campo en la recolección de la información, es decir en las entrevistas aplicadas. Es por ello que en los resultados no hay mención de aquellas variables que no surgieron y sólo de las que sí surgieron en las entrevistas. Luego, se realizó el análisis de cada capacidad a nivel de todos los grupos de interés en una siguiente matriz consolidada, con lo cual vimos si la empresa estaba o no desarrollando determinada capacidad. Esta matriz se muestra en el siguiente cuadro a modo de referencia. De esta manera se pudo analizar de forma ordenada y sistemática la información recolectada para cada grupo de interés y luego de manera general a nivel de todos los grupos de interés. Finalmente, se procedió a la redacción de los resultados tomando como base la información sistematizada y analizada en las matrices previamente descritas.

Tabla 17: Matriz guía utilizada en la segunda fase del análisis

	GI:Clientes	GI:Productores	GI:Fundadora	GI:Colaboradores	
Capacidades	Síntesis por capacidad	Síntesis por capacidad	Síntesis por capacidad	Síntesis por capacidad	Hallazgos por capacidad
Salud corporal	→				
Sentidos, imaginación y pensamiento					
Afiliación					
Otras especies					
Juego					
Control del propio entorno: material					
Emociones					
Razón práctica					
Vida					
Integridad corporal					
Control del propio entorno: político					

CAPÍTULO 6: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Hallazgos y resultados

En esta sección se presentan los hallazgos principales de la información recopilada en el trabajo de campo. Cabe mencionar que en la presente investigación, la herramienta de recolección de información de principal uso fue la entrevista a profundidad. A partir de ello, se ordenó la información de las entrevistas realizadas a cada actor según las variables de cada capacidad que propone Martha Nussbaum. Se presenta la información por capacidad y dentro de cada capacidad se desarrollan las variables correspondientes para cada grupo de interés: clientes, productores, la fundadora y las colaboradoras principales de la empresa.

A modo de guía se presenta la siguiente tabla en la que se puede visualizar aquellas variables organizadas por grupos de interés que surgieron como resultado del análisis.

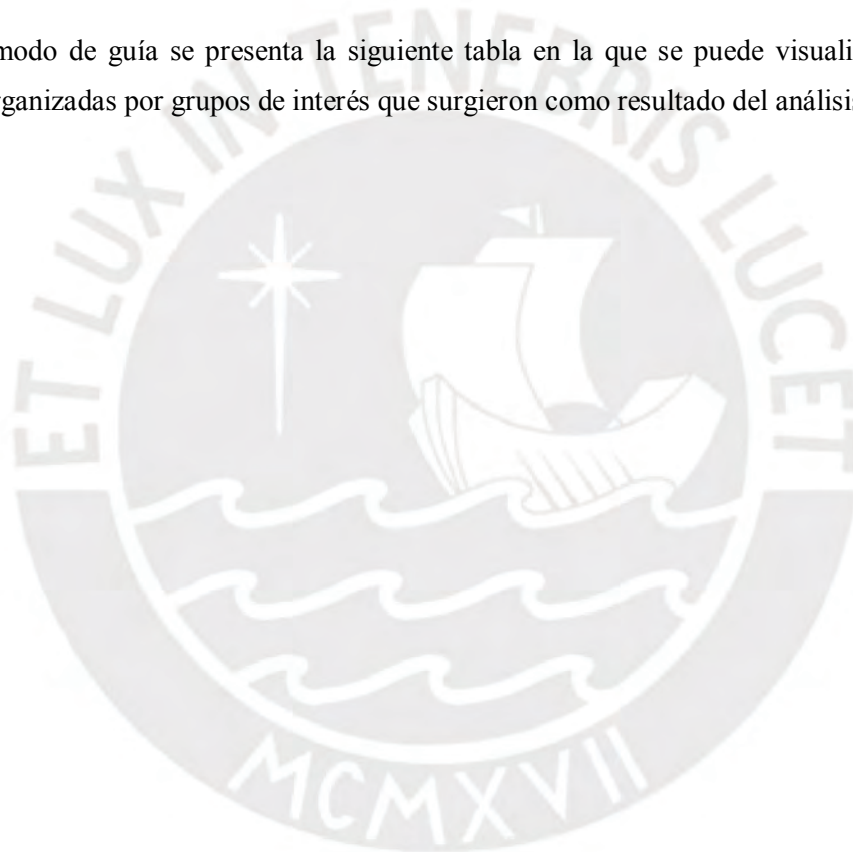


Tabla 18: Resultados de las variables por cada capacidad para cada grupo de interés

CAPACIDADES	VARIABLES	GI:CLIENTES	GI:PRODUCTORES			GI:FUNDADORA	GI:COLABORADORES
			Castañeros	Aceite de coco	Miel		
Salud corporal	Las preocupaciones de salud y condiciones generales de salud				X		
	Información sobre la salud	X					X
	Comer alimentos saludables	X	X		X	X	X
	Casa, refugio, propiedad de la vivienda, la calidad de la casa		X				
Sentidos, imaginación y pensamiento	Educación, alfabetización, habilidades		X	X	X	X	X
	Disfrute de actividades			X	X	X	
Afiliación	Respeto a los demás	X					
	Participar en la interacción social	X	X		X	X	X
	Sensación de valor, autoestima, confianza, respeto por parte de los demás		X		X	X	
	Acción basado en la creencia personal	X	X	X	X	X	X

Tabla 18: Resultados de las variables por cada capacidad para cada grupo de interés (continuación)

CAPACIDADES	VARIABLES	GI:CLIENTES	GI:PRODUCTORES			GI:FUNDADORA	GI:COLABORADORES
			Castañeros	Aceite de coco	Miel		
Otras especies	La preocupación por otras especies	X	X	X	X	X	X
Control del propio entorno: material	Empleo, tipo de trabajo, las oportunidades de empleo		X	X	X	X	X
	Oportunidades relacionadas con el trabajo, la discriminación, la utilización de habilidades, relaciones de trabajo		X	X	X		X
	Ingresos, capacidad de generar ingresos, ahorro de costes		X	X	X	X	X
Razón práctica	Concepto de buena vida, los planes y evaluación de la vida		X		X		X
	Logro de vida, el logro de metas y sueños, planes de vida			X	X	X	X
	Felicidad, satisfacción con la vida / la vida feliz, percibida / bienestar mental	X				X	
	Toma de decisiones informada	X					X

1.1. Capacidad salud corporal

1.1.1. *Estar sano y las condiciones generales de salud*

a. Productores

El hecho de que los productores vendan su miel a Shiwi, ha generado que dediquen más horas al día a la apicultura. Con ello, pueden dedicarse más tiempo a realizar actividades saludables y menos tiempo a realizar actividades que pueden ser nocivas para su salud.

Para Witman Díaz, uno de los productores de miel, la apicultura es un trabajo mucho más saludable que su actividad principal, la carpintería. Esto se debe a que en la carpintería demanda trabajar con químicos que pueden ser nocivos para el organismo. Así mismo, el polvo generado por trabajar con la madera dificulta la respiración: “Lo que es el tema de madera hay contaminación no sólo del medio ambiente, porque para acabar un mueble hay bastante polvo, entonces el polvo lo absorbemos y claro con el tiempo te va a ir afectando; utilizamos productos químicos también” (comunicación personal, 7 de Junio de 2018).

Por otro lado, para Witman, el dedicar más tiempo a la apicultura, ha hecho que tenga mayor actividad física: "Yo mayormente estoy metido en el tema de madera, mi área era sólo un taller de trabajo, entonces ahora por el tema de las abejas, camino más, me distraigo más, hay mayor movimiento" (comunicación personal, 7 de Junio de 2018). Según cuenta, la apicultura tiene como único riesgo las picaduras, pero con el equipo adecuado y la atención necesaria es poco probable que a uno lo piquen (comunicación personal, 7 de Junio de 2018).

1.1.2. *Información sobre salud*

a. Clientes

Shiwi brinda información sobre salud a sus clientes directamente en la etiqueta de sus productos al mostrar la composición (ver anexo B). También brinda información sobre usos y beneficios para la salud de sus productos a través de sus redes sociales (ver anexo I) y boletines electrónicos (ver anexo J).

Los clientes entrevistados manifiestan haber recibido algún tipo de información por parte de Shiwi. Por ejemplo, resaltan y valoran que el etiquetado de los productos de Shiwi muestre información nutricional y de composición, tal como lo manifiesta Carolina “tiene escrito la composición del producto (...) eso vale la pena porque así tu puedes hablar de los componentes y saber para qué sirven" (comunicación personal, 21 de junio de 2018). Así también, algunas mencionaron que a través de los boletines online que Shiwi envía y por sus redes sociales la empresa

les brinda información sobre cómo utilizar sus productos y los beneficios que ofrecen a la salud y el cuidado personal. Sin embargo, no todos los clientes entrevistados manifiestan haber recibido información sobre salud (de manera directa) o al menos que lo recuerden. Complementariamente, de acuerdo a los resultados del cuestionario (ver anexo S), el 40% de las respuestas manifiesta que los clientes han recibido algún tipo de información (sobre alimentación saludable (24%) y sobre cosmética natural el 16%). Asimismo, el 52% indica que no recibió información.

1.1.3. Comer alimentos saludables

a. Clientes

Shiwi vende productos naturales y sanos, los cuales además de poseer un alto valor nutricional están libres de aditivos y no son procesados, con lo cual contribuye brindando opciones para mantener una alimentación saludable. Es así que Shiwi obtuvo la certificación HACCP (ver anexo N), la cual garantiza su compromiso por “brindar productos de calidad, ecológicos e inocuos, elaborados con insumos de productores y recolectores de Áreas naturales protegidas a través del Perú” (Shiwi, 2018a).

Esto es reconocido y valorado por sus clientes, por ejemplo Dominique menciona que “son productos sanos, orgánicos y nutritivos” (comunicación personal, 30 de mayo de 2018), así también Adriana señala que “son un buen producto, hacen bien para la salud, para el consumidor y para lo que necesito” (comunicación personal, 23 de junio de 2018). Así también Dominique, cuyo estilo de vida es vegetariano, comenta que para ellos es importante tener más opciones de productos que les permitan mantener una alimentación saludable, debido a que su dieta no incluye carnes por lo que buscan alimentos que sustituyan sus valores nutricionales y los productos de Shiwi son justamente opciones con las que siente que está alimentándose más saludable (comunicación personal, 30 de mayo, 2018).

En relación al uso de los productos de Shiwi para el cuidado personal, Carolina menciona lo siguiente: “en el cuidado personal sí hay un cambio súper grande porque he conseguido mis aliados de toda mi vida (aceite de coco y de castaña)” (comunicación personal, 21 de junio, 2018), asimismo Almudena comenta por ejemplo que el aceite de castaña tiene muy buenos efectos en su piel: “me sorprendió mucho el aceite de castaña, que lo uso para el pelo y el cuerpo, me sorprendió mucho su efecto en el cuerpo, en la piel, en la cara, en las piernas donde sea la hidratación de ese aceite de castaña es súper” (comunicación personal, 2 de junio, 2018).

Además, Claudia comenta que gracias a los productos que ofrece y promueve Shiwi surge el interés y la motivación en el cliente por consumir más alimentos saludables (comunicación personal,

2 de junio, 2018). Así también Carolina lo ratifica: "conocer a Shiwi me ha ayudado justo a cuidarme de manera personal, más natural (...) ahora soy una persona que se cuida de manera más natural de lo que era antes de conocer a la marca, con ellos inicié esa curiosidad de que otros productos podían servirme para cuidarme de manera más natural" (comunicación personal, 21 de junio, 2018).

Complementariamente, de acuerdo a los resultados del cuestionario aplicado a los clientes, estos manifiestan estar totalmente de acuerdo (59%) y de acuerdo (27%) con que consumen alimentos saludables de manera regular. Así también, en una escala del 1(nada) al 5(totalmente), el 32% considera que Shiwi contribuyó en un 5 (totalmente) a que tengan una alimentación saludable, mientras que el 46% manifiesta que Shiwi ha contribuido en un nivel de 4. Es decir, en total un 77% de los clientes encuestados consideran que Shiwi ha contribuido totalmente (5) o casi totalmente (4) a que tengan una alimentación saludable (Ver anexo T).

Entonces, de acuerdo a las percepciones de sus clientes, los productos de Shiwi son una opción muy buena de productos saludables, ya sea para para la alimentación como para el cuidado personal, además que incentiva que mantengan una dieta y cuidado personal más sano y natural.

b. Productores

Los castañeros expresaron que cuando realizan la recolección de la castaña en el campamento de Shiwi, tienen acceso a una adecuada alimentación, a diferencia de lo que ofrecen otros dueños o titulares de castañales. Sucede que la cosecha de castaña toma semanas, en las cuales distintos castañeros salen de expedición, dejando la ciudad y sus hogares, para establecer un campamento para realizar las actividades de cosecha en los castañales. En estas expediciones normalmente los dueños ofrecen refugio y alimentación mientras dure la actividad de cosecha.

Francisco y Mario contaron que los dueños castañeros con los que trabajaron antes de Shiwi les imponían diversas restricciones. Una de ellas era la del consumo de alimentos, que no tenían en cuenta las necesidades de los trabajadores: "Hasta la comida te miden, el castañero regresa a la ciudad con hambre" (Mario Montes, comunicación personal, 6 de Marzo de 2018). Sin embargo ahora que trabajan con Shiwi, ellos dejaron de tener este tipo de problemas en las expediciones e incluso ellos mismos pueden preparar sus alimentos en el campamento sin que los estén controlando: "Nosotros ahora comemos a nuestro gusto. Estamos tarde en el monte y llevamos nuestra fariña para sostenernos; nos bañamos, comenzamos a cocinar y tampoco cocinamos a leña, toda la vida hemos llevado nuestra cocina a gas" (Mario Monte, comunicación personal, 6 de Marzo de 2018). Así mismo, Shiwi les ofrece en el campamento alimentos nutritivos, lo cual mantiene bien alimentados a los castañeros.

Por otro lado, debido al contrato que tienen con Shiwi, los productores tienen la exigencia de ser los primeros consumidores de sus recursos. Esto genera que sus productores, no sólo los vendan al público, sino que prefieran sus propios productos. Debido a esto y a la comunicación que ha tenido con Shiwi, Leiya Rimarachin comenta que ahora prefieren los productos orgánicos, siendo lo orgánico una propiedad de su propia miel: "Ahora lo hemos conversado en la casa y lo orgánico es ahora lo mejor para nosotros" (comunicación personal, 8 de Junio de 2018). De esa manera se ha reforzado en la familia de Leyda la idea de que los productos orgánicos son la mejor alternativa de alimentación.

c. Fundadora

Los productos de Shiwi contribuyen a que Sofía pueda disponer y comer siempre alimentos sanos: "Shiwi me ha permitido tener alimentos sanos cerca de mí siempre" (comunicación personal, 26 de junio, 2018). Con Shiwi Sofía tiene alimentos saludables a su alcance todo el tiempo.

d. Colaboradores

Shiwi promueve en sus colaboradores el consumo de alimentos que sean saludables. Es así que Verónica señala lo siguiente: "Shiwi me ha enseñado a alimentarme mejor (...) mi alimentación cambió un montón"(comunicación personal, 18 de abril, 2018). Ella aprendió a consumir alimentos más sanos y tener una alimentación más saludable en general, ya que su alimentación, según su declaración, cambió desde que empezó a trabajar en Shiwi. Además, ellas tienen al alcance productos saludables puesto que trabajan en Shiwi.

1.1.4. Casa o refugio, propiedad de la vivienda, la calidad de la casa

a. Productores

Shiwi brinda un campamento seguro en las expediciones para la cosecha de castaña, por lo que los castañeros pueden descansar tranquilamente, se sienten protegidos y cubren sus necesidades básicas. Además, tienen condiciones de salubridad necesarias, por ejemplo, tienen un silo y manejan adecuadamente los residuos. Según Mario Montes, otros castañales en los que ha trabajado no les ofrecían esto. Además en este campamento se respeta la naturaleza (comunicación personal, 6 de Marzo de 2018). Por lo tanto, el campamento que les ofrece Shiwi les da seguridad y les brinda las condiciones necesarias que se puedan permitir en una reserva natural.

1.2. Capacidad sentidos, imaginación y pensamiento

1.2.1. Educación, alfabetización, habilidades

a. Productores

Shiwi ha impulsado capacitaciones y talleres con los productores de miel y aceite de coco. Estos eventos han generado conocimientos y habilidades en los productores, lo cual les permite dar un valor agregado a sus productos y obtienen mejores oportunidades de mercado para conseguir nuevos clientes.

En el 2017, Shiwi realizó una capacitación sobre la mejora en el envío de productos para todos sus productores. Gracias a esta capacitación, por ejemplo, Hugo ahora envía el aceite de coco en bolsas descartables protegidas por baldes, lo cual le ha dado una mayor calidad y pureza a su producto: "En 2017 me fui a Lima en un viaje pagado por Shiwi, donde nos juntaron con todos los productores por una alianza con Conservamos; el motivo de la reunión era para ver cómo enviábamos y cómo deberíamos enviar el producto, para ir mejorando en el envío de los productos" (comunicación personal, 8 de Junio de 2018).

Las capacitaciones les han ayudado a los productores a acceder a mejores oportunidades de mercado y conseguir nuevos clientes y además les permite conocer más sobre cómo son los negocios (Hugo Vasquez, comunicación personal, 5 de Junio de 2018). Asimismo, en esta capacitación Shiwi aprovechó para que se conocieran entre ellos y los presentó en la Feria de Barranco para que conocieran a potenciales clientes.

Otro evento impulsado por Shiwi fue el de taller de empaquetamiento, que tuvo como objetivo mejorar la presentación de los productos. Fue realizado en conjunto con Leyda Rimarachin, productora de miel: "Con Sofía hicimos un curso, vimos que nos faltaba mejorar la panela, más la presentación y calidad de producto, y por eso lo hicimos en mi Bosque Berlín (...), era para la red, con potencial para todos los interesados" (Leyda Rimarachin, comunicación personal, 8 de Junio de 2018). En el taller participaron otros productores de la red AMA y Hugo Vásquez, productor de aceite de coco.

Shiwi también genera las alianzas con el objetivo de organizar este tipo de eventos y mejorar las capacidades productivas de sus productores: "Ellos ven que tenemos potencial, pero que tal vez nos falta mejorar, entonces hacemos las alianzas posibles entre nosotros (ella y Shiwi) y otros, para poder mejorar en cuanto a los productos, la conservación, cosas así" (Leyda Rimarachin, comunicación personal, 8 de junio, 2018).

b. Fundadora

Gracias a Shiwi, Sofía aprendió a tomar decisiones que sean más efectivas en el mundo empresarial, además ha desarrollado habilidades sociales y comunicativas porque era necesario, tal como lo comenta: “Shiwi me ha retado a mejorar esas habilidades, a poder hablar coherentemente (...) con Shiwi me fuerza para que salga lo mejor posible y lo mismo con el equipo cercano”(comunicación personal, 26 de junio, 2018). Asimismo, fue adquiriendo habilidades para mejorar desde su posición como gerente:

Hasta hace poco identifiqué que no sabía cómo ser gerente, yo no sabía ser gerente, porque tienes que tener ciertas cosas distintas, tienes que tener cosas claras, tienes que tener ciertas habilidades, posiciones, timbres de voz, y al darme cuenta pude revisarlo y mejorar ese aspecto. La posición ha hecho que me esfuerce por hacerlo mejor. Shiwi me está ayudando a aprender (Sofía Rubio, comunicación personal, 26 de junio, 2018).

Sofía adquirió más conocimientos y habilidades sobre todo organizacionales y empresariales gracias a los retos que le planteó Shiwi, ya que además de ser la fundadora es la gerente general de Shiwi.

c. Colaboradores

El ser parte de Shiwi, les ha dado la oportunidad de aprender y adquirir nuevas habilidades, por los retos que plantea la empresa. Así Oriane señala que Shiwi le ha dado mucho aprendizaje en cosas que son muy útiles como por ejemplo costear productos y conocer la industria alimentaria (comunicación personal, 19 de julio, 2018). Así también, Verónica lo ratifica: “me ha enseñado un montón de cosas, no solamente a cómo manejar una empresa, sino de conservación y de educación ambiental y es como un proceso de transformación” (comunicación personal, 18 de abril, 2018). También el trabajar en Shiwi es para ella es una oportunidad de aprendizaje: “Yo lo veo como una oportunidad de aprendizaje, lo veo como una cancha de juego, nosotros vamos dando la pauta, si vamos a otra empresa más convencional está más establecido” (comunicación personal, 18 de abril, 2018).

Así también Oriane comenta haber participado de una capacitación acerca de liderazgo, exportación y recursos humanos, esto debido a las distintas funciones que tiene: recursos humanos (capacitaciones), líder y monitor del proyecto del sistema de calidad HACCP. Además adquirió habilidades en el ámbito de la administración de empresas (comunicación personal, 19 de julio, 2018). Oriane fue desarrollando su capacidad de liderazgo los cuales pone en práctica en Shiwi. De ese

modo, Shiwi les brinda a sus colaboradores la posibilidad de aprender aspectos teóricos como prácticos en relación a temas diversos.

1.2.2. Disfrute de actividades

a. Productores

Debido a las ventas que hacen a Shiwi, los productores dedican más horas al día a la producción de miel y de aceite de coco. Una consecuencia de esto ha sido que disfruten más de sus actividades diarias. Por ejemplo, para Witman Diaz la apicultura es a la vez como un hobby para él: "Me encuentro más relajado, uno que es una distracción, pones aparte todos tus otros quehaceres y te dedicas sólo a eso, porque tienes que ir bien concentrado, para poder manejarlos bien (a las abejas)" (comunicación personal, 7 de Junio de 2018). Pasa lo mismo con Pedro Heredia quien disfruta de sus actividades diarias en su ACP: "Aquí la palabra trabajo está prohibido, es parte de nuestra vida, el trabajo suena como una responsabilidad hasta pesada, cargada; para mí puede ser domingo ahora. Aquí todos los días trabajamos" (P. Heredia, comunicación personal, 5 de Junio de 2018).

Shiwi contribuye a que los productores generen ingresos realizando más a menudo actividades que verdaderamente disfrutan: "Sin Shiwi habría buscado otro tipo de trabajo, dejaría la apicultura sólo como un hobby, le dedicaría menos tiempo" (W. Diaz, comunicación personal, 8 de Junio de 2018).

b. Fundadora

Con Shiwi Sofía siente libertad para realizar actividades que disfruta mucho. Ella señala lo siguiente: "me ha permitido muchas ramas para probar, estoy programando web pero a la vez puedo ver caja, análisis financiero y a la vez coordinar con la diseñadora, hacer fotografía, entonces sí Shiwi me da la libertad de hacer lo que yo quiero"(comunicación personal, 26 de junio, 2018). Shiwi representa para Sofía la oportunidad para realizar actividades que le gustan y disfruta.

1.3. Capacidad afiliación

1.3.1. Respeto a los demás

a. Clientes

La valoración de los clientes hacia los productores y el trabajo que realizan se ha incrementado gracias a Shiwi y al consumo de sus productos, ya que Shiwi comunica acerca del origen de sus productos en eventos que organiza o en la denominada "Ruta de la castaña". Dominique por ejemplo cuenta que fue a un evento en el que participó Shiwi y ahí pudo conocer más sobre la castaña y el trabajo arduo de recolección que implica y resalta que conocer eso la hace más consciente

y aprecia más a los castañeros y el trabajo que realizan (comunicación personal, 30 de mayo, 2018). Asimismo, Claudia quien participó de la “Ruta de la castaña” menciona lo siguiente: "la castaña ya nunca más la vi igual, eso sí te enseña a ser mejor persona porque aprecias la chamba de otro y eso lo trae Shiwi" (comunicación personal, 2 de junio, 2018).

Complementariamente, los clientes que respondieron al cuestionario manifestaron estar totalmente de acuerdo (82%) y de acuerdo (18%) con la siguiente afirmación: “Yo respeto, valoro y aprecio a los productores, agricultores de castaña, panela, coco, miel, otros”. Así también, en una escala del 1(nada) al 5(totalmente), el 34% considera que Shiwi contribuyó en un 5 (totalmente) a que tengan respeto, valoración y aprecio hacia los productores, mientras que el 55% manifiesta que Shiwi ha contribuido en un nivel de 4. Es decir, en total un 89% de los clientes encuestados consideran que Shiwi ha contribuido totalmente (5) o casi totalmente (4) a que tengan un mayor respeto, valoración y aprecio hacia los productores (Ver anexo U). De este modo gracias a Shiwi a ellos les resulta más fácil imaginar la situación de los castañeros y en general de los productores y agricultores del campo, a partir de ello son más conscientes de su trabajo y los aprecian y valoran más.

1.3.2. Participar en la interacción social

a. Productores

Shiwi ha contribuido a que los productores participan más activamente en la interacción social con personas involucradas a la conservación.

Por un lado, los castañeros conocen cada año al grupo de personas que participan en “La ruta de la castaña”. De esta forma se llenan de experiencias al interactuar con personas de distintos contextos y países por lo general motivados por la conservación.

Por el lado de los productores de miel, Witman manifiesta haber conocido a gente nueva en los eventos organizados con Shiwi y en las redes de productores de la región, los cuales le han brindado nuevas ideas y formas de trabajar (W. Diaz, comunicación personal, 7 de Junio de 2018). Así también la comunicación que mantiene con algunos vecinos en su ACP comunal ha incrementado y mejorado, principalmente por el nuevo interés que tiene por la apicultura, lo cual lo impulsa a comunicar los beneficios de hacer apicultura con empresas como Shiwi.

De forma similar, Leyda también ha conocido a nuevos productores a través de las redes generadas por Shiwi. Así mismo, ayuda a otros productores de la región a buscar alternativas en el mercado si sus prácticas están alineadas con la conservación.

b. Clientes

El hecho de que Shiwi esté presente en la Feria Ecológica de Barranco (ver anexo H) es valorado por sus clientes por la dinámica que ahí se genera tal como lo comenta Dominique: “ya es como un punto de encuentro en la feria, ya conoces a los vendedores, es bonito, es otra cosa y por eso a mí me encanta” (comunicación personal, 30 de mayo, 2018). Sus clientes valoran mucho el poder adquirir sus productos en la feria porque además de ir a comprar, se van generando interacciones con los vendedores. Así también en las reuniones que Shiwi organiza, el cliente tiene la posibilidad de interactuar con personas que comparten mismos intereses Al respecto, Claudia comenta: "Shiwi hace sus reuniones donde muestra sus productos, está en la feria de Barranco, entonces por ahí empiezas a conocer gente y eso me parece bacán porque no es necesariamente gente que está metida en temas ambientales, sino está metido en temas de yoga, de alimentarse mejor o meditación, entonces ya conoces gente" (comunicación personal, 2 de junio, 2018).

De este modo, Shiwi contribuye a que sus clientes puedan conocer nuevas personas e interactúen entre ellos.

c. Fundadora

Shiwi le ha permitido a Sofía ampliar su red de amistades y conocer lugares diversos con personas diversas que comparten sus formas de pensar y que han contribuido a su crecimiento personal. Al respecto comenta:

Shiwi me ha ayudado un montón a conocer gente que piensa como yo, que quiere de alguna manera cambiar de cierta forma las cosas sin atacar necesariamente el sistema (...) me ha permitido conocer gente valiosa con la que puedo construir una realidad diferente (...) (con Shiwi) se han hecho más (relaciones) ha sido más fácil llegar a más gente (...) la llegada que podemos tener a gente increíble que no estaría cerca si no estaríamos haciendo esto, ustedes por ejemplo, mucha gente de diferentes lados, artistas, fotógrafos, académicos, voluntarios de todos los países, gente muy bacán alineada con el tema, que no llegaría si es que yo fuera una bióloga del ministerio (comunicación personal, 26 de junio, 2018).

Shiwi contribuye a que Sofía pueda conocer e interactuar con personas diversas y además que compartan su visión.

d. Colaboradores

Gracias a Shiwi han conocido personas que comparten su forma de pensar sobre la alimentación saludable. Oriane por ejemplo comenta: “Ha sido chévere conocer personas que piensen

de esa manera (hábitos alimenticios), quizá si estuviera en otra organización no sería así” (comunicación personal, 19 de julio, 2018). Además para ella ser parte de Shiwi significa ser parte de una comunidad, una red de personas. Así mismo comenta que al ser parte de Shiwi, ella interactúa con muchas personas en la feria de Barranco a la cual va cada domingo, resalta que además puede generar vínculos con esas personas porque comparten formas de pensar, entonces se siente parte de una comunidad (comunicación personal, 19 de julio, 2018).

Gracias a Shiwi sus colaboradores sienten que han ampliado su red de personas con quienes comparten su visión acerca de la alimentación, la conservación y la naturaleza.

1.3.3. Sensación de valor, autoestima, confianza, respeto de parte de los demás

a. Productores

Los castañeros sienten que su trabajo es ahora valorado y sus habilidades reconocidas gracias a la información que Shiwi brinda al público (ver anexo V) (en especial a través de la Ruta de la castaña): "Gracias a Shiwi, ahora se sabe cómo es trabajar con la castaña. Shiwi ha recuperado el rol del castañero, porque antes no se sabía quién era el castañero, nadie lo conocía" (F. Montes, comunicación personal, 6 de Marzo de 2018). Se sienten orgullosos de dar a conocer su trabajo por el respeto que sienten de parte de los demás: "Nos sentimos más orgullosos de nuestra actividad que hacemos, porque transmitimos y enseñamos a otras personas (F. Montes, comunicación personal, 6 de Marzo de 2018). Por otra parte, Sofía Rubio siempre los ha tratado con respeto y humildad, y además las decisiones que se toman son de forma consensuada, respetando las opiniones de cada uno: "Nosotros la acogemos (a Sofía) como a una de nosotros. Aparte de que nosotros le damos ideas, ella también pone sus ideas" (F. Montes, comunicación personal, 6 de marzo de 2018).

De igual manera, los productores de miel perciben que más personas están reconociendo la labor que tienen como productores de una ACP, sintiéndose visibilizados y respaldados por el resto de las personas (Leyda Rimarachín, comunicación personal, 6 de junio de 2018; Pedro Heredia, comunicación personal, 8 de junio de 2018). A través de la venta de sus productos con la marca de Shiwi, se está comunicando adecuadamente el origen de los productos en su página web (ver anexo A), en la etiqueta de los productos (ver anexo B) y se posiciona la marca de cada una de sus ACP: "Aparte que nos compran el producto, no se pierde el origen del producto, ellos más bien lo resaltan, ellos no sólo venden un producto, sino una historia detrás de ese producto. Es algo que engancha al comprador" (L. Rimarachin, comunicación personal, 8 de Junio de 2018).

b. Fundadora

Después de la fundación de Shiwi, al pasar el tiempo, el trabajo que ella hacía fue más valorado principalmente desde el mundo académico, lo cual ratificaba que el trabajo que estaba haciendo sí era valioso. Lo cual, de alguna manera le generó una mayor sensación de valor alrededor de la propuesta de Shiwi que ella ideó y a nivel propio también. Además, gracias a Shiwi conoció gente que respeta sus formas de pensar (comunicación personal, 26 de junio, 2018).

1.3.4. Acción basada en la creencia personal

a. Clientes

Para sus clientes consumir los productos de Shiwi significa actuar en base a sus creencias, las cuales tienen que ver con el respeto por la naturaleza, la promoción de la conservación de los bosques y el respeto por las personas que producen los productos. Por ejemplo, para Carolina es importante el respeto y los cuidados que tiene Shiwi por la naturaleza, además menciona que lo hace por convicción: "por mi decisión es que me intereso más por este tipo de marcas, porque la idea es que un vegano se interesa mucho por lo que hay detrás de la marca, (...) voy a preferir a Shiwi por que hace un trabajo de conservación de fondo" (Comunicación personal, 21 de junio, 2018). Para Adriana no se trata sólo del producto: "no estás comprando solo el producto en sí mismo, que es un buen producto, (...) sino que tiene un trasfondo y que son consecuentes con ese trasfondo, que vienen de áreas protegidas" (Comunicación personal, 23 de junio, 2018). Dominique menciona lo siguiente: "uno consume algo que está ayudando a conservar los bosques, no solamente es consumir por consumir sino que tiene un fin y por eso me gusta" (Comunicación personal, 30 de mayo, 2018). Consumir los productos de Shiwi representa para sus clientes actuar en base a sus creencias porque el trabajo que Shiwi realiza es coherente con ellas.

Ahora bien, para las personas que son veganas y vegetarianas, marcas como la de Shiwi contribuyen a mantener o llevar ese estilo de vida que han elegido ya que, como Carolina explica, para ellos es importante conocer la marca y saber que hay detrás de la marca (Comunicación personal, 21 de junio, 2018).

En general para los clientes la propuesta de Shiwi es una opción que se alinea a sus intereses y creencias personales, principalmente por el trabajo de conservación que Shiwi promueve y realiza. De ese modo, Shiwi les brinda la posibilidad de que actúen en base a sus creencias personales.

b. Productores

El haber decidido trabajar y tener como aliado a una empresa como Shiwi, que comparte sus objetivos de conservación y sostenibilidad, hace que los productores perciban su accionar como coherente con sus creencias: "Tenemos una relación más allá de lo comercial, (tenemos) el vínculo de la conservación" (L. Rimarachin, comunicación personal, 8 de Junio de 2018). Consideran que un aliado debe tener la misma filosofía de conservación (P. Heredia, comunicación personal, 6 de junio de 2018), por lo que al decidir trabajar con Shiwi no hacen más que garantizar que actúan bajo sus creencias: "Shiwi es un buen aliado estratégico, que practica nuestra filosofía, y por eso lo vemos como una empresa responsable. Confiamos en ellos y por ello nos podemos sentar a conversar para mejorar este programa (alianza), para que cada uno se fortalezca" (P. Heredia, comunicación personal, 6 de junio de 2018). Vender sus productos a Shiwi es una acción coherente con sus creencias relacionadas a la conservación y sostenibilidad: "Me siento bien conmigo misma, porque nos esforzamos en dejar un buen producto, pero también con la naturaleza y con los demás, porque así tendrán un lugar en el futuro para conocer la diversidad del Perú" (L. Rimarachin, comunicación personal, 8 de junio de 2018).

c. Fundadora

Shiwi representa para Sofía un medio que le permite comunicar, actuar y transmitir sus creencias. Shiwi le permite comunicar lo que valora y, sobre todo, lo que ella cree, de ese modo con Shiwi tiene la posibilidad de actuar en base a sus creencias. Al respecto comenta lo siguiente:

Desde que tengo 8 años he ido al campo, me gustan los pájaros, me gustan las plantas, porque me gustan las células, la taxonomía, entonces más bien ese es mi lado y más bien yo tengo como ganas de que otros valoren lo que yo valoro, por eso trato de mostrarles lo lindo que yo siento de esa naturaleza, pero para que lo entiendan tengo que comunicarlo bien y esa forma de comunicar es Shiwi (comunicación personal, 26 de junio, 2018).

Sofía explica cómo es que Shiwi es la forma de comunicar aquello que ella valora mucho:

Yo como bióloga, me enfoco mucho en la supervivencia de los recursos, uno porque me gusta y otro porque finalmente dependemos de esos recursos para vivir. Una estrategia en el mundo para conservar son las áreas protegidas, es una de varias y es una cosa en la que los humanos nos hemos puesto de acuerdo y tenemos unas cuotas de conservación de especies biológicas, cosas bióticas y abióticas para la humanidad, entonces es una herramienta con la que yo concuerdo. Me gusta las zonas naturales de áreas protegidas como conservación de naturaleza en el planeta y al ser las personas su máxima amenaza y a la vez los máximos usuarios para

quienes vamos a conservar esto y a la vez los protectores de este lugar había que hacer algo con la gente. Sin tocar la naturaleza no íbamos a lograr el objetivo final de conservación de especies e íbamos a tener una mala calidad de vida para las personas que están alrededor (...) entonces en ese contexto nace Shiwi como para decir, a ver hagamos algo que involucre recursos, que involucre dinero y gente, pero que a la vez pueda seguir manteniendo el objetivo de conservación de esa naturaleza, y que no sea a costa de la gente sino con participación de las propias personas (comunicación personal, 26 de junio, 2018).

Asimismo, Sofía manifiesta que: “Shiwi nace en respuesta a buscar nuevas alternativas de alimentación que nacen un poco porque me gusta y un poco por la incoherencia que había en el ambiente también” (comunicación personal, 26 de junio, 2018).

Entonces, a través de Shiwi Sofía hizo realidad aquello en lo que creía acerca de la naturaleza, la conservación y la alimentación. Shiwi es el medio que le permite de actuar para manifestar y comunicar sus creencias personales, para cambiar las cosas y seguir sus metas.

d. Colaboradores

Sus colaboradoras trabajan en Shiwi porque sus creencias están alineadas al propósito de Shiwi. Oriane por ejemplo menciona: “Hacer cosas con propósito es interesante, prefiero no ganar mucho pero hacer algo que para mí tenga sentido” (comunicación personal, 19 de julio, 2018).

1.4. Capacidad otras especies

1.4.1. La preocupación por otras especies

a. Clientes

Consumir los productos de Shiwi significa para el cliente poder contribuir con la conservación, dándoles la posibilidad que desde su rol de consumidor puedan conectarse y valorar más la naturaleza. Así lo manifiestan las clientas entrevistadas. Claudia por ejemplo menciona: “hay un mensaje y toda una argumentación en este producto que para mí es mucho más valioso (...) y contribuyes con algo que es natural, la naturaleza” (comunicación personal, 2 de junio, 2018); por su parte Almudena afirma lo siguiente: “de todas maneras al consumir sus productos sé que estoy colaborando, estoy pagando por un producto cuyo proceso no daña el medio ambiente, al contrario ayuda a reconstruirlo. Es una empresa socialmente responsable y ambientalmente responsable” (comunicación personal, 2 de junio, 2018). Carolina comenta: “te permite a ti hacer un trabajo de conservación (...) a mí como consumidora ya estoy haciendo conservación, estás aportando de alguna manera” y también dice “si bien no me estoy dedicando a hacer conservación, pero voy a hacer

conservación de manera indirecta a través de sus productos” (comunicación personal, 2 de junio, 2018).

Además, para Dominique, Shiwi también ha impactado en la forma de pensar acerca de la naturaleza y lo importante de la conservación: “más que nada me ha hecho más consciente de conservar los bosques, (...) me ha hecho consciente de lo importante que es conservar los bosques y esta zona de bosques de castaña” (comunicación personal, 30 de mayo, 2018).

Los clientes reconocen que Shiwi tiene un respeto y mucho cuidado por la naturaleza, además sienten que a través de sus productos contribuyen con la naturaleza y su cuidado. Eso es valioso para el cliente y representa una de las razones principales por la que consume sus productos. Además, se menciona que los productos generan interés por los animales como las abejas y las especies que están en peligro de extinción que están presentes en las áreas protegidas de las cuales provienen sus productos (comunicación personal, 2 de junio, 2018), y esto es algo que Shiwi se encarga de comunicar (ver anexo V) y es algo que los clientes valoran.

Complementariamente, esto se refleja también en las encuestas realizadas a los clientes, ya que el 68% afirma que consume los productos de Shiwi principalmente porque contribuyen con la conservación de los Áreas protegidas. (Ver anexo W). Asimismo, los clientes encuestados manifestaron estar “totalmente de acuerdo” (86%) y “de acuerdo” (14%) con la afirmación “Aprecio y valoro a las plantas, la naturaleza (bosques) y los animales”. Así también, en una escala del 1(nada) al 5(totalmente), el 25% considera que Shiwi contribuyó en un 5 (totalmente) a que tengan ese aprecio y valoración por las plantas, la naturaleza y los animales, mientras que el 50% manifiesta que Shiwi ha contribuido en un nivel de 4. Es decir, en total un 75% de los clientes encuestados consideran que Shiwi ha contribuido totalmente (5) o casi totalmente (4) a que tengan una ese aprecio y valoración por las plantas, la naturaleza y los animales (Ver anexo W).

Los clientes al consumir los productos de Shiwi sienten que contribuyen con la conservación, además que generan una conexión con la naturaleza y los animales, con lo cual Shiwi les da la posibilidad a sus clientes de poder involucrarse y tomar acción en favor de la conservación, un atributo que es muy apreciado por sus clientes.

b. Productores

Los castañeros reconocen el hecho que Shiwi tenga un campamento en el que se respeta el ecosistema y se desarrollan actividades sostenibles. Por ejemplo, tienen un manejo adecuado de los desechos, sus actividades no alteran a la naturaleza y los animales y sus prácticas de cosecha son

responsables. Debido a esto, los castañeros se sienten tranquilos cada vez que trabajan con Shiwi porque cuidan el medio ambiente.

Por su parte, el productor de aceite de coco Hugo Vásquez considera que las personas en el campo recurren a prácticas que atentan contra la naturaleza debido a las carencias: "La amenaza no es el agricultor, la amenaza es el hambre, el hambre te hace talar para que vendas; pero si pagas un precio justo, se te hace más rentable tu agricultura que estás desarrollando" (H. Vasquez, comunicación personal, 5 de Junio de 2018). Por ello, resalta las acciones que Shiwi realiza para remover las barreras de mercado a los pequeños productores como él. El hecho de que Shiwi le pague precios de mercado hace que él también pueda pagar precios justos a sus aliados, con lo que tiene impacto en la cadena de producción del aceite de coco. De esta forma ambos impulsan en cierta medida el aprovechamiento sostenible de los recursos y la conservación de la naturaleza.

Gracias a la relación con Shiwi, Witman Díaz, productor de miel, es ahora más consciente de no realizar actividades que pongan en peligro su ecosistema. Por ejemplo, ha dejado de talar árboles en su ACP para su taller de carpintería, ahora sólo compra madera de fuentes sostenibles. Reconoce que si bien algunas actividades le pueden traer una rentabilidad a corto plazo, estas pueden poner en peligro el desarrollo de su comunidad en el futuro al agotar los recursos naturales de su ecosistema (por ejemplo, las flores para la miel que produce): "Antes no sabía si conservar o destruir, estaba confundido, no tenía conocimientos" (W. Díaz, comunicación personal, 8 de Junio de 2018). También, su relación con Shiwi le ha permitido reconocer los beneficios de dedicarse a una actividad sostenible como la apicultura: "Cuando vi los fines comerciales, entendí que cuando más floración hay más producción y más beneficio para mí (...). Para mí es mejor que haya más bosque, soy más consciente de no talar árboles, de cuidar las plantas, porque hay más beneficios para mí y para el medio ambiente a largo plazo" (W. Díaz, comunicación personal, 8 de Junio de 2018)

Pedro Heredia considera que la apicultura es una actividad que contribuye con el desarrollo de una cadena ecológica, por lo que cumple un rol fundamental para los ecosistemas. Siente que los productores están contribuyendo con la conservación al realizar esta actividad. Por ello, destaca la labor de Shiwi de brindar un mercado para la producción de miel, ya que así impulsa el desarrollo de esta actividad en productores de la región, tal como en él lo hizo: "Encontrar un aliado como Shiwi, que nos dice que la apicultura sí es una oportunidad, te hace involucrarte más con las abejas. (...) Al haber un mercado, hay un seguimiento de las abejas, las cuales van a contribuir a la polinización de las especies nativas o locales, para una mayor formación de semillas y la propagación de plantas de aquí (locales)" (P. Heredia, comunicación personal, 6 de Junio de 2018).

Así como Pedro, Leyda considera que ofrecer su miel a Shiwi contribuye con la conservación, por lo que siente que sus acciones ahora están generando un mayor impacto en la naturaleza: "Me siento bien conmigo misma, porque nos esforzamos en dejar un buen producto, pero también con la naturaleza y con los demás, porque así tendrán un lugar en el futuro para conocer la diversidad del Perú" (L. Rimarachin, comunicación personal, 8 de Junio de 2018). Por otra parte, ambos ayudan a otros productores a encontrar alternativas en el mercado si sus prácticas son coherentes con la conservación, lo cual es un incentivo para que más productores se preocupen por la naturaleza y sus especies.

c. Fundadora

Shiwi es para Sofía la forma en que protege la naturaleza, sus recursos, su biodiversidad. Es la forma en como ella toma acción en beneficio de la naturaleza, además que con Shiwi Sofía manifiesta su vínculo con la naturaleza, las especies y en general la biodiversidad.

d. Colaboradores

Al ser parte de una empresa vinculada con la naturaleza y la conservación, sus colaboradores también van aprendiendo y desarrollando ese vínculo. Por ejemplo Verónica cuenta que gracias a Shiwi conoció actividades como la escalada que le permiten estar en contacto con la naturaleza. Por lo que ella manifiesta: "Me ha enseñado a conectarme siempre con la naturaleza" (comunicación personal, 19 de julio, 2018).

Shiwi es una opción para que sus colaboradores puedan expresar su interés en la conservación y actuar en beneficio de esta desde sus roles en la organización, así también ha logrado que su colaboradora aprenda a conectarse con la naturaleza y desarrolle más ese vínculo.

1.6. Capacidad control del propio entorno: material

1.5.1. Empleo, tipo de trabajo, las oportunidades de empleo

a. Productores

Shiwi ha generado una oportunidad de empleo y ha abierto puertas para el mercado a los productores de miel y aceite de coco. El ser proveedor de Shiwi les permite atraer nuevos clientes por ser una buena carta de presentación y generar mayor confianza en nuevos clientes (H. Vasquez, comunicación personal, 5 de Junio de 2018). Por ejemplo, Hugo ha conseguido nuevos clientes en el aceite de coco y otros derivados del coco gracias a la relación que tiene con Shiwi quien fue su primer cliente: "Lo primero que te preguntan es quién te compra tu producto (carta de presentación), eso te abre confianza para comprar" (H. Vasquez, comunicación personal, 5 de Junio de 2018).

Los productores consideran que Shiwi es una buena oportunidad para empezar con la venta formal y al por mayor de sus productos a nivel nacional: “Es una puerta hacia el mercado nacional. Shiwi ha sido una buena oportunidad para empezar, para nuestros inicios” (W. Diaz, comunicación personal, 8 de Junio de 2018). Por ejemplo, Shiwi a través del mensaje que brinda en sus productos ha posicionado la marca Bosque Berlín, no sólo para la miel sino también para los servicios turísticos que brinda la ACP de Leyda: “Ha pasado que han venido personas a querer conocer el bosque. Shiwi ofrece una conexión entre los clientes y nosotros” (Leyda Rimarachín, comunicación personal, 8 de Junio de 2018). Esto se debe a que Shiwi comunica en sus empaques (ver anexo B) y a través de sus canales como su página web (ver anexo A) el origen de sus productos, visibilizando la labor de sus productores.

Shiwi ha demostrado a sus productores que las actividades a las que se dedican pueden ser rentables y sostenibles. Por ello, en el caso de Leyda, ella está motivando a más miembros de su familia a ingresar al negocio de los servicios y productos que ofrece su ACP. Como Leyda lo expresa, no muchas empresas se atreven a trabajar con pequeños productores: "No hay muchas empresas que se dediquen a esto, a ver quién apuesta por venir aquí a conectarse con nosotros. Ellos han estado desde el inicio con nosotros, cuando no teníamos nada. Estamos creciendo juntos" (comunicación personal, 8 de Junio de 2018). Sin Shiwi es muy probable que estos productores seguirían vendiendo por medio de contactos personales o simplemente no se dedicarían a estas actividades, por lo que Shiwi les está brindando la posibilidad de convertir estas actividades en un empleo sostenible en el tiempo.

b. Fundadora

Shiwi representa una oportunidad de empleo para Sofía. Sofía al crear Shiwi, ha creado también una oportunidad de empleo para ella, porque desde su fundación ha trabajado en Shiwi como gerente general.

c. Colaboradores

Shiwi brinda una oportunidad de empleo, que además les resulta agradable y acorde a sus intereses. Resulta ser para ellas un empleo muy gratificante y valioso. (Verónica, comunicación personal, 18 de abril, 2018; Oriane, comunicación personal, 19 de julio, 2018).

1.5.2. Oportunidades relacionadas con el trabajo, la discriminación, la utilización de habilidades, relaciones de trabajo

a. Productores

La relación que Shiwi tiene con sus productores se basa en la visión compartida de conservar y vivir en armonía con la naturaleza. Esta visión hace que Shiwi haya decidido trabajar con productores de áreas de conservación que comparten sus creencias.

Los productores han expresado que la relación con Shiwi se basa en criterios de confianza, respeto y amistad: "Más que negocio ya hay una relación de amistad" (H. Vasquez, comunicación personal, 5 de Junio de 2018), "Sentimos como si fuera una más de nosotros (Sofía), tenemos esa confianza" (F. Montes, comunicación personal, 6 de Marzo de 2018).

Esto ha generado que los productores sientan que Shiwi también los acompaña en su labor de conservar y que el impacto que generan en la sociedad pueda ser escalable: "Creo que son casos excepcionales de vincularse con empresas con responsabilidad ambiental. Descubrir este tipo de iniciativas es como que dos islas se juntan. Estas buenas iniciativas atraen a muchas más" (P. Heredia, comunicación personal, 6 de Junio de 2018). Además Shiwi paga a sus productores precios justos de mercado, lo cual es una forma de reconocer la labor de cada uno de ellos.

El respeto y la confianza entre ambos actores también se ven demostrados en las expediciones que realizan los castañeros, en donde Shiwi les pide un presupuesto para sus labores con total confianza. Según Francisco y Mario, otros dueños de castaños con los que han trabajado no les daban un presupuesto suficiente para cubrir sus necesidades de alimentación y utensilios, e incluso pedían de vuelta la inversión realizada si la cosecha de castaña en la temporada estuvo muy baja. Shiwi brinda condiciones de trabajo adecuadas a los castañeros en sus expediciones en cuanto a víveres, utensilios y equipo para trabajar.

b. Colaboradores

Para sus colaboradoras Shiwi les brinda la oportunidad de trabajar en un ambiente que las motiva. Oriane comenta: "Me he sentido inspirada por este equipo, tal vez no habría encontrado una motivación igual de bonita" (Oriane, comunicación personal, 19 de julio, 2018). Así también sienten tener libertad en sus acciones para poder enfrentar desafíos propios de la organización. Por otro lado, mencionan que Shiwi le permitió utilizar y desarrollar diversas habilidades gracias a la dinámica de la empresa: "es un trabajo muy interesante porque la manera de trabajar es bien fluida" (comunicación personal, 18 de abril, 2018). Además que sienten que los objetivos están alineados: "todo el equipo tiene un mismo objetivo entonces eso se puede apreciar bien y generalmente no es que choquemos

tanto porque tenemos el objetivo bien definido” (comunicación personal, 18 de abril, 2018). Es de ese modo que Shiwi les brinda un ambiente de trabajo en el cual pueden desarrollarse y utilizar sus habilidades. Además, existen buenas relaciones de trabajo y mucha libertad para actuar y opinar.

1.5.3. Ingresos, capacidad de generar ingresos y ahorro

a. Productores

Shiwi ha contribuido con que sus productores sean capaces de generar mayores ingresos mediante la venta de sus productos: castaña, aceite de coco y miel (ver anexo X).

Para los castañeros, Shiwi les paga por temporada de cosecha una vez al año. Estos ingresos les dan mayor seguridad económica para cubrir gastos y hacer inversiones durante el año (F. Monte, comunicación personal, 8 de Junio de 2018). En el caso de Francisco, los ingresos que percibe le permite hacer mejoras en su vivienda e invertir en la educación de sus hijos en los meses de febrero y marzo previos al inicio de las clases escolares (F. Montes, comunicación personal, 8 de Junio de 2018). En el caso de Mario, los ingresos de Shiwi los invierte en actividades que le permitan sustentar a su hogar a lo largo del año, por ejemplo, en las reparaciones de su motor y combustible del bote y en cultivos y crianza de animales, los cuales utiliza para trabajar en los otros meses del año (M. Montes, comunicación personal, 8 de Junio de 2018). Así también, el pago de Shiwi a Mario y Francisco ha contribuido a que puedan disfrutar de más horas de recreación, como por ejemplo, salir a bailar con amigos o disfrutar de una salida familiar. Esto se debe a que ahora tienen mayor seguridad económica por lo que pueden asumir otros gastos.

Por otro lado, Shiwi, según los castañeros, les ha pagado siempre precios justos de mercado, tarifas las cuales han ido incrementando con el tiempo. Además, sus actividades en el campamento incluyen una buena alimentación y un adecuado refugio. Shiwi les paga por adelantado a los castañeros, antes de entrar al campamento, lo cual les permite dejar dinero a sus familias antes de partir a la expedición por varias semanas.

Para Hugo Vásquez, productor de aceite de coco, los ingresos generados por las ventas a Shiwi le permiten invertir en la planta donde elabora el aceite de coco y los derivados del coco para mejorar la calidad de sus productos y diversificar su cartera de productos: "Estamos implementando (el negocio) a través de lo que ganamos con Shiwi" (H. Vasquez, comunicación personal, 5 de Junio de 2018) Así mismo, Hugo resalta que gracias a los ingresos de Shiwi, su familia puede acceder a una mejor atención médica, en clínicas por ejemplo: "Ha hecho que se mejore la calidad de vida, porque uno, es que tenemos para el tema de salud" (comunicación personal, 7 de Junio de 2018).

En cuanto a los productores de miel, sus ingresos también se han visto incrementados gracias a Shiwi. Según Pedro Heredia, vender en la zona por contactos le da liquidez inmediata, pero Shiwi le compra al por mayor y en suma las ganancias son mayores (comunicación personal, 6 de Junio de 2018). Así mismo, Shiwi al hacer pedidos por lotes, hace que la producción de miel sea más segura ante las pérdidas: “Hay una tranquilidad en tener un comprador, con Shiwi ha habido una confianza de trabajar algo seguro. Con ellos no se nos ha dado la posibilidad de que te quedes con tu miel, cristalizándose y haciéndose dura” (P. Heredia, comunicación personal, 6 de Junio de 2018). Para Leyda, colocar por si misma sus productos en un mercado como Lima traería altos costos logísticos y humanos, en los cuales no incurre con Shiwi. Y Witman obtiene ahora ingresos adicionales por la venta de miel a Shiwi, estos ingresos ayudó a comprar algunas cosas que quería (W. Diaz, comunicación personal, 7 de Junio de 2018).

Con los ingresos que generan pueden adquirir activos, en la mayoría de los casos invierten en activos para desempeñar mejor sus actividades económicas (maquinarias, utensilios y recursos, cajones).

b. Fundadora

Sofía Rubio obtiene ingresos por el sueldo que recibe al trabajar en Shiwi, aunque señala que los sueldos no son tan altos. Pero que a pesar de ello hay otras cosas no materiales que Shiwi le ha dado (comunicación personal, 26 de junio, 2018).

c. Colaboradores

Al trabajar en Shiwi ellos reciben un sueldo, que a pesar de que estos no sean tan altos. Sin embargo, se prefiere trabajar en una empresa que tenga propósito a ganar mucho dinero (Oriane, comunicación personal, 19 de julio, 2018).

1.7. Capacidad razón práctica

1.6.1. Concepto de buena vida, los planes, evaluación de la vida

a. Productores

Los productores castañeros tiene ahora gracias a su relación con Shiwi una concepción más consolidada de cómo debería desarrollarse la actividad castañera de forma sostenible. Quieren cambiar la mentalidad y las prácticas que actualmente tienen los demás castañeros, de modo que no sólo piensen en la actividad castañera como un negocio, sino como promotor del desarrollo de la región y la conservación de sus bosques: "En el futuro, quisiera incentivar a los castañeros a trabajar diferente a lo que ellos trabajan, no simplemente pensar que (la actividad castañera) es negocio. Dar

buen trato a la gente, cambiar su estilo de trabajo, para que algún día yo me sienta orgulloso de ser madreiosense" (F. Montes, comunicación personal, 8 de Junio de 2018).

b. Colaboradores

Shiwi ha inspirado nuevas concepciones en sus colaboradoras y realzado las suyas. Sobre el primer punto, Verónica comenta que: "Gracias a Shiwi ahora cualquier trabajo que haga siempre va estar vinculado a la conservación, siempre con ese fin de cuidar el planeta" (comunicación personal, 18 de abril, 2018). Sobre lo segundo, Oriane manifiesta que Shiwi trabaja en revertir la visión que se tiene de las personas del campo y eso algo que ella también comparte: "No hay que ver al campo como personas sin recursos, sin ideas, asistidos, simplemente es que la economía está tal cual que tienen una desventaja, pero hay que revertir eso para que se ahí se sienta que hay todas las oportunidades que se debería tener. En Shiwi me parece que es un granito de arena, pero que va en ese sentido" (comunicación personal, 19 de julio, 2018).

1.6.2. Logro de vida, el logro de metas y sueños, planes de vida

a. Productores

Los productores de aceite de coco y miel han tenido como metas diversificar sus carteras de productos, dedicarse más tiempo a sus actividades productivas y contribuir más con la conservación de la naturaleza. Debido en parte a la falta de mercado para sus productos, no podían cumplir con sus metas, sin embargo, Shiwi al brindarles el enlace con el mercado ha contribuido a que tengan el alcance para lograr sus objetivos. Por ejemplo, Hugo Vásquez está invirtiendo más en maquinaria para diversificar sus productos: "La idea es ir creciendo, ya no vender aceite nada más (sino también otros productos derivados). Industrializarte más" (comunicación personal, 5 de Junio de 2018); Witman dedica más horas a la apicultura: "Mis planes siempre estuvieron relacionados a las abejas, sólo que antes no tenía mercado, siempre ha sido mi sueño" (comunicación personal, 7 de Junio de 2018); y Leyda está haciendo posible la revalorización de los productos de su región, sueño que tuvo desde pequeña (comunicación personal, 8 de Junio de 2018). Según Pedro Heredia una empresa como Shiwi está generando en sus productores la sensación de que están yendo por el camino correcto para promover la conservación de la naturaleza (comunicación personal, 6 de Junio de 2018).

b. Fundadora

Sofía gracias a la creación de Shiwi, tiene el alcance para lograr cosas en su vida, en este caso aquello que tiene que ver principalmente con que las personas valoren la naturaleza, promover una alimentación que sea más consciente y coherente con el cuidado del medio ambiente, que exista armonía entre las personas y la naturaleza. Al respecto, manifiesta lo siguiente:

Yo tengo como ganas de que otros valoren lo que yo valoro, por eso trato de mostrarles lo lindo que yo siento de esa naturaleza, pero para que lo entiendan tengo que comunicarlo bien y esa forma de comunicar es Shiwi (comunicación personal, 26 de junio, 2018).

Así también comenta: "Shiwi me permite crear lo que quiero o lo que he querido por un lapso de tiempo, me ha permitido crearlo, probarlo, ponerlo bonito y lanzarlo"(comunicación personal, 26 de junio, 2018).

Con Shiwi, Sofía tiene la oportunidad de lograr diversas cosas que ella anhela.

c. Colaboradores

Al ser parte de Shiwi sus colaboradoras se convierten en actores activos del cambio para el logro objetivos personales que comparten con el propósito de Shiwi, de ese modo les brinda un contexto donde pueden actuar para lograr sus objetivos. Al respecto Oriane menciona lo siguiente: "Tener Shiwi es una buena ancla, una buena razón para seguir construyendo sobre lo mismo, quizá en otra organización el proyecto ya se habría acabado y chau, mientras que aquí da ganas de seguir" (comunicación personal, 19 de julio, 2018). Además señala que siempre quiso trabajar en el rubro de la alimentación y la promoción de un consumo consciente: "Siempre quería trabajar en este rubro pero no tenía ejemplos concretos de cómo toma forma, y creo que aquí sí existe" (comunicación personal, 19 de julio, 2018). Gracias a Shiwi sienten el alcance para lograr cosas que les interesan y que anhelan.

Shiwi es un medio para que las colaboradoras puedan lograr ciertas metas, que además comparten con la organización.

1.6.3. Felicidad, satisfacción con la vida, la vida feliz, percibida

a. Clientes

El hecho de poder actuar y contribuir al cuidado de bosques y con el desarrollo de los productores, permitiendo que estas personas tengan actividades productivas alternativas que les den un sustento es un aspecto que genera satisfacción en el cliente (Dominique, comunicación personal,

30 de mayo, 2018). Así Dominique agrega: "de hecho uno se siente más feliz, es gratificante saber que estás contribuyendo" (comunicación personal, 30 de mayo, 2018).

Ahora bien, en el caso de las personas vegetarianas/veganas llevar su estilo de vida puede ser complicado, más aún en el Perú, sin embargo tener marcas como las de Shiwi permiten que ello sea menos difícil con lo cual contribuye a que estas personas se sientan más felices y satisfechos con sus vidas, tal como lo señala Carolina:

Me siento bien, realmente si hay una satisfacción personal por las marcas que uso, por mi estilo de vida, eso me hace a mí más feliz y eso hace que llevar mi estilo de vida vegetariano sea mucho más fácil a pesar de las complicaciones que puedan haber (comunicación personal, 30 de mayo, 2018).

Complementariamente, de acuerdo a los resultados del cuestionario aplicado a los clientes, estos manifiestan estar totalmente de acuerdo (18%) y de acuerdo (73%) con la siguiente afirmación: "Al consumir los productos de Shiwi estoy más satisfecho o feliz con mi vida" (Ver anexo Y).

Entonces, según lo que comentan los clientes, ellos se sienten satisfechos al comprar los productos de Shiwi no solo porque el producto sea bueno sino que a través de su compra sienten que también contribuyen a la conservación y al desarrollo de las comunidades productoras. Asimismo, para las personas vegetarianas y veganas Shiwi les facilita mantener su estilo de vida, razón por la cual se sienten más felices y contentos de tener opciones como Shiwi.

b. Fundadora

Sofía gracias a Shiwi puede crear y eso le hace feliz: "eso de poder crear me da satisfacción, me hace feliz, o sea poder estar en diferentes áreas porque yo soy medio dispersa, me gusta programar, me gusta el arte, me gusta ir al campo, varias cosas. Entonces, por ese lado el poder tener ese ámbito abierto me hace feliz" (comunicación personal, 26 de junio, 2018). Shiwi le da satisfacción y felicidad a Sofía porque le permite crear y hacer las cosas que a ella le gusta.

1.6.4. Toma de decisiones informadas

a. Clientes

Shiwi brinda información a sus clientes, por ejemplo sobre la procedencia de los productos que vende (ver anexo A), también da a conocer la composición de sus productos en sus etiquetas (ver anexo B). Esto es por ejemplo valorado por Almudena: "el precio me parece justo (...) por cómo te informan, de dónde sale ese producto, qué es lo que contiene este producto, creo que hoy por hoy en el rubro cosmético es muy importante saber qué se pone uno en el cuerpo" y además agrega: "Shiwi

te brinda información, porque yo puedo comprar un aceite de coco en cualquier mercado o tienda natural pero no te informan más. Shiwi es una empresa que se encarga de informar y en verdad sí hay un antes y un después de eso. A parte a través de Shiwi conocí otras marcas que están en lo mismo” (comunicación personal, 2 de junio, 2018). Así también Carolina rescata la importancia de las etiquetas: “Shiwi en sus empaques coloca pequeñas historias (...) entonces uno ya se conecta. Dentro de su empaque hay información acerca de dónde viene, y uno ya puede entrar a su página y ahí tiene su misión, su visión y ya puedes investigar más” (comunicación personal, 21 de junio, 2018).

Complementariamente, de acuerdo a los resultados del cuestionario aplicado a los clientes, estos manifestaron que “todo el tiempo” (18%) y “la mayor parte del tiempo” (64) toman decisiones informadas y/o conscientes en relación al consumo. Así también, en una escala del 1(nada) al 5(totalmente), el 27% considera que Shiwi contribuyó en un 5 (totalmente) a que tomen decisiones informadas y/o conscientes en relación al consumo, mientras que el 43% manifiesta que Shiwi ha contribuido en un nivel de 4. Es decir, en total un 69% de los clientes encuestados consideran que Shiwi ha contribuido totalmente (5) o casi totalmente (4) a que tomen decisiones informadas y/o conscientes en relación al consumo (Ver anexo Z).

Shiwi gracias a toda la información que brinda hace posible que el cliente pueda decidir de manera más consciente acerca del producto que va usar o consumir. En este sentido, promueve un consumo responsable e informado.

b. Colaboradores

Para Verónica hubo un cambio en relación al hecho de interesarse más sobre la importancia de conocer el origen de los productos que consume y el impacto que tiene: "te enseña a conocer mejor el origen de tus productos y el impacto que tienes" (comunicación personal, 21 de junio, 2018). Shiwi logra en sus colaboradores la toma de decisiones informadas vinculadas al consumo, procedencia e impacto de los productos.

2. Análisis de capacidades desarrolladas por Shiwi

A continuación, se presentan los resultados analizados en una segunda etapa de análisis. Cabe recordar que en esta etapa se realizó un análisis de las variables que conforman cada capacidad para cada grupo de interés: clientes, productores, colaboradoras y la fundadora, con lo cual pudimos inferir si se daba o no el desarrollo de la capacidad por grupo de interés. Este análisis se basó en la interpretación de la información sintetizada en la fase previa que se obtuvo de las entrevistas, así también se tomó en cuenta información de fuentes secundarias que sirvieron como medio de verificación. Luego, se realizó el análisis de cada capacidad a nivel de todos los grupos de interés en

una siguiente matriz consolidada, lo cual nos permitió realizar conclusiones sobre si la empresa estaba o no desarrollando determinada capacidad.

A continuación, se presenta una tabla resumida de la matriz consolidada que desarrollamos en la que se puede visualizar aquellas capacidades que Shiwi desarrolla o que contribuye a que se desarrollen organizadas por grupos de interés.

Tabla 19: Variables que surgieron del análisis por grupo de interés

CAPACIDADES	GI:CLIENTES	GI:PRODUCTORES	GI:FUNDADORA	GI:COLABORADORES
Salud corporal	X	X	X	X
Sentidos, imaginación y pensamiento		X	X	X
Afiliación	X	X	X	X
Otras especies	X	X	X	X
Juego				
Control del propio entorno: material		X	X	X
Emociones				
Razón práctica	X	X	X	X
Vida				
Integridad corporal				
Control del propio entorno: político				

A continuación, se detalla los resultados por cada capacidad que Shiwi desarrolla o contribuye a que se desarrollen para cada uno de sus grupos de interés.

2.1. Salud Corporal

2.1.1. Clientes

Shiwi contribuye con la salud corporal de sus clientes al ofrecerles productos sanos y naturales, y de calidad (ver anexo N) y al brindarles información nutricional en sus etiquetas (ver anexo B) y mostrarles los usos y beneficios para su salud de sus productos a través de sus canales digitales como su boletín electrónico (ver anexo J) y su página en Facebook (ver anexo I).

2.1.2. Productores

Shiwi contribuye a la salud corporal de los productores de tres formas: da la opción de dedicarse a una actividad que no afecta las condiciones de salud frente a otras, p.e. la apicultura; y promueve el consumo de sus propios productos los cuales son saludables.

2.1.3. Fundadora

Shiwi contribuye a la salud corporal de Sofía porque le permite tener al alcance productos saludables.

2.1.4. Colaboradoras

Debido a que les permite tener a su alcance productos saludables, promueve en sus colaboradoras una dieta saludable y les brinda información sobre salud al estar involucradas directamente.

Entonces, Shiwi contribuye directamente a la salud corporal de todos sus grupos de interés analizados a través de la información sobre salud que brinda y al poner al alcance productos sanos, nutritivos y naturales.

2.2. Sentidos, imaginación y pensamiento

2.2.1. Clientes

No surgió esta capacidad en las entrevistas realizadas

2.2.2. Productores

Por un lado, Shiwi ha impulsado la productividad y el acceso a nuevos mercados a través de capacitaciones; y por otro lado, Shiwi contribuye que se dediquen más tiempo a actividades que disfrutan (la apicultura).

2.2.3. Fundadora

Sofía desarrolló habilidades y obtuvo conocimientos gerenciales y organizacionales; además, con Shiwi tiene la libertad de realizar las actividades que ella disfruta.

2.2.4. Colaboradoras

Sus colaboradoras han puesto en práctica sus conocimientos y han desarrollado nuevas habilidades en temas de gestión y conservación.

Esta capacidad se ha manifestado en todos su grupos de interés excepto en el de clientes. Entonces, las actividades de Shiwi logran estimular el aprendizaje en sus productores, colaboradoras y fundadora debido a que brinda las condiciones para adquirir conocimientos y desarrollar habilidad.

2.3. Afiliación

2.3.1. Clientes

Gracias a Shiwi sus clientes pueden ser capaces de imaginar la situación de los productores, así mismo contribuye a que conozcan e interactúen con nuevas personas afines a su estilo de vida, y les da la posibilidad de actuar en base a lo que creen (respeto por la naturaleza y consumo responsable).

2.3.2. Productores

Shiwi contribuye a la interacción de sus productores con personas involucradas en la conservación, además al trabajar con Shiwi actúan en base a sus creencias y se sienten más valorados debido al rol que juegan en la conservación.

2.3.3. Fundadora

Shiwi le ha permitido a Sofia interactuar con personas afines a sus creencias, además ha hecho realidad aquello en lo que cree y la hace sentir valorada por todo lo que ha logrado.

2.3.4. Colaboradoras

Shiwi les ha permitido interactuar con personas que comparten su forma de pensar, además al trabajar en Shiwi les da la posibilidad de actuar en base a sus creencias personales.

Entonces, Shiwi contribuye a que sus grupos de interés interactúen con personas con quienes comparten formas de pensar, y les da la posibilidad de que actúen en base a sus creencias personales debido al propósito que la empresa tiene.

2.4. Otras especies

2.4.1. Clientes

Los clientes sienten que contribuyen con la conservación al consumir los productos de Shiwi.

2.4.2. Productores

Shiwi contribuye a que los productores, en algunos casos, puedan desarrollar un vínculo con la naturaleza y, en otros casos, que manifiesten sus creencias y actúen en favor de la conservación.

2.4.3. Fundadora

Shiwi es el medio a través del cual Sofia es capaz de manifestar su preocupación por la naturaleza y actuar en favor de la conservación.

2.4.4. Colaboradores

Shiwi ha logrado que sus colaboradoras se conecten con la naturaleza y que actúen en favor de su conservación.

Entonces, gracias al propósito ambiental que tiene Shiwi, sus grupos de interés pueden desarrollar un vínculo con la naturaleza; también les brinda la posibilidad de actuar en beneficio de la conservación y de vivir interesados en la conservación de la naturaleza.

2.5. Control del propio entorno material

2.5.1. Clientes

No surgió esta capacidad en las entrevistas

2.5.2. Productores

Shiwi ha abierto el mercado a sus productores, con lo cual ha generado oportunidades de empleo sostenibles, en consecuencia les permite generar ingresos adicionales (ver anexo X) a la vez que conservan la naturaleza. Además, las relaciones de trabajo que mantienen con Shiwi se basan en el respeto, la confianza y el compromiso conjunto por la conservación.

2.5.3. Fundadora

Al crear Shiwi, Sofía ha generado su propio empleo del cual obtiene ingresos.

2.5.4. Colaboradores

Shiwi les ha brindado una oportunidad de empleo por la cual obtienen ingresos y en el que se desarrollan y tienen la libertad de expresarse.

Esta capacidad si bien se manifiesta en los productores, la fundadora y las colaboradoras, resulta más específica para el grupo de los productores. Esto debido a que Shiwi les ha brindado la oportunidad de tener un nuevo empleo al superar las barreras de entrada de sus productos al mercado, con lo cual ahora están en condiciones de igualdad con otros. Además, gracias a su relación con Shiwi pueden generar ingresos adicionales los cuales contribuyen a que adquieran bienes necesarios para su vida diaria, como también para invertir en el crecimiento de sus actividades productivas.

2.6. Razón práctica

2.6.1. Clientes

Por un lado, los clientes se sienten más satisfechos y felices al comprar los productos de Shiwi ya que consideran que contribuyen con la conservación y el desarrollo de los productores. Por otro lado, los clientes veganos y vegetarianos, se sienten más felices de tener marcas como Shiwi que les permiten llevar su estilo de vida más fácilmente. Adicionalmente, Shiwi permite y promueve la toma de decisiones informadas.

2.6.2. Productores

Por un lado, Shiwi ha reforzado en los castañeros que trabajan bajo el concepto del manejo responsable de la castaña. Por otro lado, junto a Shiwi, los productores tienen el alcance para lograr sus objetivos.

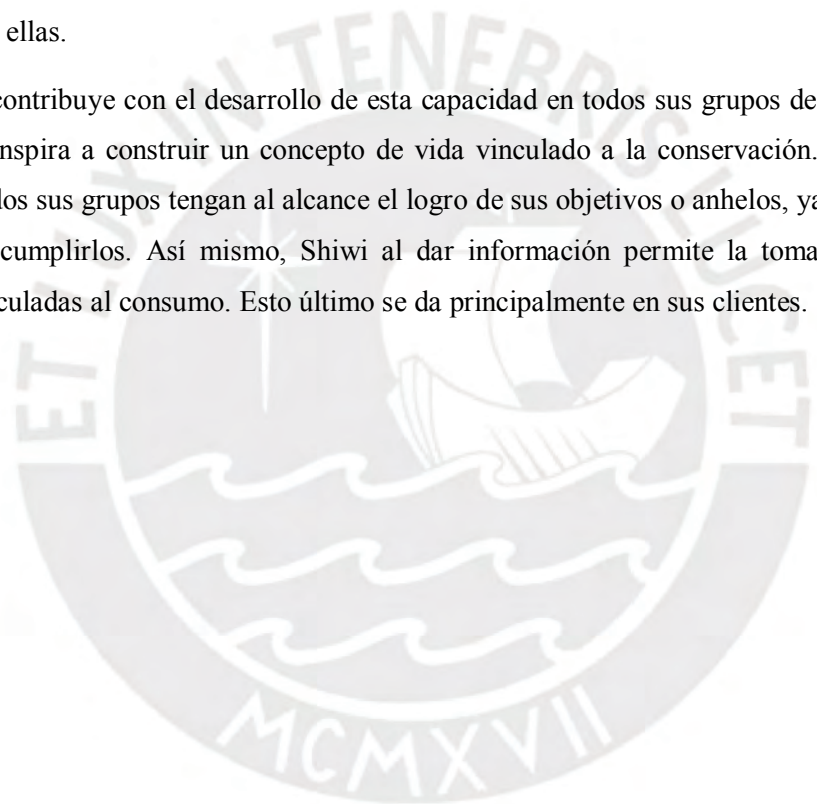
2.6.3. Fundadora

Gracias a Shiwi Sofía puede lograr cosas que anhela lo cual le da felicidad.

2.6.4. Colaboradores

Shiwi ha sido una inspiración para desarrollar nuevas concepciones, además a través de Shiwi pueden lograr algunos de sus anhelos y metas. Además, promueve la toma de decisiones informada y consciente en ellas.

Shiwi contribuye con el desarrollo de esta capacidad en todos sus grupos de interés. Por un lado, ayuda e inspira a construir un concepto de vida vinculado a la conservación. Por otro lado, permite que todos sus grupos tengan al alcance el logro de sus objetivos o anhelos, ya que les brinda opciones para cumplirlos. Así mismo, Shiwi al dar información permite la toma de decisiones informadas vinculadas al consumo. Esto último se da principalmente en sus clientes.



CONCLUSIONES

Definimos el valor social como la satisfacción de necesidades, a partir de esto planteamos analizar estas necesidades bajo el enfoque de capacidades y en específico utilizando la lista de capacidades centrales de Marta Nussbaum que resultan ser otra forma de comprender las necesidades, la cual se centra en evaluar las oportunidades reales del individuo para lograr como fin último un desarrollo humano pleno.

Emplear el enfoque de capacidades como marco de referencia para el análisis del valor social tiene las siguientes ventajas para las organizaciones que buscan generar valor social: a) considera la perspectiva de cada grupo de interés, con lo cual permite describir los resultados que les son valiosos; b) permite capturar de forma holística un rango más amplio de valor de cada grupo de interés.

A partir del resultado de la exploración bibliográfica de metodologías de medición de valor social, desestimamos el uso de una gran variedad de metodologías ya que no resultaban pertinentes a ser aplicadas en nuestro estudio de acuerdo a la definición de valor social que manejamos. Sus principales limitaciones para nuestro estudio se enmarcan en que objetivan el valor social, están enfocadas a campos específicos de acción, se limitan a atraer fondos o son más apropiadas para hacer evaluaciones comparativas.

El concepto de empresa ha ido evolucionando y recientemente han surgido nuevos modelos de negocios los cuales buscan dar respuesta a problemáticas sociales. Es así que surgen las empresas sociales, que son aquellas que buscan crear valor social además de crear valor económico. En el Perú, el concepto de empresas sociales resulta ser relativamente nuevo, sin embargo el movimiento de las empresas sociales está presente y existe una respuesta por parte de diversos actores que buscan promover su desarrollo y crecimiento.

Al describir el contexto de las regiones en las que Shiwi está presente, Madre de Dios, Amazonas y San Martín, es posible afirmar que Shiwi trabaja en áreas desfavorecidas. Ante esto, el trabajo que Shiwi realiza con personas que viven en estas regiones cobra mayor relevancia, ya que se encuentran en contextos desfavorables.

El modelo de negocio de Shiwi se ajusta a la definición de una empresa social. Lo más resaltante de su modelo de negocio es que cuenta con diversos aliados y actores ecosistémicos con quienes comparte su visión y contribuyen con su crecimiento y posicionamiento. Asimismo, sus actividades están alineadas con su propósito y son coherentes con este. Además, mantienen relaciones serias y cercanas con sus principales grupos de interés.

A partir de la investigación realizada, es posible afirmar que valor social puede entenderse como desarrollo de capacidades. Los hallazgos y resultados obtenidos en el trabajo de campo dan cuenta que abordar el valor social bajo el enfoque de capacidades muestra lo que las personas pueden ser o hacer gracias la intervención de una organización o a su relación con esta, tal como pasa con Shiwi y sus grupos de interés.

De las diez capacidades que propone Martha Nussbaum, Shiwi ha contribuye en el desarrollo de seis capacidades en sus grupos de interés: salud corporal; sentidos, imaginación y pensamiento; afiliación; otras especies; control del propio entorno material; y razón práctica. En esta línea, el valor que crea Shiwi, que a su vez corresponde al campo de “co-creación” de valor de la herramienta FBC, se desarrolla a continuación:

- Shiwi contribuye con la salud corporal porque promueve la alimentación saludable en todos sus grupos de interés, principalmente en el de clientes porque Shiwi pone a su disposición productos naturales y saludables.
- En cuanto a la capacidad de sentidos, imaginación y pensamiento, Shiwi contribuye con el desarrollo de esta en todos sus grupos de interés excepto el de clientes, principalmente porque Shiwi promueve el aprendizaje y el desarrollo de habilidades al ofrecer las condiciones necesarias para que esto se dé.
- La capacidad de afiliación se ha visto desarrollada en todos sus grupos de interés principalmente porque Shiwi les brinda la oportunidad de interactuar con otras personas y les brinda la posibilidad de actuar en base a sus creencias.
- La capacidad de otras especies, es una de las capacidades que resulta más relevante en el caso de Shiwi, ya que está vinculada directamente con su propósito. Shiwi ha contribuido en el desarrollo de esta capacidad en todos sus grupos de interés, principalmente porque ha generado vínculos entre las personas y la naturaleza, y les permite actuar en favor de la conservación.
- En cuanto a la capacidad de control del propio entorno material, Shiwi contribuye con su desarrollo para el grupo de los productores, la fundadora y las colaboradoras. Sin embargo, resulta ser más relevante para el grupo de los productores, ya que Shiwi contribuye a que superen barreras de entrada al mercado. Ello ha derivado en otros resultados como por ejemplo la oportunidad de tener otro empleo, empleo que les permita hacer uso de sus habilidades con los que obtienen ingresos adicionales los cuales son utilizados para invertir en capital de trabajo, mejoras en su vivienda o disfrutar de actividades recreativas.

- En la capacidad razón práctica, se manifiesta una contribución por parte de Shiwi en todos sus grupos de interés al promover un concepto de vida vinculado a la conservación y la toma de decisiones informadas.

Shiwi contribuye a que la fundadora logre sus metas y actúe según sus creencias personales. Shiwi es el medio por el cual puede comunicar y promover aquello en lo que cree y es relevante en su vida, principalmente su preocupación por la naturaleza, la conservación y el consumo consciente e informado. Además, Shiwi ha contribuido a que desarrolle nuevas habilidades y conozca nuevas personas que comparten sus creencias.

El valor social que puede generar una empresa social como Shiwi, analizado bajo el enfoque de las capacidades resulta válido y pertinente. Ello debido a que da la posibilidad de evaluar al individuo mismo, y ver el aporte que puede tener una empresa u organización en el desarrollo de sus capacidades.

En base a los resultados obtenidos y presentados se estuvo en la capacidad de cumplir con el objetivo general de la investigación.

Finalmente, se concluye que, pese a las limitaciones presentadas, un estudio como el realizado tiene importantes aportes teóricos y prácticos ya que, el valor social es un aspecto poco estudiado en el Perú, a la fecha no son muchos los estudios prácticos que aborden el valor social que crean las empresas sociales, siendo además estas también relativamente nuevas en nuestro país. Esta investigación contribuye con el debate en torno al valor social y cómo debe ser entendido y evaluado en las organizaciones. De esta forma, se espera que, pese a su carácter cualitativo y no concluyente, los resultados obtenidos en la presente investigación sirvan de soporte académico para futuras investigaciones que busquen analizar casos de otras empresas u organizaciones en general que tengan como finalidad la creación de valor social.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones están dirigidas para la empresa en relación a sus actividades, el relacionamientos con sus clientes y productores y posibles oportunidades de mejora para que continúe creando valor social.

Se recomienda a la empresa mantener el objetivo de la conservación mediante la venta de productos de áreas protegidas, ya que se genera un círculo de confianza entre el productor, el cliente y la empresa en el cual todos resultan beneficiados. Además, el trabajar con productos de áreas protegidas permite demostrar la coherencia que tiene la empresa con el aprovechamiento sostenible de los recursos. Sin embargo, para que eso se mantenga es necesario ampliar su mercado o desarrollar estrategias de venta que permitan incrementar los resultados financieros y fortalecer el posicionamiento de la empresa, para continuar en la generación de valor social.

En relación al grupo de clientes se recomienda desarrollar estrategias de comunicación para llegar a nuevos clientes y ampliar su mercado. Se recomienda poner mayor énfasis en transmitir el valioso trabajo que viene realizando con los productores, así como dar a conocer la procedencia de sus productos haciendo énfasis en que provienen de áreas naturales protegidas y todo el trabajo que ello involucra. Por último, se recomienda explotar más el boletín electrónico y suscribir a todos sus clientes, ya que algunos manifestaron no tener conocimiento de este, pero que estarían muy interesados en recibir información a través del boletín.

En relación al grupo de los productores, se recomienda ampliar la red de productores. El trabajo que realiza Shiwi puede escalar y llegar a más regiones, ya que el Perú cuenta con mucha diversidad en distintas áreas naturales protegidas en donde seguramente habrá más productores esperando tener la oportunidad de ofrecer al mercado un producto sano, que sea producido responsablemente y que esté alineado a los propósitos de Shiwi. Se recomienda también, si en el futuro se plantea hacer nuevas capacitaciones a los productores, que estas estén relacionadas a mejoras en sus procesos productivos y al desarrollo de habilidades de gestión, ya que fue esto lo que en líneas generales manifestaron los entrevistados como temas de interés. Por último, se recomienda incluir a los productores en el boletín de Shiwi, ya que de esa manera los productores podrán ver el valor agregado que Shiwi le da a los productos que ellos abastecen y podrán estar al tanto de la información que comunica Shiwi; varios de ellos manifestaron que les gustaría estar suscritos a estos boletines.

REFERENCIAS

- Abramovay, R., Correa, M., Gatica, S., Van, B. (2013) Nuevas Empresas, Nuevas Economías: Empresas B en Sur América. *FOMIN*. Recuperado de http://academiab.org/wp-content/uploads/2015/01/NUEVAS_EMPRESAS_NUEVAS_ECONOMIAS_LAS_EMPRESAS_B_EN_SURAMERICA_2013.pdf
- Abregú, Z., Bocanegra, D., Bustamante, A., (2018) Plan de negocio para la producción y comercialización de aceite de coco 2018. (Tesis de maestría, Universidad ESAN, Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorio.esan.exdu.pe/handle/ESAN/1331>
- Agencia Agraria de Noticias (2015). *Plan nacional apícola 2015- 2025 impulsa competitividad y sostenibilidad*. Recuperado de <http://agraria.pe/noticias/plan-nacional-apicola-2015-2025-impulsa-competitividad-y-sos-8180>
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(1), 1-22. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>
- Acumen Fund (2007). *The Best Available Charitable Option*. Recuperado de <https://acumen.org/wp-content/uploads/2013/03/BACO-Concept-Paper-final.pdf>
- Asociación Bosques del Futuro Ojos de agua [ABOFOA], (2012). *Origen del coco en San Martín*. Recuperado en http://www.pucacacaperuforest.com/index.php?option=com_content&view=article&id=108:origen-del-coco-en-san-martin&catid=37:plantas-del-bosque&Itemid=54
- Bagnoli, L., & Megali, C. (2011). Measuring Performance in Social Enterprises. *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 149-165. Doi: 10.1177/0899764009351111. Recuperado de <http://journals.sagepub.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/doi/pdf/10.1177/0899764009351111>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2015). *Caracterización del Departamento de Amazonas*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/amazonas-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2016a). *Caracterización del Departamento de Madre de Dios*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/madre-de-dios-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2016b). *Caracterización del Departamento de San Martín*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/san-martin-caracterizacion.pdf>
- Beaumont, M. (2016). Gestión social: estrategia y creación de valor. *Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Departamento Académico de Ciencias de la Gestión*, 2016.

- Bedoya, C. (2010). Amartya Sen y el desarrollo humano. *Revista Nacional de Investigación - Memorias*, 8(23), 277-288. Recuperado de <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/me/article/download/204/205>
- Bellostas, A., López-Arceiz, F., & Mateos, L. (2016). Social Value and Economic Value in Social Enterprises: Value Creation Model of Spanish Sheltered Workshops. *Voluntas: International Journal Of Voluntary & Nonprofit Organizations*, 27(1), 367-391. doi:10.1007/s11266-015-9554-6. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&id=d574d152-1a2f-416f-9752-e7a18390245a%40sessionmgr4009>
- Caballero, S., Fuchs, R.M., Priale, M.A. (2013). La influencia de los rasgos de la personalidad en la creación de una empresa social: El caso de los emprendedores sociales peruano.
- Caravedo, B. (2015). *Transformando el Mundo. Factor Liderazgo, Empresas B y Sociedad*. Recuperado de <http://academiab.org/transformando-el-mundo-factor-liderazgo-empresas-b-y-sociedad/>
- Caravedo Molinari, B. (2016). *La energía social en las empresas B*. Lima: Universidad del Pacífico.
- CI, TNC & WWF (1986). *Áreas naturales protegidas: Perú*. (1986). Lima: CI : TNC : WWF, 2007.
- Christlieb, J. (2012) Measuring social value creation. A quantitative study among social entrepreneurs (Master thesis, University Twente, Enschede, Holanda). Recuperado de https://essay.utwente.nl/62631/1/MSc_J_Christlieb.pdf
- Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D. & Olsen, S. (2004). *Double bottom line project report: assessing social impact in double bottom line ventures Columbia Business School*. Recuperado de https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/02/Report_Clark_DoubleBottomLineProjectReport_2004.pdf
- Collis, D. J., & Rukstad, M. G. (2008). ¿Puede usted decir cuál es su estrategia? (Spanish). *Harvard Business Review América Latina*, 3. Recuperado de <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=98901892&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Colmenarejo, R. (2016). Enfoque de capacidades y sostenibilidad. Aportaciones de Amartya Sen y Martha Nussbaum. *Ideas Y Valores, Vol 65, Iss 160, Pp 121-149 (2016)*, (160), 121. doi:10.15446/ideasyvalores.v65n160.43084. Recuperado de <https://doaj.org/article/e1388c5a8b494d6bbdeccc316c827352>
- ComexPerú (2017). Semanario 913 del 06 al 12 de noviembre de 2017. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/semanario/semanario-comexperu-913.pdf>
- ComexPerú (2018). Semanario 941, Junio del 2018. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/castanas-del-peru-al-mundo>
- Conservamos por Naturaleza (2017). *Plan para potenciar el desarrollo del turismo sostenible en las áreas de la Red AMA*. Recuperado de <http://www.conservamospornaturaleza.org/noticia/red-ama-destinos-para-desarrollar-el-turismo-sostenible/>

- Conservamos por Naturaleza (2018a). *Bosque Berlin*. Recuperado de <http://www.conservamospornaturaleza.org/area/bosque-berlin/>
- Conservamos por Naturaleza (2018b). *Bosque Palmeras Taulia Molinopampa*. Recuperado de <http://www.conservamospornaturaleza.org/area/bosque-palmeras-taulias-molinopampa/>
- Conservamos por Naturaleza (2018c). *Milpuj – La Heredad*. Recuperado de <http://www.conservamospornaturaleza.org/area/milpuj-la-heredad/>
- Conservamos por Naturaleza (2018d). *Asociación Bosques del Futuro Ojos de Agua*. Recuperado de <http://www.conservamospornaturaleza.org/area/asociacion-bosques-del-futuro-ojos-de-agua/>
- Conservation Strategy Fund (2018). *El impacto económico local del turismo en áreas protegidas del Perú*. Recuperado de https://www.conservation-strategy.org/sites/default/files/field-file/ES_Documento_de_trabajo_Peru_Tourism_Multipliers_Feb_2018_0.pdf
- Del Aguila, L. (2016). Presentación. 360: *Revista De Ciencias De La Gestión*, 1, (1). 8 – 14. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/issue/view/1256>
- Delgado, A. (2017). El Enfoque de las capacidades. Algunos elementos para su análisis. *Espacio Abierto. Cuaderno Venezolano De Sociología*, 26(2), 201-217. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=1f099e4f-ed01-4468-9edd-f15658f4d322%40pdc-v-sessmgr03>
- DEPARTMENT OF HEALTH (2010). *Measuring social Value How five social enterprises did it*. Londres: COI for the Department of Health. Recuperado de <http://www.socialvalueuk.org/app/uploads/2016/07/Department-of-Health-Measuring-Social-Value.pdf>
- Diario Gestión (2018). *Primera exportación de castaña de Madre de Dios hacia Europa sin intermediarios*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/primera-exportacion-castana-madre-dios-europa-intermediarios-236805>
- Diario Sustentable (2018). Colombia es el primer país de América Latina en aprobar la ley de sociedades de beneficio e interés colectivo. *Diario Sustentable*. Recuperado de <http://www.diariosustentable.com/2018/colombia-es-el-primer-pais-de-america-latina-en-aprobar-la-ley-de-sociedades-de-beneficio-e-interes-colectivo/>
- Díaz, M., Marcuello, C., & Marcuello, C. (2012). Empresas sociales y evaluación del impacto social. *CIRIEC - España, Revista De Economía Pública, Social Y Cooperativa*, (75), 179-198. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=6d3841f3-c497-4105-9f0a-5002cd257b9c%40sessionmgr104>
- Drucker, P. F. (1981). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: HarperBusiness
- Dubois, A. (2008). El debate sobre el enfoque de las capacidades: las capacidades colectivas. *Araucaria, Vol 10, Iss 20, Pp 35-63 (2008)*, (20), 35. Recuperado de <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdoj&AN=edsdoj.9f248f7e129d46e9bde687ccb726c454&lang=es&site=eds-live&scope=site>

- EBRAHIM A, RANGAN VK. Putting the Brakes on Impact: A Contingency Framework for Measuring Social Performance. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. 2010;2010(1):1-6. Recuperado de <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=54500944&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Elkington, R. & Upward, A. (2016). Leadership as enabling function for flourishing by design. *Journal of Global Responsibility*, 7(1), 166-144. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/303092601_Leadership_as_enabling_function_for_flourishing_by_design
- Emerson, J. & Bonini, S. (2005). Maximizing Blended Value—Building Beyond the Blended Value Map to Sustainable Investing, Philanthropy and Organizations. Recuperado de <http://www.blendedvalue.org/wp-content/uploads/2004/02/pdf-max-blendedvalue.pdf>
- Estrada, J. (2017). *Procesamiento y vida en anaquel de miel de abejas peruanas*. Universidad Nacional Agraria La Molina. Facultad de Industrias Alimentarias. Departamento Académico de Tecnología de Alimentos y Productos Agropecuarios. Recuperado de <http://repositorio.lamolina.edu.pe/handle/UNALM/3004?show=full>
- Farber, V. A., Caballero, S., Prialé, M. A., & Fuchs, R. M. (2015). Social Enterprises in Lima: Notions and Operating Models. *Journal Of Entrepreneurship And Innovation In Emerging Economies*, 1(1), 56-78. Recuperado de <http://journals.sagepub.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/doi/pdf/10.1177/2393957514554986>
- Flourishing Enterprise Innovation (2017) The Flourishing Business Canvas. Recuperado de <http://www.flourishingbusiness.org/the-toolkit-flourishing-business-canvas/>
- Friedman, M. (1970) La responsabilidad social de la empresa es incrementar sus beneficios. *The New York Times Magazine*. 1-7. Recuperado de http://perso.unifr.ch/derechopenal/assets/files/articulos/a_20150908_04.pdf
- Gobierno Regional de Amazonas (2018). *Conoce tu región*. Recuperado de <http://www.regionamazonas.gob.pe/sisadport/portal/index.html#/paginainternaurl/http://~2F~2Fwww.peru.travel~2Fes-es~2Fdonde-ir~2Famazonas.aspx>
- Gough, I. (2007). El enfoque de las capacidades de M. Nussbaum: un análisis comparado con nuestra teoría de las necesidades humanas. *Papeles de Relaciones Ecosociales y Cambio Global*, (100). Recuperado de <http://www.otrodesarrollo.com/desarrollohumano/GoughEnfoqueCapacidadesNusbaum.pdf>
- Grandez, Percy. *¿Qué opciones existen para emprender una iniciativa de conservación privada en el país? SPDA Actualidad ambiental*. Recuperado de <http://www.actualidadambiental.pe/?p=51372>
- Grieco, C. c., Micheline, L., & Iasevoli, G. (2015). Measuring Value Creation in Social Enterprises. *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly*, 44(6), 1173-1193. doi:10.1177/0899764014555986. Recuperado de <http://journals.sagepub.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/doi/pdf/10.1177/0899764014555986>

- Grieco, C. (2015). *Assessing Social Impact Of Social Enterprises*. New York: SpringerBriefs in Business. Recuperado de <https://link-springer-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/book/10.1007%2F978-3-319-15314-8>
- Harriman, A. (2015). *The making of a movement: The rise of the B Corp on the global stage*. Master Thesis. Copenhagen Business School. Denmark. Recuperado de <http://academiab.org/wp-content/uploads/2015/10/Thesis-FINAL.pdf>
- Holt, D., & Littlewood, D. (2015). Identifying, Mapping, and Monitoring the Impact of Hybrid Firms. *California Management Review*, 57(3), 107–125. Recuperado de <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=103146037&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- INEI (2016). *Estadísticas Sectoriales*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Instituto Peruano de Economía [IPE] (2016). *Ficha Regional Amazonas 2016*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/portal/fichas-regionales-2016-amazonas/>
- Instituto Peruano de Economía [IPE] (2016). *Ficha Regional Madre de Dios 2016*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/portal/fichas-regionales-2016-madre-de-dios/>
- Instituto Peruano de Economía [IPE] (2016). *Ficha Regional San Martín 2016*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/portal/fichas-regionales-2016-san-martin/>
- Instituto Peruano de Economía [IPE] (2017). *Índice de Competitividad Regional - INCORE 2017*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2018/06/%C3%8DNDICE-DE-COMPETITIVIDAD-REGIONAL-INCORE-2018-versi%C3%B3n-final.pdf>
- Ipenza Peralta, C. A. (2010). *El convenio sobre la diversidad biológica en el Perú*. Lima : Ministerio del Ambiente, vc2010. Recuperado de <http://www.keneamazon.net/Documents/Publications/Virtual-Library/Biodiversidad/31.pdf>
- Kroeger, A., & Weber, C. (2014). Developing a conceptual framework for comparing social value creation. *Academy Of Management Review*, 39(4), 513-540. doi:10.5465/amr.2012.0344. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&id=d0d237fb-8d28-4e0c-bf8e-8c3bf2177ea%40sessionmgr102>
- Krmpotic, C. S. (1999). El concepto de necesidad y políticas de bienestar: Lectura comparada de Sen, Heller y G.P.I.D. Buenos Aires: Espacio
- Ley N° 26834. Ley de Áreas Naturales Protegidas (1997). Congreso de la República. Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/26834.pdf>
- Maier, F., Schober, C., Simsa, R., & Millner, R. (2015). SROI as a Method for Evaluation Research: Understanding Merits and Limitations. *Voluntas: International Journal Of Voluntary & Nonprofit Organizations*, 26(5), 1805. doi:10.1007/s11266-014-9490-x. Recuperado de

<http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=64dd9122-93eb-47b3-90df-d22de1a3b6f2%40sessionmgr4006>

- Max-Neef, M. (1986). Desarrollo a escala humana: Una opción para el futuro. *Santiago de Chile: Centro de Alternativas de Desarrollo; Uppsala: Fundación Dag Hammarskjöld. Development Dialogue*, número especial.
- Millar, R., & Hall, K. (2013). Social Return on Investment (SROI) and Performance Measurement. *Public Management Review*, 15(6), 923-941. doi:10.1080/14719037.2012.698857. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=aafb2cc4-99a1-4d35-8aa9-677aec41e6f9%40sessionmgr104>
- MINAGRI (2012). *Propuesta del plan nacional de desarrollo apícola*. Recuperado de <http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/informacion-especializada/2012/propuestaapicola.pdf>
- MINAM (2014). *La castaña amazónica, regalo de la biodiversidad. Sistematización de experiencias de investigación y manejo de castaña (Bertholletia excelsa) en ecosistemas de terrazas altas en el Departamento de Madre de Dios*. Lima: Ministerio del ambiente. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/patrimonio-natural/wp-content/uploads/sites/6/2013/10/Publicaci%C3%B3n-CASTA%C3%91AS-compressed.pdf>
- MINAM (2016). Región Madre de Dios prioriza castaña como recurso estratégico. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/madre-de-dios-castana-recurso-estrategico/>
- MINAM (2018). *Programa Nacional de Conservación de Bosques para la Mitigación del Cambio Climático. Boletín alerta temprana de deforestación n°3 periodo enero-junio 2018*. Recuperado de <http://www.bosques.gob.pe/notasdeprensa/geobosques-alerta-deforestacion-de-23-mil-hectareas-de-bosques-entre-enero-y-junio-del-2018>
- MINCETUR (2007). *Plan Operativo de castaña Región Madre de Dios*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/.../POP_Castana_Final_Madre_Dios.doc
- Mook, L., Chan, A., & Kershaw, D. (2015). Measuring Social Enterprise Value Creation. *Nonprofit Management & Leadership*, 26(2), 189-207. doi:10.1002/nml.21185. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=4cafae29-d24d-4913-9028-3d54777d2f26%40sessionmgr4008>
- Moore, M. (2000). Managing for Value: Organizational Strategy in For-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations. *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 183-208. Recuperado de <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=9778644&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Mulgan, G. (2010). Measuring Social Value. *Stanford Social Innovation Review*, 8(3), 38-43. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=3d635d08-1a69-4d00-995f-028160ba49d2%40sessionmgr4009>

- Nussbaum, M. (2002). *Las mujeres y el desarrollo humano: el enfoque de las capacidades*. Barcelona: Espasa Libros.
- Nussbaum, M. (2012). *Crear capacidades. Propuesta para el desarrollo humano*. Barcelona: Herder
- OIT (2012). *El desafío de la promoción de Empresas Sostenibles en América Latina y el Caribe: un análisis regional comparativo*. Lima,
- OIT/ACTEMP, Oficina Regional para América Latina y el Caribe. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_205234.pdf
- Ormiston, J., & Seymour, R. (2011). Understanding Value Creation in Social Entrepreneurship: The Importance of Aligning Mission, Strategy and Impact Measurement. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2(2), 125–150. Recuperado de <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ent&AN=66887248&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Osterwalder (2004). The Business Model Ontology - a proposition in a design science approach. (Tesis doctoral, Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Université de Lausanne, Lausanne, Suiza). Recuperado de http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: PAPPF. Recuperado de: <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>
- Parra R., Elena B., & Tarapuez E. (2018). Strategy and generation of value in Colombian service-providing companies. *Cuadernos de Administración, Vol 34, Iss 61 (2018)*, (61). Recuperado de <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdoj&AN=edsdoj.f95abfe4a14f400aaa5410a98bb01d43&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Ponce, M., & Pasco, M. (2015). *Guía de investigación en gestión*. Recuperado de http://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/10202225/GUIiA-DEINVESTIGACIOiN-EN-GESTIOiN_LISTO_2X2_16nov_f2.pdf
- Portales, L., & Arandia Pérez, O. (2015). Emprendimiento y Empresa Social Como Estrategia De Desarrollo Local. *Recherches En Sciences De Gestion*, (111), 137-157. Recuperado de <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=119485982&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Porter, M. E. (2008). ¿Qué es la estrategia? (Spanish). *Harvard Business Review América Latina*, 3. Recuperado de <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=98902002&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review* 89, nos. 1-2: 62–77. Recuperado de <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=39071>

- Programa Desarrollo Rural Sostenible (2013). *Gestión de áreas protegidas: una visión integral de la conservación*. Lima: Programa Desarrollo Rural Sostenible
- Proyecto de Ley 2533. Proyecto de ley que regula las sociedades de beneficio e interés colectivo (Sociedades B.I.C.) Congreso de la República del Perú (2018). Recuperado de http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL0253320180308.pdf
- Radio Programas del Perú [RPP] (2013). *Bosque Berlin, nueva Área de Conservación Privada en Amazonas*. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/actualidad/bosque-berlin-nueva-area-de-conservacion-privada-en-amazonas-noticia-574241>
- Resolución Ministerial N° 073. *Resolución Ministerial N° 073-2013*. Ministerio del Ambiente (2013). Recuperado de http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/rm_073-2013-minam.pdf
- Resolución Ministerial N° 252. *Resolución Ministerial N° 252-2012*. Ministerio del Ambiente (2012). Recuperado de http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/rm_252-2012-minam.pdf
- Resolución Ministerial N° 164. *Resolución Ministerial N° 164-2011*. Ministerio del Ambiente (2011). Recuperado de http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/rm_164-2011-minam.pdf
- Saura, C. & Hernández, M. (2009). La evolución del concepto de sostenibilidad y su incidencia en la educación ambiental. *Teoría De La Educación: Revista Interuniversitaria*, 20, 179-204. Recuperado de <http://revistas.usal.es/index.php/revistatesi/issue/archive>
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Barcelona: Ediciones Planeta.
- SERNANP (2008). *Evaluación de Impacto Ambiental Castaña en Reserva Nacional Tambopata*. Lima, Perú. Recuperado de <http://sis.sernanp.gob.pe/biblioteca/?publicacion=1006>
- SERNANP (2013). *Áreas de Conservación Regional, Documento de trabajo 5*. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.sernanp.gob.pe/documents/10181/147284/5+Doc+Trabajo+Areas+de+Conservacion+Regional+%281%29.pdf/ea712fc6-7e14-459c-b281-06007aa7aa02>
- SERNANP (2014). *Áreas de Conservación Privada, Documento de trabajo 10*. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.sernanp.gob.pe/documents/10181/255769/%C3%81reas-de-Conservaci%C3%B3n-Privada-Documento-de-trabajo-10.pdf/b77fd3a7-f235-40fa-839a-b60889e343fe>
- SERNANP (2018). *Sernanp*. Recuperado de <http://www.sernanp.gob.pe/>
- Shiwi (2018). *Documentación interna*.
- Shiwi (2018a). Shiwi. Recuperado de <https://shiwi.pe/>
- Shiwi (2018b). Facebook de Shiwi. Recuperado de <https://www.facebook.com/shiwiperu/>

- Shoko, K. (2017). Measuring social value: operationalization of the capabilities approach. *Academy Of Management Annual Meeting Proceedings*, 2017(1), 1-6. doi:10.5465/AMBPP.2017.115. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=4c3c6022-e883-437f-a340-411b5915f316%40sessionmgr120>
- Shoko, K., Shena, R., Rasheda, L. (2017) Insights for Measuring Social Value: Classification of Measures Related to the Capabilities Approach. *International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University 2017*. DOI 10.1007/s11266-017-9912-7. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/s11266-017-9912-7>
- Sistema B (2018). *Empresas B Perú*. Recuperado de <https://sistemab.org/espanol/comunidad-empresas-b/busqueda-de-empresa-b/empresas-b-peru/>
- SPDA (2018a). *Biodiversidad: El 60% del territorio peruano está cubierto por bosques tropicales*. Actualidad ambiental. Recuperado de <http://www.actualidadambiental.pe/?p=50756>
- SPDA (2018b). *Áreas protegidas y territorios indígenas retuvieron 3.17 mil millones de toneladas de carbono*. Actualidad ambiental. Recuperado de <http://www.actualidadambiental.pe/?p=49905>
- Stiglitz, J. E., Sen, A., Fitoussi, J., & Sarkozy, N. (2013). *Medir nuestras vidas: las limitaciones del PIB como indicador de progreso: el informe de la comisión sobre la mediación de las actividades económicas y el progreso social*. Barcelona: RBA.
- THE CABINET OFFICE (2012). Guía para el Retorno Social de la Inversión (SROI). Traducción de GRUPO CIVIS. Segunda Edición. Londres: Matter&Co. Recuperado de <http://www.socialvalueuk.org/app/uploads/2016/03/SROI.%20Guide%20in%20Spanish.pdf>
- THE SOCIAL ENTERPRISE KNOWLEDGE NETWORK [SEKN] (2006). Gestión Efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica. *Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo/ David Rockefeller Center for Latin American Studies/ Harvard University*.
- Trelstad, B. (2008). Simple Measures for Social Enterprise. *Innovations*, 3(3), 105. Recuperado de <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edo&AN=ejs15583394&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Tuan, M. (2008). MEASURING AND/OR ESTIMATING SOCIAL VALUE CREATION: Insights Into Eight Integrated Cost Approaches. Recuperado de <https://docs.gatesfoundation.org/documents/wwl-report-measuring-estimating-social-value-creation.pdf>
- Upward, A., & Jones, P. H. (2015). *An ontology for strongly sustainable business models: Defining an enterprise framework compatible with natural and social science*. *Organization & Environment*, Special Issue: Business Models for Sustainability: Entrepreneurship, Innovation, and Transformation, 1-27. doi: 10.1177/1086026615592933. Recuperado de <http://journals.sagepub.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/doi/pdf/10.1177/1086026615592933>

- Vásquez, A. G., & Dávila, M. T. (2008). EMPRENDIMIENTO SOCIAL - REVISIÓN DE LITERATURA. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 105-125. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&id=63c3f954-fc78-49d9-a772-622ee963e6ce%40pdc-v-sessmgr03>
- Vera, A., Prialé, M. V., Fuchs, R., Espinosa, A., Seminario, M. & Ninahuanca, L. (2016). Hacia una comprensión del ecosistema emprendedor social peruano: contexto y características del emprendimiento social en Lima. *Ciências Sociais Unisinos*, 52 (3), 343-353. Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1883712024?accountid=28391>
- Wallace, H. (2016). THE MAKING OF A MOVEMENT. *Black Enterprise*, 47(1), 65-67. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=035a3974-fa64-4607-8424-cc11c05de1f1%40sessionmgr4008>
- Weaver, R. L. (2018). Re-Conceptualizing Social Value: Applying the Capability Approach in Social Enterprise Research. *Journal of Social Entrepreneurship*, 9(2), 79–93. Recuperado de <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ent&AN=128887618&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Wood, C., & Leighton, D. (2010). Measuring social value: The gap between policy and practice. Londo: Demos. Recuperado de https://www.demos.co.uk/files/Measuring_social_value_-_web.pdf
- World Business Council for Sustainable Development [WBCSD] (2013). Midiendo el impacto socioeconómico. Ginebra: WBCSD. Recuperado de <https://www.wbcsd.org/contentwbc/download/2823/35528>
- World Economic Forum (2018). *Defender la tierra costó la vida a 207 personas en un año*. Recuperado de <https://es.weforum.org/agenda/2018/07/defender-la-tierra-costo-la-vida-a-207-personas-en-un-ano/>
- World Wildlife Fund (2015). *La deforestación en el Perú, Cómo las comunidades indígenas, agencias gubernamentales, organizaciones sin fines de lucro y negocios trabajan juntos para detener la tala de los bosques*. Recuperado de https://d2ouvy59p0dg6k.cloudfront.net/downloads/la_deforestacion_en_el_peru.pdf
- WRI (2012). Guidelines for Identifying Business Risks and Opportunities Arising from Ecosystem Change. USA: World Resources Institute. Recuperado de <https://www.issuelab.org/resource/guidelines-for-identifying-business-risks-and-opportunities-arising-from-ecosystem-change.html>
- Yunus, M. (2011). *Las empresas sociales: una nueva dimensión del capitalismo para atender las necesidades más acuciantes de la humanidad*. Barcelona: Paidós.

ANEXO A: Información sobre sus productos en su página web

Figura A1: Información sobre sus productos en su página web

The figure displays three screenshots of the Shiwi website's product pages. Each page features the Shiwi logo, a navigation menu (Home, Nosotros, Productos, Historias, Encuentranos), and social media icons (Facebook, Twitter, Instagram). The product information includes a title, price, a descriptive paragraph, and the origin.

Aceite de Coco Peruano
S/ 12.00 - S/ 380.00
Aceite virgen de coco, 100% natural, extraído en prensa fría. Uso culinario y cosmético. No te lo pierdas, que a donde vamos, va ella.
Origen: De la Comisión para Conservación Bosque Ojos de Agua, Putacaca, San Martín.

Aceite Virgen de Castaña Amazónica
S/ 23.00
Aceite cosmético virgen, prensado en frío de castaña amazónica de primera calidad, de uso cosmético. Para llevar la Amazonia en tu piel.
Origen: De la Reserva Nacional Tambopata en Madre de Dios.

Miel de Bosque Virgen
S/ 25.00
Miel pura de floración silvestre de bosque virgen, cosechada en 5 diferentes Áreas de Conservación en Amazonas. Pura, nutritiva y proveniente de bosque virgen, limpia de pesticidas. Para untarla sobre el pan o endulzar el té, tu jugo preferido o una rica ensalada de frutas. Es tan rica que provoca comerla a cucharadas. Las abejas al polinizar ayudan también a reforestar, una razón más para comprar esta miel. ¡No te quedes sin probarla!
Origen: Área de Conservación Privada Bosque Berlin, Área de Conservación Privada Tilacancha, Área de Conservación Privada Milpuj, Área de Conservación Privada Capallín, Área de Conservación Privada Bosque de Palmeras.

Fuente: Shiwi (2018a)

ANEXO B: Información en el etiquetado de sus productos

Tabla B1: Información en el etiquetado de sus productos



Tabla B2: Información en el etiquetado de sus productos (continuación)

CASTAÑA AMAZÓNICA ENTERA



ACEITE DE CASTAÑA



Tabla B2: Información en el etiquetado de sus productos (continuación)



ANEXO C: Los nueve bloques del modelo de negocio

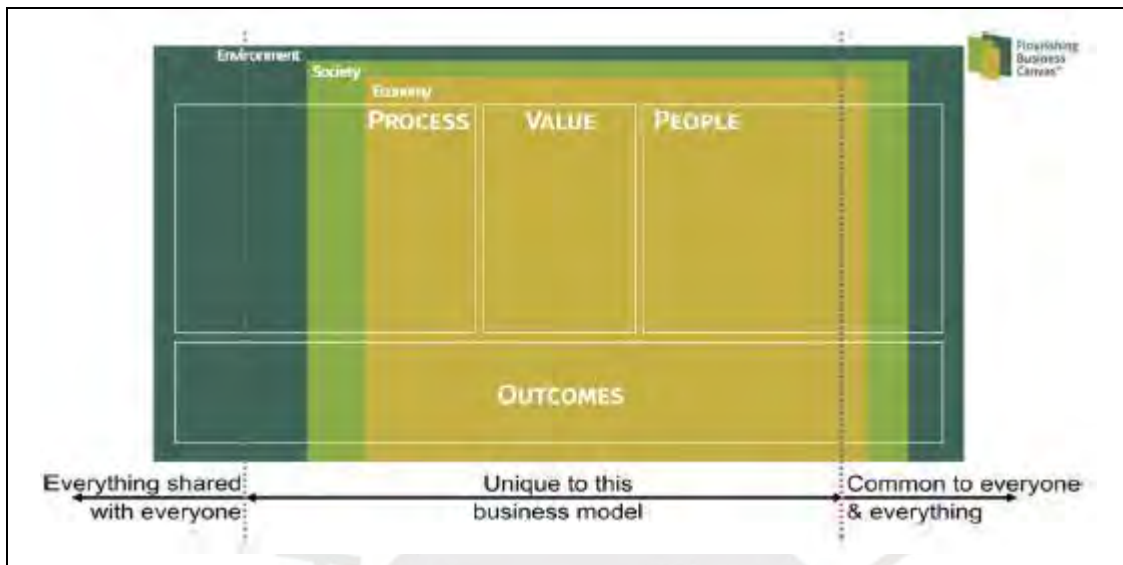
Tabla C1: Nueve bloques del modelo de negocio

Pilar	Bloques de construcción	Descripción
Producto	Propuesta de valor	La Propuesta de valor es un vista general de un conjunto de productos y servicios de la compañía que son de valor para el cliente
Interfaz del cliente	Clientes objetivo	Los Clientes objetivo son un segmento de clientes a quienes la compañía quiere ofrecer valor
	Canales de distribución	Los Canales de distribución son medios para ponerse en contacto con el cliente
	Relaciones con el cliente	La relación con el cliente describe un tipo de enlace que una compañía establece entre ella y el cliente
Manejo de la infraestructura	Configuración de valor	La configuración de valor describe la combinación de actividades y recurso que son necesarios para crear valor para el cliente
	Capacidades	Las capacidades son las habilidades para ejecutar patrones repetibles de acciones que son necesarios para crear para el cliente
	Asociaciones	Las asociaciones son acuerdos cooperativos iniciados voluntariamente entre dos o más compañías en favor de crear valor para el cliente
Aspectos financiera	Estructura de costos	La estructura de costos es la representación monetaria de todos los medios empleados en el modelo de negocio
	Modelo de ingresos	El modelo de ingresos describe la forma en que una compañía hace dinero a través de una variedad de flujos de ingreso

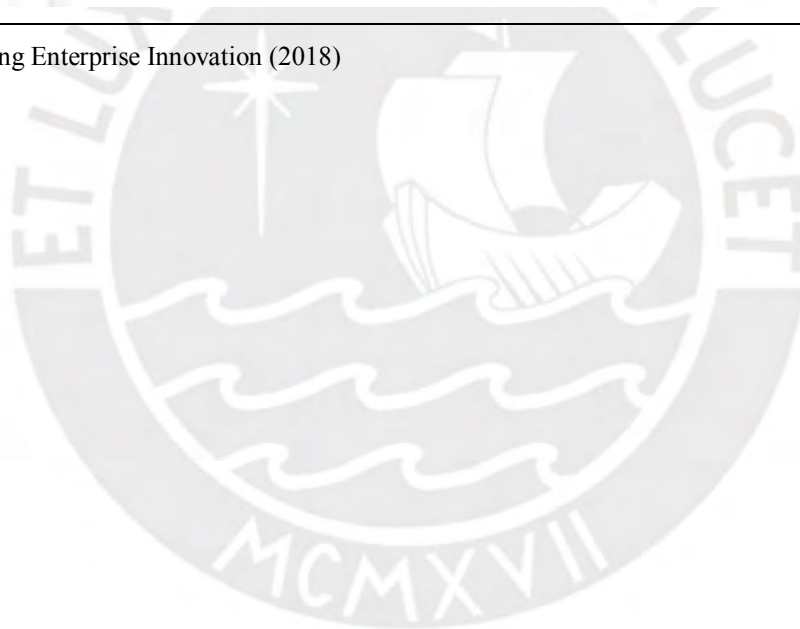
Fuente: Osterwalder (2004)

ANEXO D: Único para el modelo de negocio/ Compartido con el resto

Figur D1: Único para el modelo de negocio/ Compartido con el resto

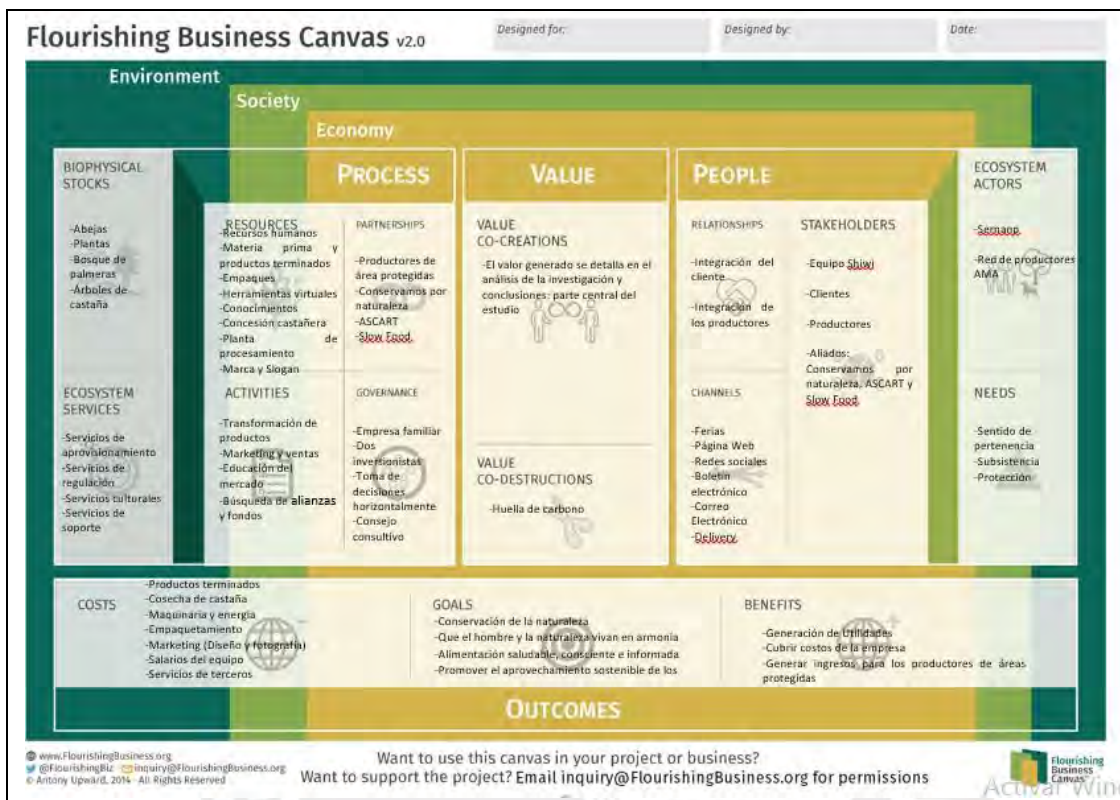


Fuente: Flourishing Enterprise Innovation (2018)



ANEXO E: FBC de Shiwi

Figur E1: FBC de Shiwi



ANEXO F: Presentación de los productos de Shiwi

Figur F1: Presentación de los productos de Shiwi



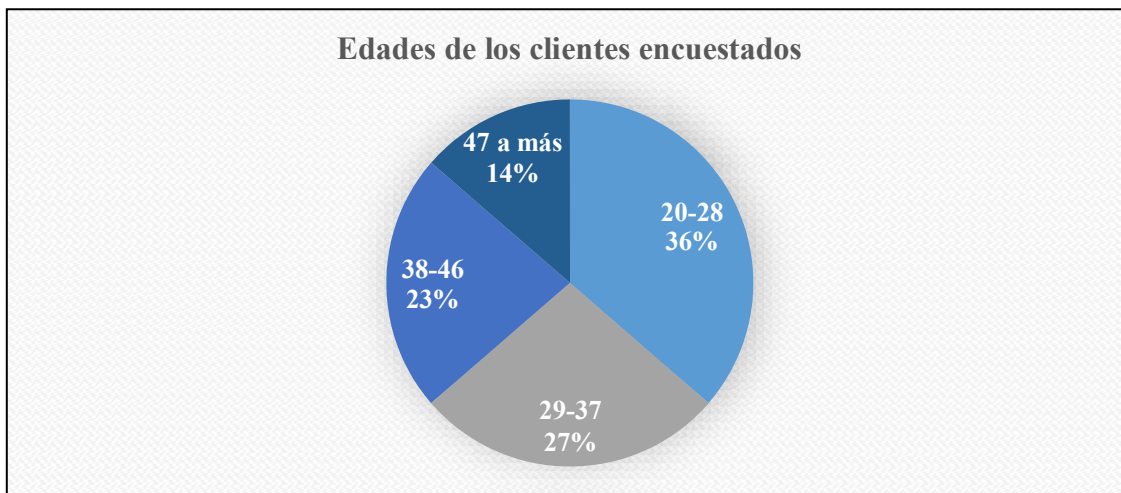
Te presentamos tus ricos y naturales productos de siempre, en su **nueva presentación**.
Infinitas gracias a nuestras artistas por su talento: [Adriana Pinillos](#) por el arte, Maricarmen Landaveri por el diseño y la composición, [Claudia Rubio Chávez](#) por las fotos.

No solo son empaques hechos con arte, sino también están pensados para ser lo más sostenibles posible: etiquetas, bolsas de papel, cartón y plástico reciclables, y frascos de vidrio reusables.

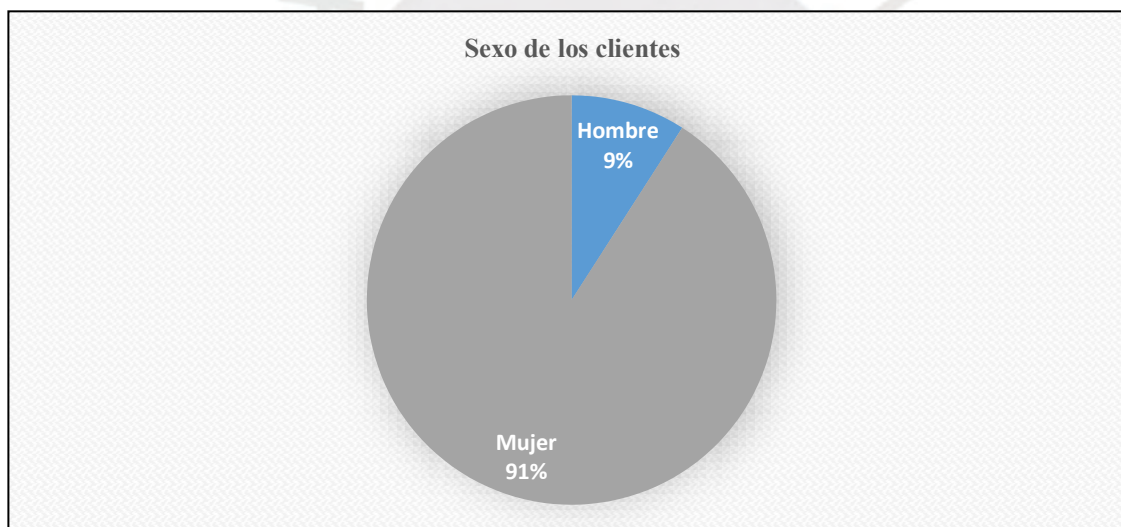
Fuente: Shiwi (2018a)

ANEXO G: Perfil de los clientes encuestados

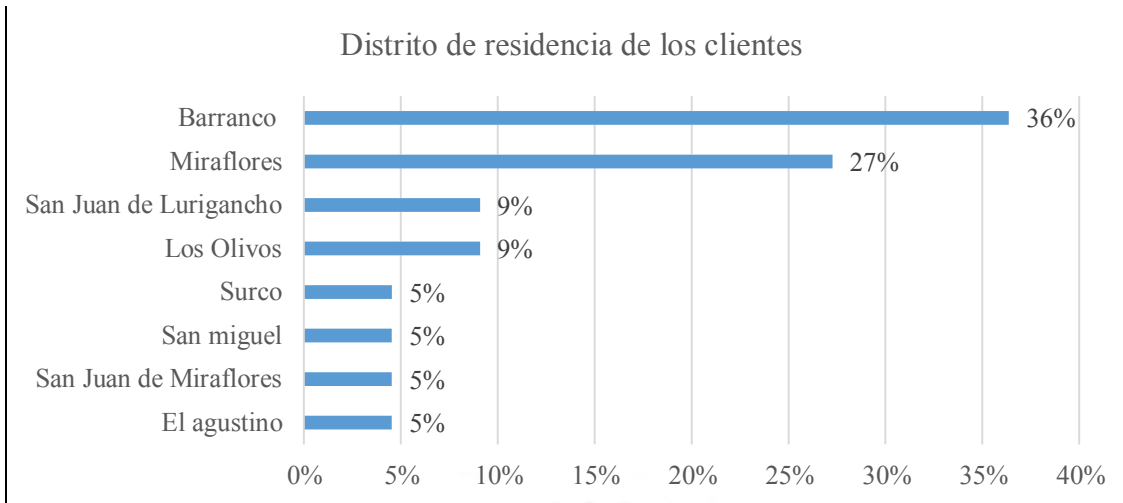
Figur G1: Edades



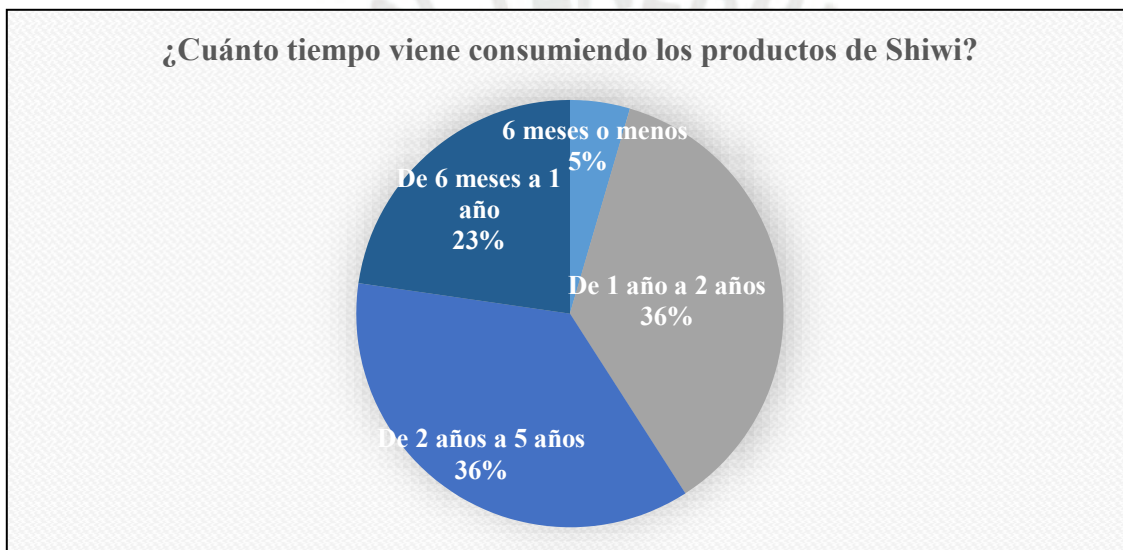
Figur G2: Sexo



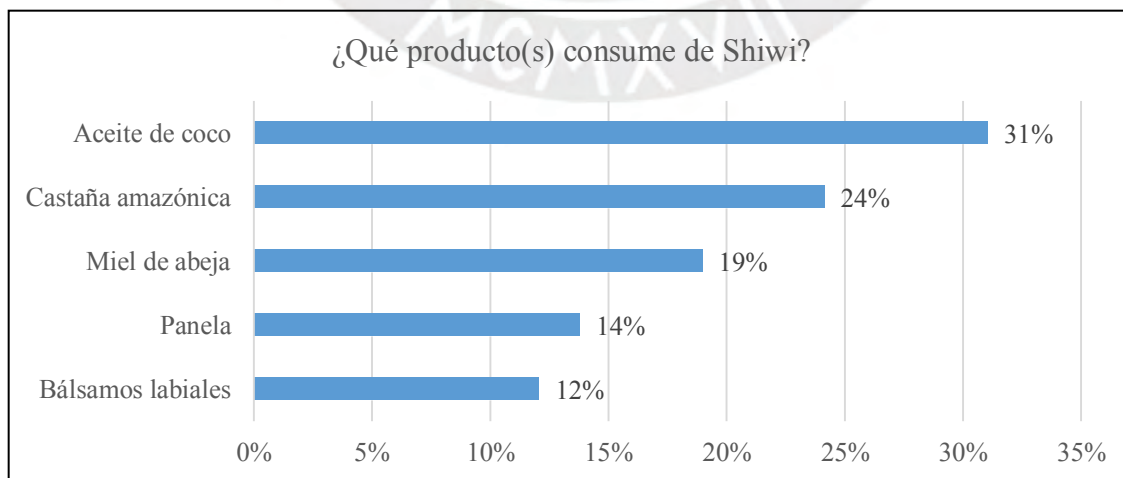
Figur G3: Distrito de residencia



Figur G4: Tiempo de consumo

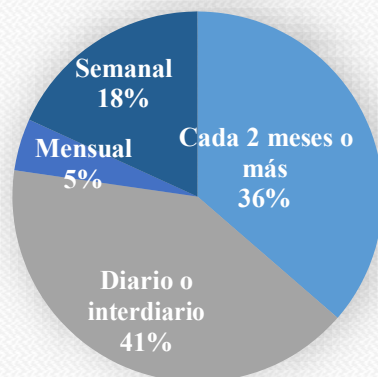


Figur G5: Productos de consumo



Figur G6: Productos de consumo

¿Con qué frecuencia consume los productos de Shiwi?



ANEXO G: Criterios de selección y evaluación de Shiwi

Tabla G1: Ficha de evaluación de proveedores

FICHA DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES						
CRITERIO	PESO %	CONCEPTO				
	(IMPORTANCIA)	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Óptimo
PRECIO	20%					
CONDICIONES DE PAGO	15%					
CUMPLIMIENTO DE ESPECIFICACIONES DE INOCUIDAD/CALIDAD/MEDIO AMBIENTE	25%					
DISPONIBILIDAD Y PUNTUALIDAD DE ENTREGA	20%					
COMUNICACIÓN EFECTIVA	15%					
CAPACIDAD DE RESPUESTA ANTE QUEJAS O RECLAMOS	5%					
NOTA DE EVALUACIÓN	100%	0%				

Adaptado de: Shiwi (2018)

Tabla G2: Criterios para la evaluación de proveedores de materias primas

Criterios para la evaluación de proveedores de materias primas				
Nº	Criterios	Descripción	Calificación	Observaciones
1	Precio promedio o menor al mercado	Ofrecen precio acorde al mercado		
2	Tiempo o experiencia en el rubro	Más de un año en el mercado de venta		
3	Documentación de Inocuidad y/o Calidad	No presentaron documentación		
4	Orgánico o ecológico (materia prima e insumos)	Se encuentran dentro de una ACP (área de conservación privada)		
5	Requisito ambiental o protección a la naturaleza (materia prima)	Se encuentran dentro de una ACP (área de conservación privada)		
6	Cercanía a la planta (para envases e insumos)	----	--	
7	Variedad de productos (envases e insumos)	----	--	

Adaptado de: Shiwi (2018)

ANEXO H: Feria Ecológica de Barranco

Tabla H1: Feria Ecológica de Barranco

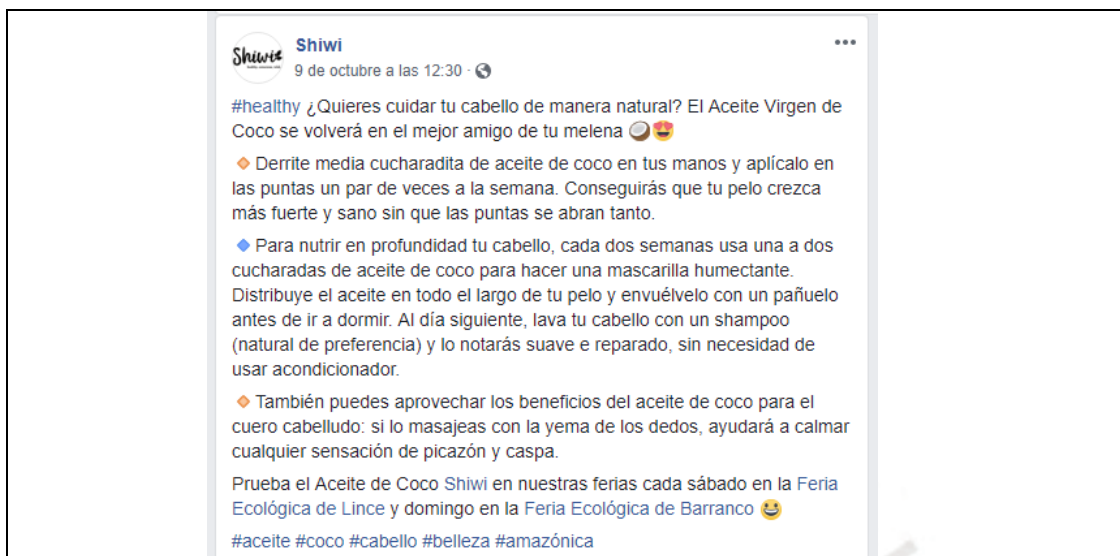


Stand de Shiwi en la Feria Ecológica de Barranco



ANEXO I: Publicaciones en Facebook de Shiwi

Figura I1: Publicación en Facebook de Shiwi 1



Fuente:Shiwi(2018b)

Figura I2: Publicación en Facebook de Shiwi 2



Fuente:Shiwi(2018b)

Figura I3: Publicación en Facebook de Shiwi 3

Shiwi Shiwi
25 de agosto

#SabíasQue El Coco 🥥 es a la vez el fruto y la semilla de la palmera del cocotero 🌴. Nativo de Asia tropical, su semilla resistente se propagó gracias a las corrientes marinas y los humanos por todo el mundo 🌍.

El Aceite Virgen de Coco Shiwi se obtiene de la pulpa de cocos frescos ecológicos 🌿 de San Martín, prensado a bajas temperaturas, después de un cuidadoso proceso de pelado, rallado y deshidratado de la pulpa.

Gracias a estos ingresos sostenibles, ¡sus productores cuidan 20,000 hectáreas de bosques secos! 🌳

Gracias a su alto contenido en ácido láurico y antioxidantes, el Aceite Virgen de Coco es antibacteriano, antimicrobiano y antifúngico, calma y humecta la piel y el cabello, y huele deliciosamente exótico.

Fuente:Shiwi(2018b)



Figura I4: Publicación en Facebook de Shiwi 4



Fuente:Shiwi(2018b)

Figura I5: Publicación en Facebook de Shiwi 5



Fuente:Shiwi(2018b)

Figura I6 Publicación en Facebook de Shiwi 6

Shiwi
healthy. conscious. wild.

Aceite de Coco
De la Asociación Bosques del Futuro Ojos de Agua,
San Martín, Perú.

Tips: cuidado de la piel
Para una buena **hidratación** de tu piel, realiza pequeños masajes y penetrará fácilmente.
Utilízalo como **limpiador** y **desmaquillante** para remover las impurezas. Combínalo y crea tu propio **bálsamo labial**.

Tips: cuidado del cabello
Úsalo como mascarilla capilar (desde la mitad hasta el final) para sellar las puntas o como **acondicionador**.
Además, **alivia** los síntomas de la caspa. (La frecuencia varía según el tipo de cabello.)

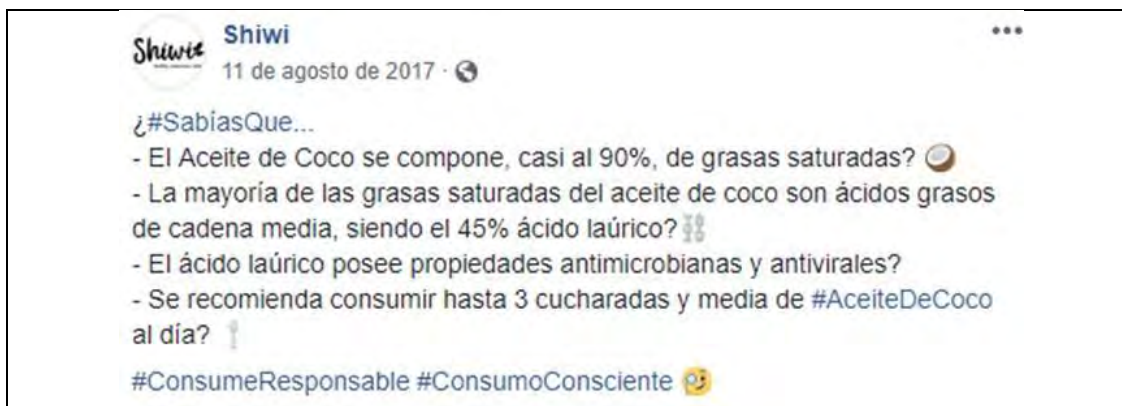
Tips útiles para el verano
Protege del sol y evita las quemaduras.
Además, disminuye los efectos negativos ocasionados por la exposición al cloro, sal y sol.

delivery@shiwi.pe | (+51) 927 662 721 | www.shiwi.pe | f shiwi Peru

Fuente: Shiwi(2018b)



Figura 17 Publicación en Facebook de Shiwi 7



Fuente:Shiwi(2018b)



ANEXO J: Boletines electrónicos de Shiwi

Figura J1: Boletín electrónicos de Shiwi

Las maravillas del aceite de castaña

¿Conoces los **beneficios** y los **usos** del aceite de castaña amazónica Shiwi?
Descúbrelos ahora en la **entrevista** con la dermatóloga Dra. Pierina Chavez.

Entrevista con la Dra. Pierina Laida Chavez Valera

- **¿Cuáles son las características de los cosméticos naturales?**
Son productos con menor tiempo de duración por no tener sustancias químicas y preservantes, tienen textura y colores diferentes porque mantienen la esencia, son más caros por su alta calidad en comparación a los industriales, no tienen sustancias que causan irritación y no son tóxicos para el organismo.
- **¿Qué beneficios considera que tienen los productos naturales para el cuidado de nuestra piel?**
En el corto y largo plazo, estos pueden hidratar la piel, servir como exfoliante, ayuda a tratar estrías y manchas, desmaquillar y eliminar impurezas.



Fuente: Shiwi (2018a)

Figura J2: Boletín electrónicos de Shiwi

Irresistibles Hojuelas de Castaña, ¡pruébalas!



Finas y crocantes, con el toque perfecto de sal de Maras para resaltar el sabor de las increíbles castañas amazónicas, las **Hojuelas de Castaña Shiwi** son ideales como snack energético y rico en proteínas en cualquier momento del día 😊

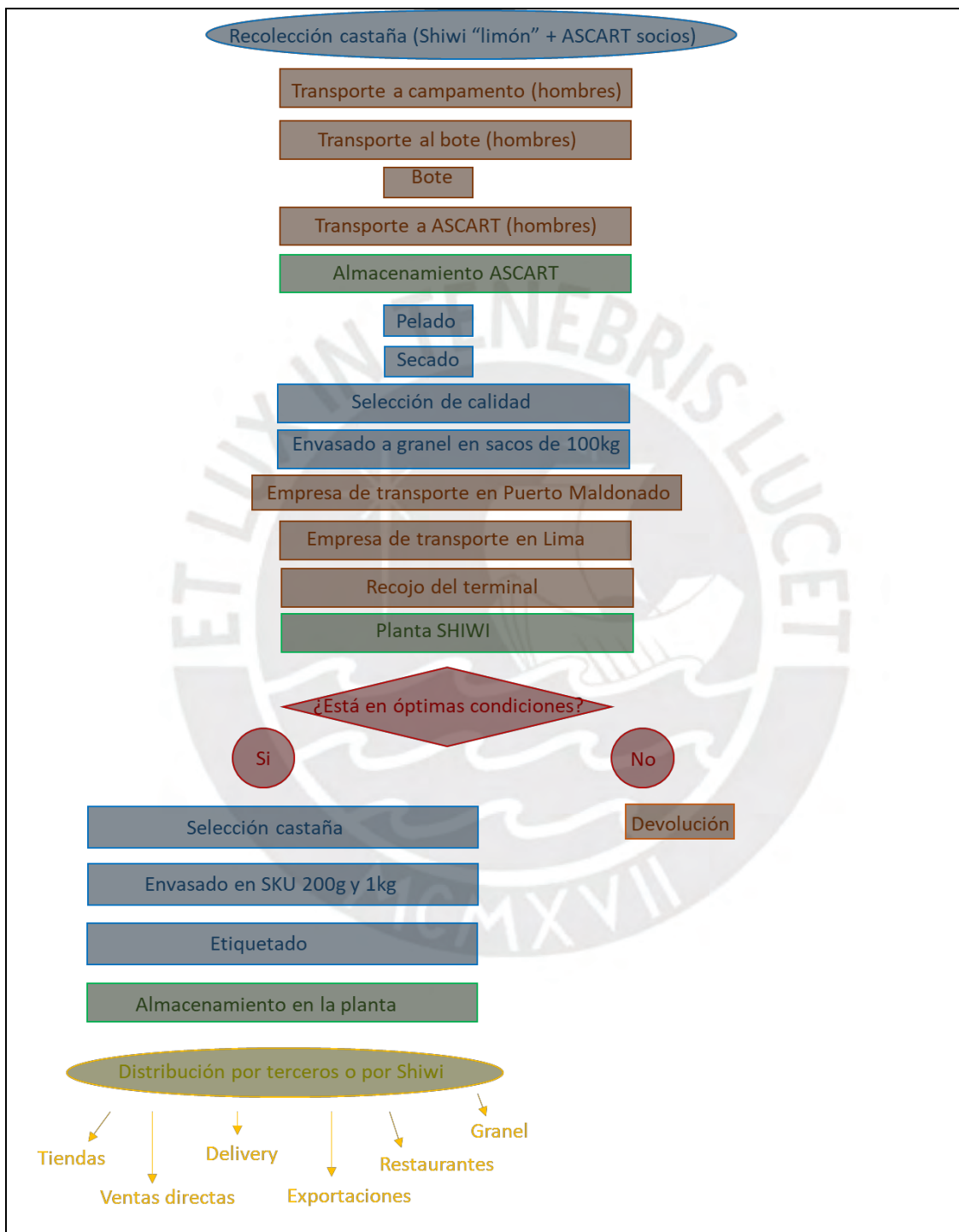
- ✅ Su nueva presentación de 30g te aporta la porción diaria recomendada de selenio, micronutriente esencial con capacidad antioxidante, que juega un papel protector de enfermedades como el cáncer y otros problemas relacionados con el daño celular. 🍌🍌
- 📍 Encuentra las Hojuelas de Castaña en sus dos irresistibles sabores: **Sal de Maras** y **Finas Hierbas** por delivery, en la Feria Ecológica de Barranco y muy pronto en todos los puntos de venta Shiwi.

[#DateElGustoDeConservar](#)

Fuente: Shiwi (2018a)

ANEXO K: Diagrama de flujo de la castaña

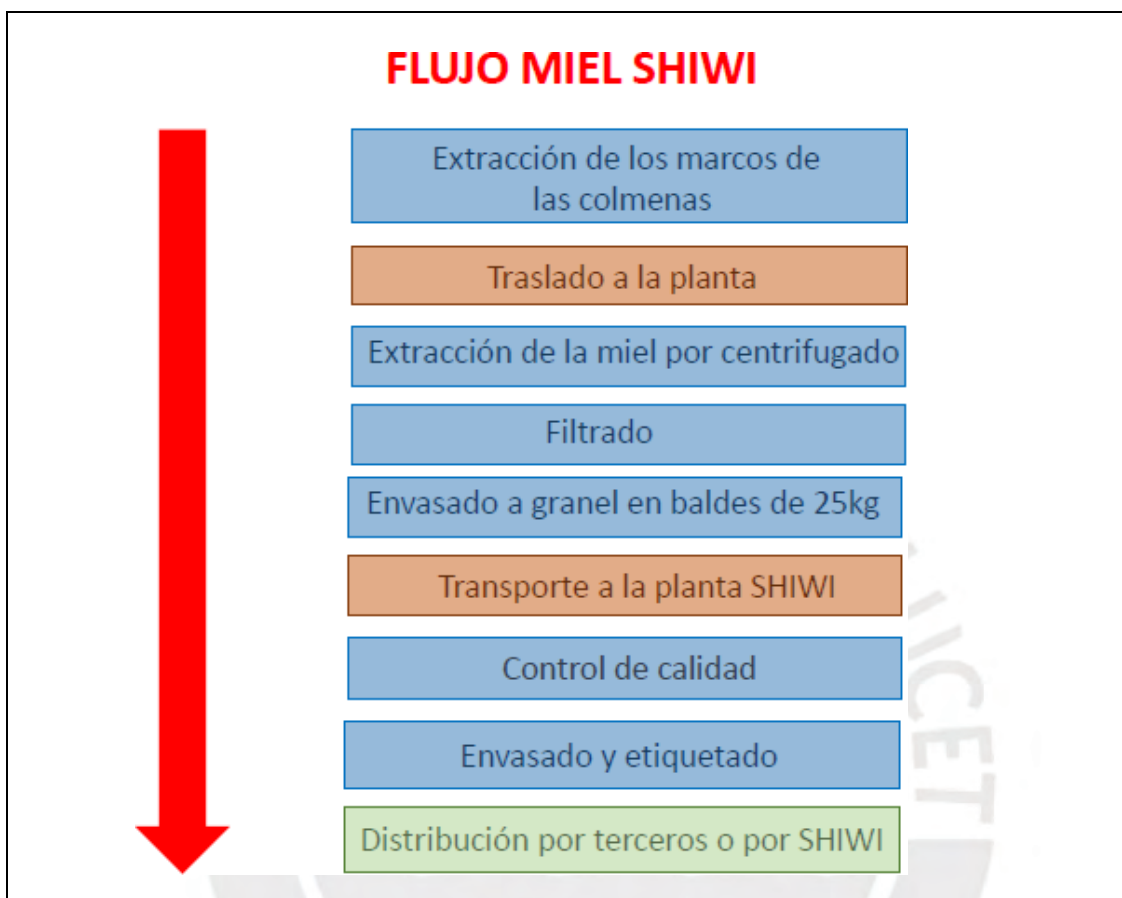
Figura K1: Diagrama de flujo de la castaña



Fuente: Shiwi (2018)

ANEXO L: Flujo de miel

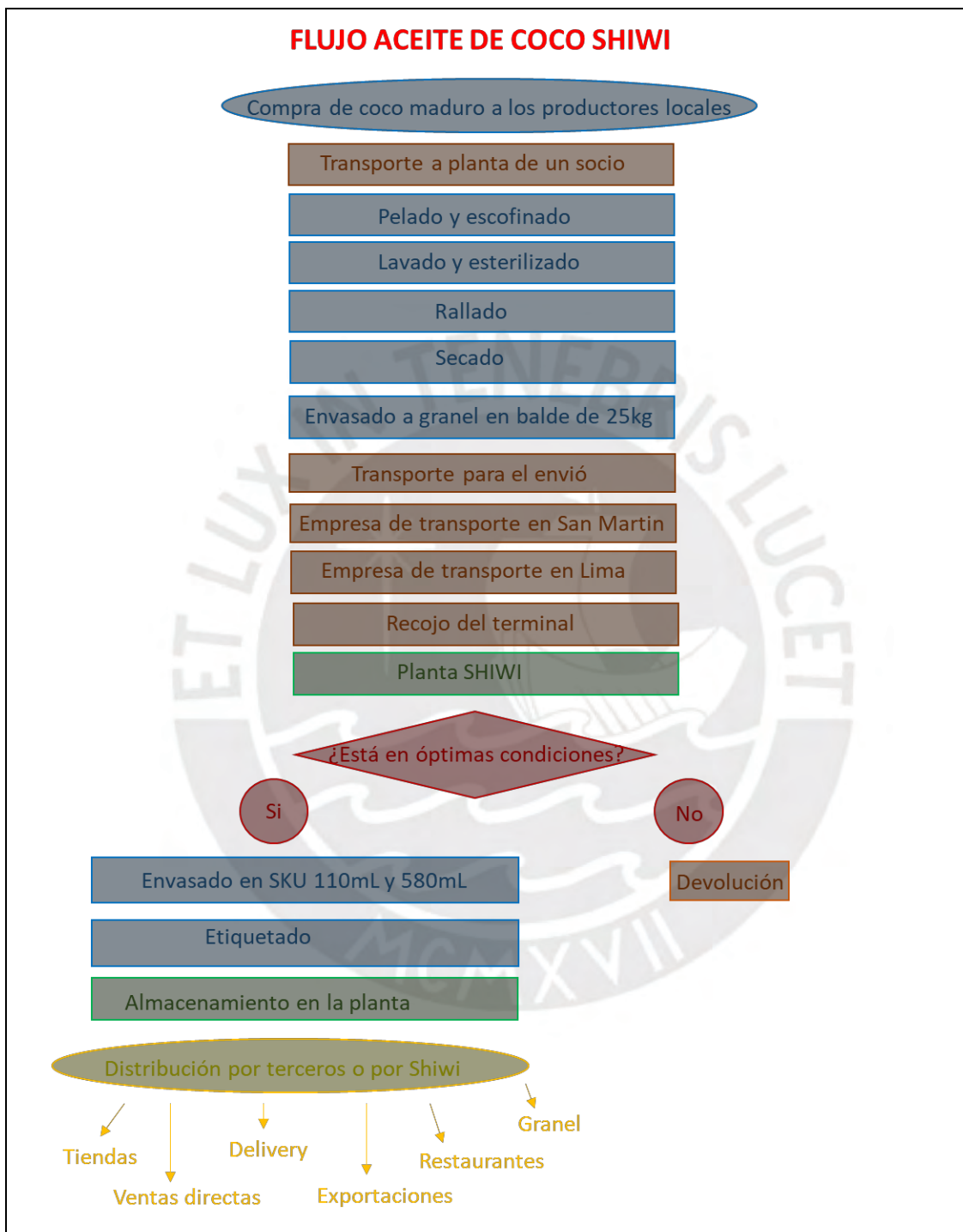
Figura L1: Flujo de miel



Fuente: Shiwi (2018)

ANEXO M: Flujo de aceite de coco

Figura L1: Flujo de miel



Fuente: Shiwi(2018)

ANEXO N: Certificación HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points)

Figura N1: CERTIFICACIÓN HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points)



Fuente:Shiwi(2018a)

ANEXO O: Matriz de consistencia

Tabla O1: Matriz de consistencia

Objetivo	VARIABLES	Fuentes de información
Objetivo general: Conocer el valor social generado por la empresa social Shiwi bajo el enfoque de capacidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Valor Social 2. Enfoque de desarrollo de capacidades 3. Capacidades centrales 4. Contexto de influencia 5. Modelo de negocio de la empresa social Shiwi 	Fuentes primarias y secundarias
Objetivo específico 1: Definir qué es el valor social e identificar los conceptos que permiten su mejor definición.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Valor 2. Valor Social 3. Creación de valor social 3. Desarrollo humano 4. Enfoque de capacidades 5. Necesidades 6. Lista de capacidades centrales 	Fuentes secundarias: Mulgan (2010) Porter & Kramer (2011) SOCIAL ENTERPRISE KNOWLEDGE NETWORK (SEKN) (2006) Beaumont, M. (2016). Bellostas, López-Arceiz & Mateos (2016) Austin, Stevenson y Wei-Skillern (2006) Max-Neef (1986) Amartya Sen (2000) Martha Nussbaum (2002) Shoko, K., Shena, R, Rasheda, L. (2017) Entre otros
Objetivo específico 2: Explorar la medición de valor social y las metodologías de medición de valor social para determinar la metodología más adecuada para el análisis de nuestro objeto de estudio.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metodologías de medición del Valor Social 	Fuentes secundarias: Díaz, Marcuello & Marcuello, (2012) Ebrahim & Rangan (2010) WBCSD (2013) The Cabinet Office (2012) Mook, Chan & Kershaw (2015) Grieco, C. c., Michelini, L., & Iasevoli, G. (2015) Entre otros
Objetivo específico 3: Describir el contexto de las empresas sociales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contexto de la empresa sociales 2. Contexto de las empresas sociales en el Perú 	Fuentes secundarias: Caravedo (2016) Caravedo (2015) Harriman (2015) Wallace (2015) Yunus (2011) Portales & Arandia (2015) Farber, Caballero, Prialé & Fuchs, 2015) (Vera et al., 2016). Entre otros
Objetivo específico 4: Describir el contexto de la empresa social Shiwi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aspectos generales de las zonas de influencia 2. Contexto de las regiones de influencia 3. Situación de los principales productos de la empresa 4. Áreas naturales protegidas 	Fuentes secundarias: Shoko, K., Shena, R, Rasheda, L. (2017) MINAM INEI SERNANP MINAGRI SPDA Conservamos por Naturaleza Entre otros

Tabla O1: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivo	Variables	Fuentes de información
<p>Objetivo específico 5: Describir el modelo de negocio de la empresa social Shiwi</p>	<p>1. Modelo de negocio de Shiwi</p>	<p>Fuentes secundarias: documentación interna de la empresa (información sobre sus ventas, sus compras, fichas de evaluación y selección de proveedores, diagramas de flujo de sus productos). Información pública de la empresa (página web, boletín electrónico de Shiwi, información en sus redes sociales). Información pública de la empresa Fuente primaria: Entrevista a la administradora de la empresa Entrevista a la fundadora y gerente general de la empresa</p>
<p>Objetivo específico 6: Comprender el valor social que Shiwi genera bajo el enfoque de desarrollo de capacidades en sus grupos de interés: clientes, productores y principales colaboradores</p>	<p>1. Salud corporal 2. Sentidos, imaginación y pensamiento 3. Afiliación 4. Otras especies 5. Juego 6. Control del propio entorno: material y político 7. Emociones 8. Razón práctica 9. Integridad corporal</p>	<p>Fuentes primarias: Entrevista a Sofía Rubio, fundadora y Gerente general de la empresa. Entrevista personal a las principales colaboradoras de la empresa Entrevista personal a los productores Entrevista personal a 5 clientes cuestionario dirigido a los clientes Fuentes secundarias: Documentación interna de la empresa (información sobre sus ventas, sus compras, fichas de evaluación y selección de proveedores, diagramas de flujo de sus productos). Información pública de la empresa (página web, boletín electrónico de Shiwi, información en sus redes sociales)</p>

ANEXO P: Guías de entrevista

Grupo de interés	Nombre	Puesto
Fundadora de Shiwi	Sofía Rubio	Gerente general y fundadora
<p>Sobre el modelo de negocio de Shiwi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es el propósito de Shiwi? 2. ¿Qué objetivo tiene Shiwi en el corto y largo plazo? ¿Cree que se están alcanzado? 3. ¿Por qué decidió trabajar con cada uno de sus productores? 4. ¿Qué criterios tuvo al elegirlos? 5. ¿De qué forma beneficia Shiwi a las áreas naturales protegidas? <p>Valor social generado para la fundadora (Sofía)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles crees que son los cambios que has experimentado (como miembro de Shiwi) gracias a las actividades de Shiwi? 2. ¿Qué necesidades satisface Shiwi en ti? 3. ¿Por qué decidió fundar Shiwi? 4. ¿Qué representa y qué tan importante es Shiwi para usted? ¿Por qué? 5. ¿Qué hace ahora que no hacía antes gracias a que Shiwi existe? 6. ¿Qué beneficios le ha traído Shiwi a usted y a su entorno? 7. ¿De qué manera Shiwi le brinda estos beneficios? 8. ¿Cuáles crees que son los cambios que has experimentado gracias a que fundó Shiwi? 9. ¿Cómo cree que sería su situación si Shiwi no existiría? ¿Qué sería distinto? 10. Según la bibliografía revisada, hemos identificado ciertas capacidades y sus respectivas variables que nos permiten analizar el valor social que podría generar Shiwi en ti: 		
Capacidades	Variables	Preguntas
Salud corporal	Información sobre la salud	¿Shiwi le brinda algún tipo de información sobre el cuidado de su salud?
	Comer alimentos saludables	¿Gracias a Shiwi consume alimentos saludables y mantiene una alimentación saludable?
Sentidos, imaginación y pensamiento	Educación, alfabetización, habilidades	¿Ha adquirido nuevos conocimientos o habilidades desde que fundó Shiwi?
	Disfrute de actividades	¿Con Shiwi es capaz de disfrutar sus actividades diarias?

Emociones	Expresar sentimientos	¿desde la fundación de Shiwi siente que puede expresar más emociones, se siente menos ansiosa?
Razón práctica	Concepto de buena vida, los planes, evaluación de la vida	¿gracias a Shiwi siente que puede tener una idea de buena idea que se basa en su propio juicio?, ¿Shiwi ha influido en que tenga un plan claro de cómo le gustaría que su vida sea?
	Logro de vida, el logro de metas y sueños	¿consideras que Shiwi te brinda la posibilidad u oportunidad de lograr cosas en tu vida, tus metas, sueños?
	Felicidad, satisfacción con la vida, la vida feliz percibida	¿Sientes que Shiwi te da mayores posibilidades de ser feliz o de sentirte más satisfecha con tu vida?
	Toma de decisiones informada	¿Shiwi contribuye a que tomes decisiones informadas
Afilación	Respeto a los demás	¿Shiwi te ha facilitado imaginar la situación de otras personas (productores, clientes)?
	Participar en la interacción social	¿Gracias a Shiwi asistes o participas de eventos sociales o reuniones con amigos, familiares?
	Sensación de valor, autoestima, confianza, respeto de los demás	¿Sientes que Shiwi ha contribuido a que pienses en tí como una persona valiosa?
	Acción basada en la creencia personal	¿Shiwi te da la posibilidades de que usted pueda actuar de acuerdo a su creencia u opinión personal?
Otras especies	La preocupación por otras especies	¿Shiwi ha contribuido a que aprecies más las plantas, los animales, la naturaleza?
	Información sobre prácticas sostenibles	¿con Shiwi conoces más sobre prácticas sostenibles
Juego	Recreación, actividades de ocio	¿Shiwi te permite disfrutar más de actividades recreativas o de ocio?
Control del propio entorno: material	Empleo, tipo de trabajo, las oportunidades de empleo	¿con Shiwi tienes la posibilidad de encontrar un buen trabajo?
	Protección contra la explotación económica y no económica, la independencia económica	¿Es totalmente independiente de otros?
	Oportunidades en el trabajo, utilización de habilidades y relaciones de trabajo	¿Qué tan fácil o difícil le resulta relacionarse con sus compañeros de trabajo de Shiwi? ¿En qué medida su trabajo en Shiwi le permite utilizar sus habilidades?
	Ingresos, capacidad de generar ingresos y ahorro	¿Shiwi le permite generar ingresos?
	La vida en ambiente agradable	¿Shiwi le da la posibilidades de estar en ambientes agradable?
Grupo de interés	Nombre	Puesto

Colaboradores principales	Verónica López	Administradora de Shiwi
---------------------------	----------------	-------------------------

Para conocer el modelo de negocio de Shiwi

1. ¿Cuáles son los principales productos de Shiwi (en función de las ventas)?
2. ¿Quiénes son sus principales productores con los que trabajan y cómo es su relación con ellos?
3. ¿Cómo es la cadena productiva (suministro) de esos productos?
4. Nos interesa saber el rol que tienen los distintos productores en la actividad de Shiwi, ¿cómo intervienen en la cadena productiva de Shiwi?
5. ¿Cuáles son los recursos que Shiwi emplea para realizar sus actividades (humanos, stock biofísico, servicios ecosistémicos)?

Para conocer el valor social generado para la colaboradora (Verónica)

1. ¿Por qué decidió trabajar con Shiwi?
2. ¿Qué representa y qué tan importante es Shiwi para usted? ¿Por qué?
3. ¿Qué hace ahora que no hacía antes gracias a que Shiwi existe?
4. ¿Qué beneficios le ha traído Shiwi a usted y a su entorno?
5. ¿De qué manera Shiwi le brinda estos beneficios?
6. ¿Cuáles crees que son los cambios que has experimentado desde que empezaste a trabajar en Shiwi?
7. ¿Cómo cree que sería su situación si Shiwi no existiría? ¿Qué sería distinto?
8. Según la bibliografía revisada, hemos identificado ciertas capacidades y sus respectivas variables que nos permiten analizar el valor social que podría generar Shiwi en ti:

Capacidades	Variables	Preguntas
Salud corporal	Información sobre la salud	¿Shiwi le brinda algún tipo de información sobre el cuidado de su salud?
	Comer alimentos saludables	¿Gracias a Shiwi consume alimentos saludables y mantiene una alimentación saludable?
Sentidos, imaginación y pensamiento	Educación, alfabetización, habilidades	¿Ha adquirido nuevos conocimientos o habilidades desde que empezó a trabajar Shiwi?
	Disfrute de actividades	¿Con Shiwi es capaz de disfrutar sus actividades diarias?
Emociones	Expresar sentimientos	¿desde que trabaja en Shiwi siente que puede expresar más emociones, se siente menos ansiosa?

Razón práctica	Concepto de buena vida, los planes, evaluación de la vida	¿gracias a Shiwi siente que puede tener una idea de buena idea que se basa en su propio juicio?, ¿Shiwi ha influido en que tenga un plan claro de cómo le gustaría que su vida sea?
	Logro de vida, el logro de metas y sueños	¿consideras que Shiwi te brinda la posibilidad u oportunidad de lograr cosas en tu vida, tus metas, sueños?
	Felicidad, satisfacción con la vida, la vida feliz percibida	¿Sientes que Shiwi te da mayores posibilidades de ser feliz o de sentirte más satisfecha con tu vida?
	Toma de decisiones informada	¿Shiwi contribuye a que tomes decisiones informadas
Afilación	Respeto a los demás	¿Shiwi te ha facilitado imaginar la situación de otras personas (productores, clientes)?
	Participar en la interacción social	¿Gracias a Shiwi asistes o participas de eventos sociales o reuniones con amigos, familiares?
	Sensación de valor, autoestima, confianza, respeto de los demás	¿Sientes que Shiwi ha contribuido a que pienses en ti como una persona valiosa?
	Acción basada en la creencia personal	¿Shiwi te da la posibilidades de que usted pueda actuar de acuerdo a su creencia u opinión personal?
Otras especies	La preocupación por otras especies	¿Shiwi ha contribuido a que aprecies más las plantas, los animales, la naturaleza?
	Información sobre prácticas sostenibles	¿con Shiwi conoces más sobre prácticas sostenibles
Juego	Recreación, actividades de ocio	¿Shiwi te permite disfrutar más de actividades recreativas o de ocio?
Control del propio entorno: material	Empleo, tipo de trabajo, las oportunidades de empleo	¿con Shiwi tienes la posibilidad de encontrar un buen trabajo?
	Protección contra la explotación económica y no económica, la independencia económica	¿Es totalmente independiente de otros?
	Oportunidades en el trabajo, utilización de habilidades y relaciones de trabajo	¿Qué tan fácil o difícil le resulta relacionarse con sus compañeros de trabajo de Shiwi? ¿En qué medida su trabajo en Shiwi le permite utilizar sus habilidades?
	Ingresos, capacidad de generar ingresos y ahorro	¿Shiwi le permite generar ingresos?
	La vida en ambiente agradable	¿Shiwi le da la posibilidades de estar en ambientes agradable?
Grupo de interés	Nombre	Puesto
Colaboradores principales	Oriane Brunet	Gerente comercial de Shiwi

Para conocer el valor social generado para la colaboradora

9. ¿Por qué decidió trabajar con Shiwi?
10. ¿Qué representa y qué tan importante es Shiwi para usted? ¿Por qué?
11. ¿Qué hace ahora que no hacía antes gracias a que Shiwi existe?
12. ¿Qué beneficios le ha traído Shiwi a usted y a su entorno?
13. ¿De qué manera Shiwi le brinda estos beneficios?
14. ¿Cuáles crees que son los cambios que has experimentado desde que empezaste a trabajar en Shiwi?
15. ¿Cómo cree que sería su situación si Shiwi no existiría? ¿Qué sería distinto?
16. Según la bibliografía revisada, hemos identificado ciertas capacidades y sus respectivas variables que nos permiten analizar el valor social que podría generar Shiwi en ti:

Capacidades	Variables	Preguntas
Salud corporal	Información sobre la salud	¿Shiwi le brinda algún tipo de información sobre el cuidado de su salud?
	Comer alimentos saludables	¿Gracias a Shiwi consume alimentos saludables y mantiene una alimentación saludable?
Sentidos, imaginación y pensamiento	Educación, alfabetización, habilidades	¿Ha adquirido nuevos conocimientos o habilidades desde que empezó a trabajar Shiwi?
	Disfrute de actividades	¿Con Shiwi es capaz de disfrutar sus actividades diarias?
Emociones	Expresar sentimientos	¿desde que trabaja en Shiwi siente que puede expresar más emociones, se siente menos ansiosa?
Razón práctica	Concepto de buena vida, los planes, evaluación de la vida	¿gracias a Shiwi siente que puede tener una idea de buena idea que se basa en su propio juicio?, ¿Shiwi ha influido en que tenga un plan claro de cómo le gustaría que su vida sea?
	Logro de vida, el logro de metas y sueños	¿consideras que Shiwi te brinda la posibilidad u oportunidad de lograr cosas en tu vida, tus metas, sueños?
	Felicidad, satisfacción con la vida, la vida feliz percibida	¿Sientes que Shiwi te da mayores posibilidades de ser feliz o de sentirte más satisfecha con tu vida?
	Toma de decisiones informada	¿Shiwi contribuye a que tomes decisiones informadas
Afiliación	Respeto a los demás	¿Shiwi te ha facilitado imaginar la situación de otras personas (productores, clientes)?

	Participar en la interacción social	¿Gracias a Shiwi asistes o participas de eventos sociales o reuniones con amigos, familiares?
	Sensación de valor, autoestima, confianza, respeto de los demás	¿Sientes que Shiwi ha contribuido a que pienses en ti como una persona valiosa?
	Acción basada en la creencia personal	¿Shiwi te da la posibilidades de que usted pueda actuar de acuerdo a su creencia u opinión personal?
Otras especies	La preocupación por otras especies	¿Shiwi ha contribuido a que aprecies más las plantas, los animales, la naturaleza?
	Información sobre prácticas sostenibles	¿con Shiwi conoces más sobre prácticas sostenibles
Juego	Recreación, actividades de ocio	¿Shiwi te permite disfrutar más de actividades recreativas o de ocio?
Control del propio entorno: material	Empleo, tipo de trabajo, las oportunidades de empleo	¿con Shiwi tienes la posibilidad de encontrar un buen trabajo?
	Protección contra la explotación económica y no económica, la independencia económica	¿Es totalmente independiente de otros?
	Oportunidades en el trabajo, utilización de habilidades y relaciones de trabajo	¿Qué tan fácil o difícil le resulta relacionarse con sus compañeros de trabajo de Shiwi? ¿En qué medida su trabajo en Shiwi le permite utilizar sus habilidades?
	Ingresos, capacidad de generar ingresos y ahorro	¿Shiwi le permite generar ingresos?
	La vida en ambiente agradable	¿Shiwi le da la posibilidades de estar en ambientes agradable?

Grupo de interés	Nombre	Puesto
Productores	Hugo Vásquez	Productor de aceite de coco
Productores	Pedro Heredia	Productor de miel
Productores	Leyda Rimarachín	Productor de miel
Productores	Witman Díaz	Productor de miel
Productores	Mario Montes	Castañero
Productores	Francisco Montes	Castañero

1. ¿Qué edad tiene?
2. ¿A qué se dedica?
3. ¿Cuántos años viene trabajando en esta actividad?
4. ¿Por qué decidió dedicarse a esta actividad?
5. ¿Desde cuándo viene trabajando con Shiwi?
6. ¿Cómo es su relación con Shiwi?

7. ¿Por qué decidió trabajar con Shiwi (y no con otros)?
8. ¿Qué lugar ocupa Shiwi en su negocio? ¿Qué representa y qué tan importante es Shiwi para usted? ¿Por qué?
9. ¿Qué hace ahora que no hacía antes gracias a la alianza que tiene con Shiwi en general?
10. ¿Qué rol tiene en las actividades de Shiwi?
11. ¿Qué obtiene Shiwi de ustedes?
12. ¿Qué beneficios le ha traído Shiwi a usted y a su entorno?
13. ¿De qué manera Shiwi le brinda estos beneficios?
14. ¿Cuáles crees que son los cambios que has experimentado desde que empezaste a trabajar con Shiwi?
15. ¿Cómo cree que sería su situación si Shiwi no existiría? ¿Qué sería distinto?
16. Según la bibliografía revisada, hemos identificado ciertas capacidades y sus respectivas variables que nos permiten analizar el valor social que podría generar Shiwi en ti:

Capacidades	Variables	Preguntas
Salud corporal	Estar sano y condiciones generales de salud	¿Gracias a Shiwi ha mejorado su estado de salud en general?
	Información sobre la salud	¿Shiwi le brinda algún tipo de información sobre el cuidado de su salud?
	Comer alimentos saludables	¿Gracias a Shiwi consume alimentos saludables y mantiene una alimentación saludable?
	Casa, refugio, propiedad de la vivienda, la calidad de la casa	¿Shiwi le brinda un lugar adecuado de trabajo?
Integridad corporal	Movilidad	¿Gracias a Shiwi se siente más seguro donde realiza sus actividades?
	Protección contra la violencia, incluidas las agresiones sexuales	
Sentidos, imaginación y pensamiento	Educación, alfabetización, habilidades	¿Ha adquirido nuevos conocimientos o habilidades desde que trabaja con Shiwi?
	Disfrute de actividades	¿Gracias a que trabaja con Shiwi es capaz de disfrutar sus actividades diarias?
	Estar actualizado con noticias, información	¿Shiwi le brinda noticias relaciones a conservación, u otras temas relacionados?
Emociones	Expresar sentimientos	¿desde que trabaja con Shiwi siente que puede expresar más emociones, se siente menos ansiosa?
Razón práctica	Concepto de buena vida, los planes, evaluación de la vida	¿gracias a Shiwi siente que puede tener una idea de buena idea que se basa en su propio juicio?, ¿Shiwi ha

		influido en que tenga un plan claro de cómo le gustaría que su vida sea?										
	Logro de vida, el logro de metas y sueños	¿consideras que Shiwi te brinda la posibilidad u oportunidad de lograr cosas en tu vida, tus metas, sueños?										
	Felicidad, satisfacción con la vida, la vida feliz percibida	¿Sientes que Shiwi te da mayores posibilidades de ser feliz o de sentirte más satisfecha con tu vida?										
	Toma de decisiones informada	¿Shiwi contribuye a que tomes decisiones informadas vinculadas al consumo?										
Afilación	Respeto a los demás	¿Shiwi te ha facilitado imaginar la situación de otras personas (productores, clientes)?										
	Participar en la interacción social	¿Gracias a Shiwi asistes o participas de eventos sociales o reuniones con amigos, familiares?										
	Sensación de valor, autoestima, confianza, respeto de los demás	¿Sientes que Shiwi ha contribuido a que pienses en ti como una persona valiosa?										
	Acción basada en la creencia personal	¿Shiwi te da la posibilidades de que usted pueda actuar de acuerdo a su creencia u opinión personal?										
	Participación de la comunidad	¿Shiwi contribuye a que te involucre más con tu comunidad?										
Otras especies	La preocupación por otras especies	¿Shiwi ha contribuido a que aprecies más las plantas, los animales, la naturaleza?										
	Información sobre las prácticas agrícolas sostenibles	¿con Shiwi conoces más sobre prácticas sostenibles										
Juego	Recreación, actividades de ocio	¿Shiwi te permite disfrutar más de actividades recreativas o de ocio?										
Control del propio entorno: material	Empleo, tipo de trabajo, las oportunidades de empleo	¿con Shiwi tienes la posibilidad de encontrar un buen trabajo?										
	Protección contra la explotación económica y no económica, la independencia económica	¿gracias a Shiwi siente mayor independencia económicamente?										
	Oportunidades relacionadas con el trabajo, relaciones de trabajo, utilización de habilidades	¿En qué medida trabajar con Shiwi le permite utilizar sus habilidades?										
	Ingresos, capacidad de generar ingresos y ahorro	¿Shiwi le permite generar ingresos?										
	Ser propietario de activos (instrumentos de trabajo, ropa, animales de granja)	¿gracias a que trabaja con Shiwi ha obtenido mayores oportunidades de ser propietario de activos?										
	La vida en ambiente agradable	¿Shiwi le da la posibilidades de estar en ambientes agradable?										
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Grupo de interés</th> <th>Nombre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cientes</td> <td>Carolina Ortega</td> </tr> <tr> <td>Cientes</td> <td>Dominique Favre</td> </tr> <tr> <td>Cientes</td> <td>Claudia Ochoa</td> </tr> <tr> <td>Cientes</td> <td>Adriana Tamayo</td> </tr> </tbody> </table>			Grupo de interés	Nombre	Cientes	Carolina Ortega	Cientes	Dominique Favre	Cientes	Claudia Ochoa	Cientes	Adriana Tamayo
Grupo de interés	Nombre											
Cientes	Carolina Ortega											
Cientes	Dominique Favre											
Cientes	Claudia Ochoa											
Cientes	Adriana Tamayo											

Clientes	Almudena Egúskuiza
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo se describiría a sí misma? 2. ¿Desde cuándo viene consumiendo los productos de Shiwi? 3. ¿Qué productos de Shiwi consume principalmente? 4. ¿Con qué frecuencia compra y consume los productos de Shiwi? 5. ¿Cómo se enteró de Shiwi? 6. ¿Por qué consume los productos Shiwi? 7. ¿Qué beneficios le ha traído Shiwi a usted y a su entorno? 8. ¿De qué manera Shiwi le brinda estos beneficios? (qué siente que Shiwi le brinda además de los productos) 9. ¿Qué cambios notó en su vida desde que empezó a consumir los productos de Shiwi? 10. ¿Podría decir que Shiwi está contribuyendo o contribuyó de alguna forma a que eso suceda? 11. ¿Cómo cree que sería su situación si Shiwi no existiría? ¿Qué sería distinto? 12. Según la bibliografía revisada, hemos identificado ciertas capacidades y sus respectivas variables que nos permiten analizar el valor social que podría generar Shiwi en ti: 	

Capacidades	Variables	Preguntas
Salud corporal	Información sobre la salud	¿Shiwi le brinda algún tipo de información sobre el cuidado de su salud?
	Comer alimentos saludables	¿Gracias a Shiwi consume alimentos saludables y mantiene una alimentación saludable?
Sentidos, imaginación y pensamiento	Estar actualizado con noticias, información	¿Shiwi le brinda noticias relaciones a conservación, u otras temas relacionados?
Razón práctica	Concepto de buena vida, los planes, evaluación de la vida	¿ Shiwi contribuye a que formes una idea de buena idea que basada en tu propio juicio?, ¿Shiwi ha influido en que tenga un plan claro de cómo te gustaría que tu vida sea?
	Logro de vida, el logro de metas y sueños	¿consideras que Shiwi te brinda la posibilidad u oportunidad de lograr cosas en tu vida, tus metas, sueños?
	Felicidad, satisfacción con la vida, la vida feliz percibida	¿Sientes que Shiwi te da mayores posibilidades de ser feliz o de sentirte más satisfecha con tu vida?
	Toma de decisiones informada	¿Shiwi contribuye a que tomes decisiones informadas vinculadas al consumo?

Afilación	Respeto a los demás	¿Shiwi te ha facilitado imaginar la situación de los productores?
	Participar en la interacción social	¿Gracias a Shiwi asistes o participas de eventos sociales o reuniones con amigos, familiares?
	Sensación de valor, autoestima, confianza, respeto de los demás	¿Sientes que Shiwi ha contribuido a que pienses en ti como una persona valiosa?
	Acción basada en la creencia personal	¿Shiwi te da la posibilidades de que usted pueda actuar de acuerdo a su creencia u opinión personal?
Otras especies	La preocupación por otras especies	¿Shiwi ha contribuido a que aprecies más las plantas, los animales, la naturaleza?
	Información sobre las prácticas agrícolas sostenibles	¿con Shiwi conoces más sobre prácticas sostenibles
Juego	Recreación, actividades de ocio	¿Shiwi te permite disfrutar más de actividades recreativas o de ocio?
Control del propio entorno: material	La vida en ambiente agradable	¿Shiwi le da la posibilidades de estar en ambientes agradable?



ANEXO Q: Consentimientos informados

Véase los consentimientos informados adjuntos en la versión digital.



ANEXO R: Cuestionario dirigido a clientes

Edad	20-28	<input type="checkbox"/>	Mujer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	29-37	<input type="checkbox"/>	Hombre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	38-46	<input type="checkbox"/>	Ciudad de residencia	<input type="text"/>	
	47 a más	<input type="checkbox"/>	Distrito de residencia	<input type="text"/>	

1. ¿Cuánto tiempo viene consumiendo los productos de Shiwi?

6 meses o menos	<input type="checkbox"/>
De 6 meses a 1 año	<input type="checkbox"/>
De 1 año a 2 años	<input type="checkbox"/>
De 2 años a 5 años	<input type="checkbox"/>
De 5 años a más	<input type="checkbox"/>

2. ¿Qué producto(s) consume de Shiwi?

Castaña amazónica	<input type="checkbox"/>
miel de abeja	<input type="checkbox"/>
aceite de coco	<input type="checkbox"/>
panela	<input type="checkbox"/>
bálsamos labiales	<input type="checkbox"/>
otro	<input type="checkbox"/>

4. ¿Principalmente por qué consume los productos de Shiwi? .Califique en orden de prioridad del 1 al 4 (donde 1 es la más alta prioridad)

	1	2	3	4
Contribuyo con la conservación de las Áreas protegidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Son saludables y/o nutritivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contribuyo con el trabajo de las familias productoras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Por su calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si tiene alguna otra razón por la cual consume los productos de Shiwi, especificarla:

<input type="text"/>

5. ¿Con qué frecuencia consume los productos de Shiwi?

Diario o interdiario	<input type="checkbox"/>
Semanal	<input type="checkbox"/>
Mensual	<input type="checkbox"/>
Cada 2 meses o más	<input type="checkbox"/>

Capacidades Desarrolladas

1. ¿Qué tipo de información sobre salud ha recibido por parte de Shiwi?

Alimentación saludable	<input type="checkbox"/>
Cosmética natural	<input type="checkbox"/>
Ninguna	<input type="checkbox"/>

2. Actualmente, ¿considera que consume alimentos saludables de manera regular?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

En una escala del 1 al 5 ¿Qué tanto considera que Shiwi ha contribuido en esto?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

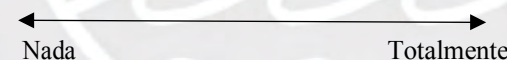


3. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo respecto a las afirmación: "Yo respeto, valoro y aprecio a los productores, agricultores de castaña, panela, coco, miel, otros"

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

En una escala del 1 al 5 ¿Qué tanto considera que Shiwi ha contribuido en esto?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

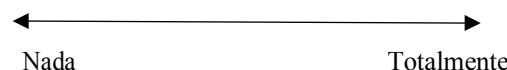


4. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo respecto a las afirmación: "Aprecio y valoro a las plantas, la naturaleza (bosques) y los animales"

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

En una escala del 1 al 5 ¿Qué tanto considera que Shiwi ha contribuido en esto?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



5. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo respecto a las afirmación: "Al consumir los productos de Shiwi estoy más satisfecho o feliz con mi vida"

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

En una escala del 1 al 5 ¿Qué tanto considera que Shiwi ha contribuido en esto?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

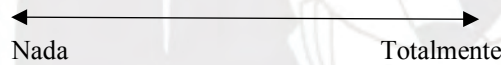


6. ¿En qué medida toma decisiones informadas y/o conscientes en relación al consumo?

Todo el tiempo	<input type="checkbox"/>
La mayor parte del tiempo	<input type="checkbox"/>
Parte del tiempo	<input type="checkbox"/>
Rara vez	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

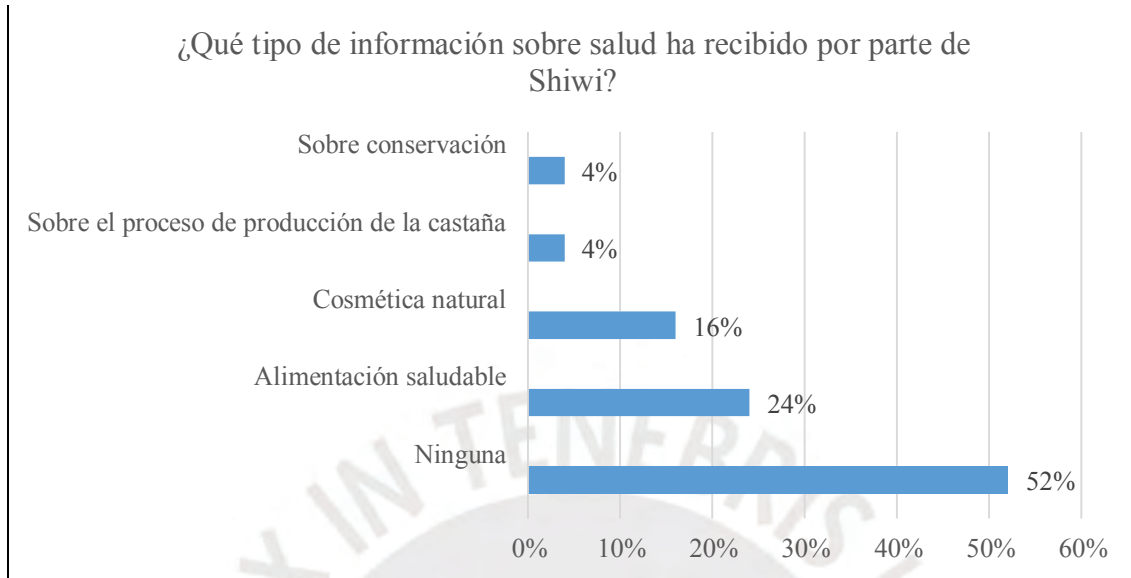
En una escala del 1 al 5 ¿Qué tanto considera que Shiwi ha contribuido en esto?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



ANEXO S: Información sobre salud recibida por los clientes

Figura S1: Información sobre salud recibida por los clientes



ANEXO T: Sobre consumo de alimentos saludable

Figura T1: Actualmente, ¿considera que consume alimentos saludables de manera regular?

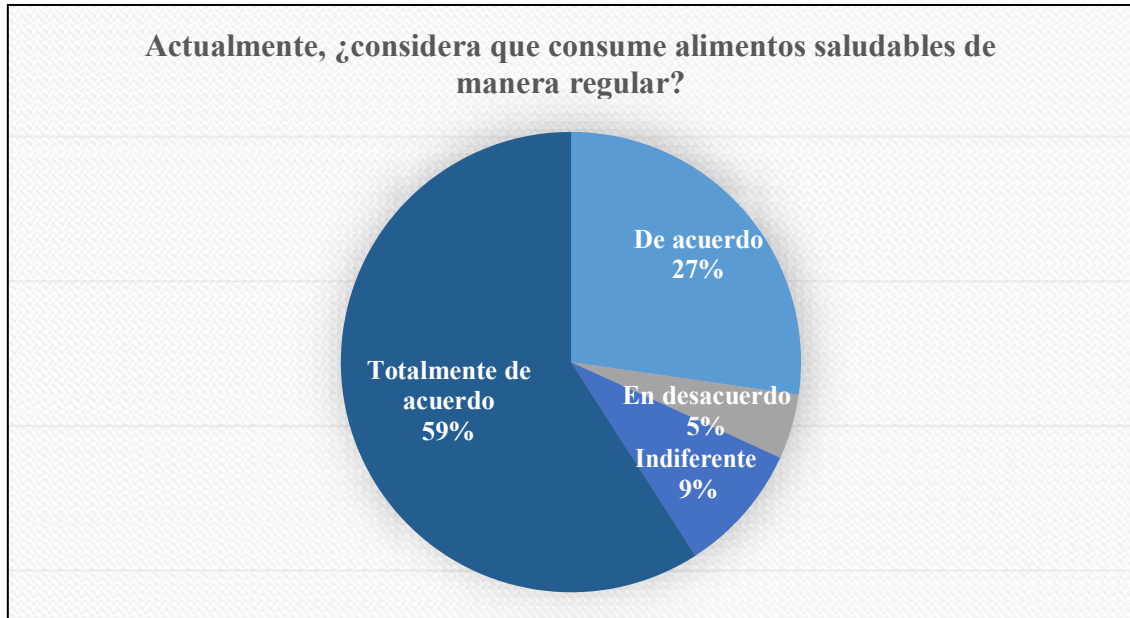
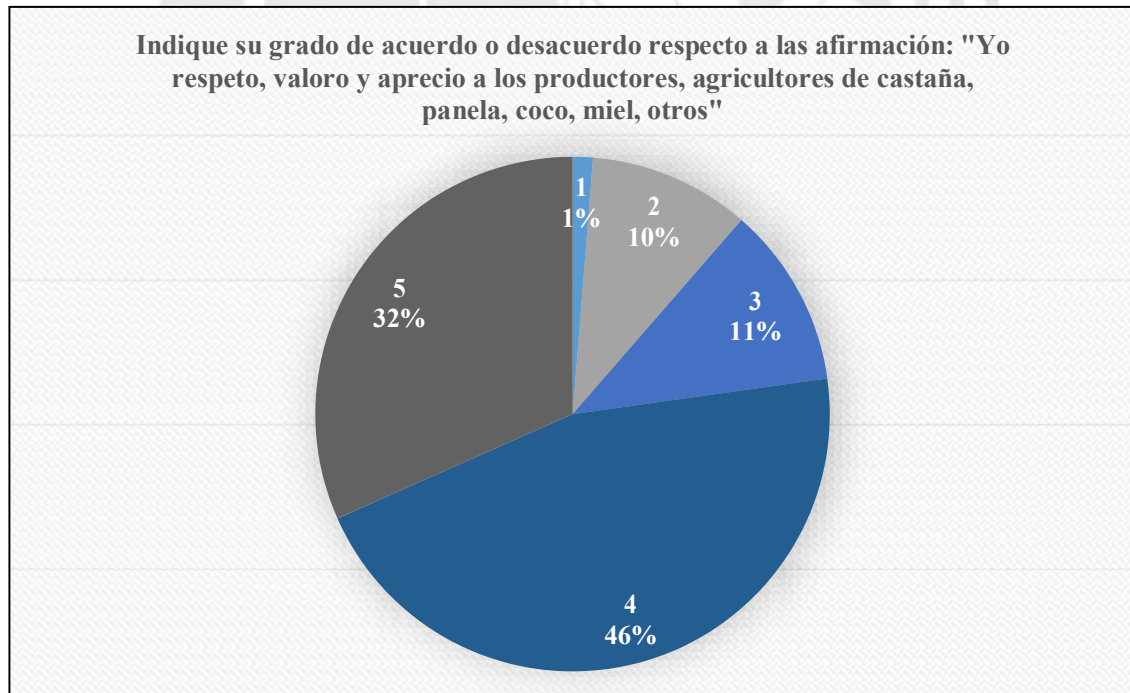


Figura T2: Indique su grado de acuerdo o desacuerdo respecto a las afirmación: "Yo respeto, valoro y aprecio a los productores, agricultores de castaña, panela, coco, miel, otros"



ANEXO U: Sobre respeto, valoración y aprecio hacia los productores

Figura U1: Valoración hacia los productores

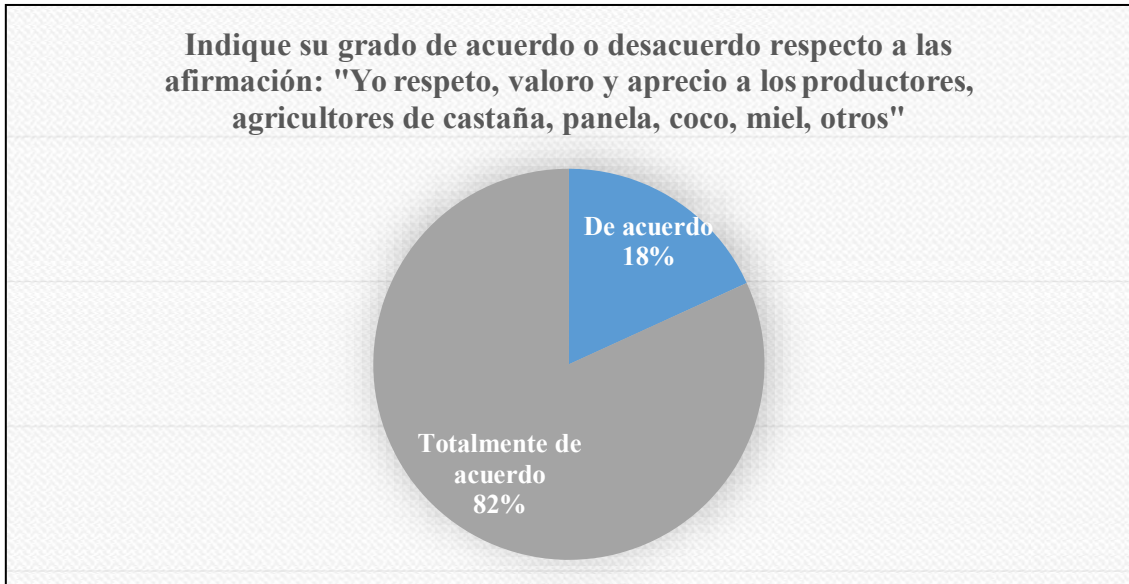
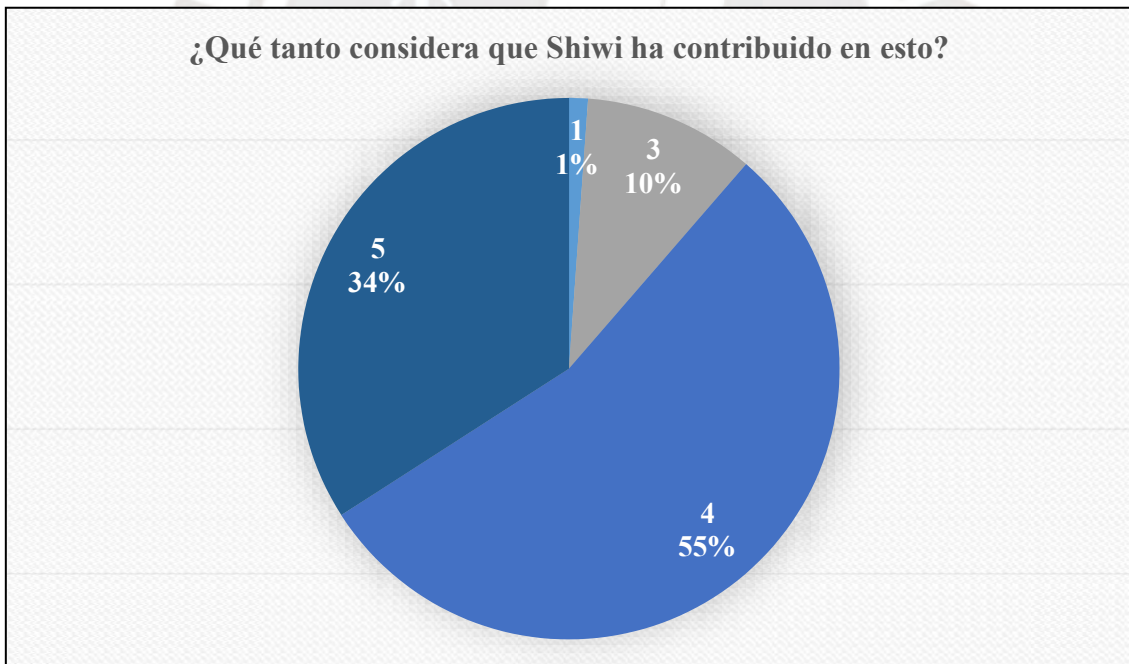


Figura U2: Contribución de Shiwi



ANEXO V: Información que brinda Shiwi

Tabla V1: Información sobre los castañeros

Sobre los castañeros
 <p>The screenshot shows a post from Shiwi dated September 9th. The text describes 'La Ruta de la Castaña' and mentions Don Mario, a castañero in the Tambopata National Reserve. It highlights the role of Shiwi products in conserving biodiversity. Hashtags include #dateelgustodeconservar, #wild, and #castañaamazonica. Below the text is a video thumbnail showing Don Mario with the title 'La Ruta de la Castaña - Don Mario' and a description: 'La ruta de la castaña: Don Mario es un castañero con gran experiencia, él nos cuenta su historia.'</p>
Fuente: Shiwi(2018b)
Sobre especies en peligro de extinción
 <p>The screenshot shows a post from Shiwi dated September 5th. The text discusses emblematic monkey species in the Amazon, such as the black howler, and their role in the ecosystem. It mentions that Shiwi products are sourced from protected natural areas to ensure monkeys can live in freedom. Hashtags include #conservación, #monochocho, #tambopata, #areanaturalprotegida, and #DateElGustoDeConservar. Below the text is a photograph of a black howler monkey sitting on a rock.</p>
Fuente: Shiwi(2018b)

ANEXO W: Sobre la capacidad “otras especies”

Figura W1: Prioridad de razones del consumo de los productos de Shiwi

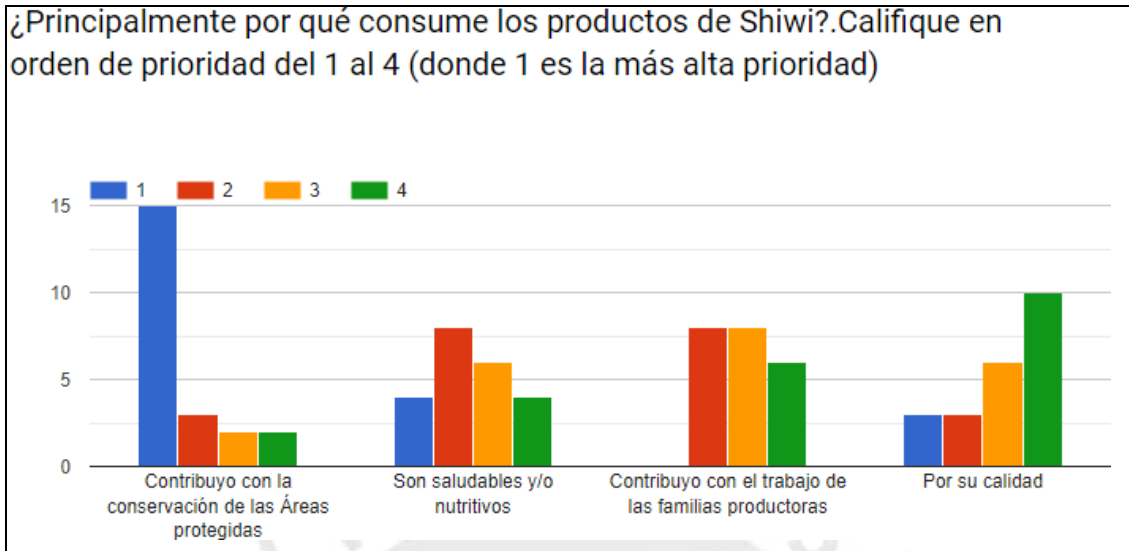


Figura W2: Valoración a las plantas, la naturaleza y animales

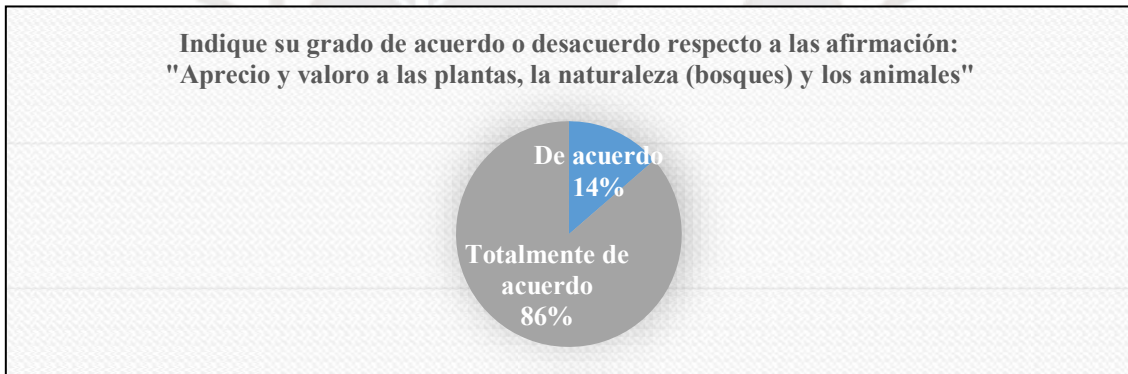
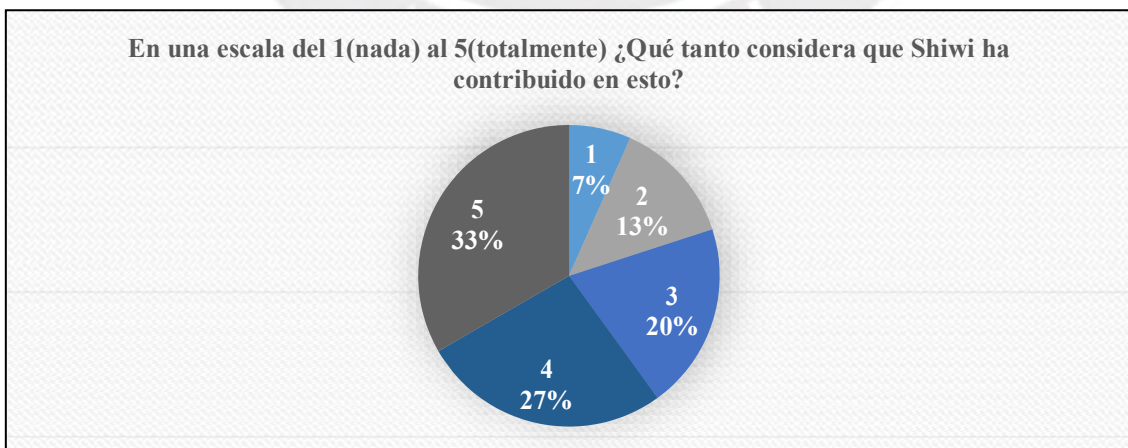


Figura W3: Contribución de Shiwi



ANEXO X: Información de las compras que ha realizado Shiwi a los productores

Figura X1: Compras que Shiwi realizó a los productores en el año 2017

COMPRAS DEL 2017- SHIWI		
Producto	Productor	Monto total S/
Aceite de coco	Hugo Vásquez	12,560.00
	Otro	1,000.00
Total aceite de coco		13,560.00
Miel de abeja	Leyda Rimarachin	1,068.00
	Pedro Heredia	3,500.00
	Witman Díaz	1,040.00
	Otros	11,260.00
Total miel		16,868.00

Adaptado de: Shiwi (2018)



ANEXO Y: Sobre la satisfacción de consumir los productos de Shiwi

Figura Y3: Satisfacción de consumir los productos de Shiwi



ANEXO Z: Sobre la toma de decisiones informadas y/o conscientes en relación al consumo

Figura Z1: Toma de decisiones informadas de sus clientes en relación al consumo

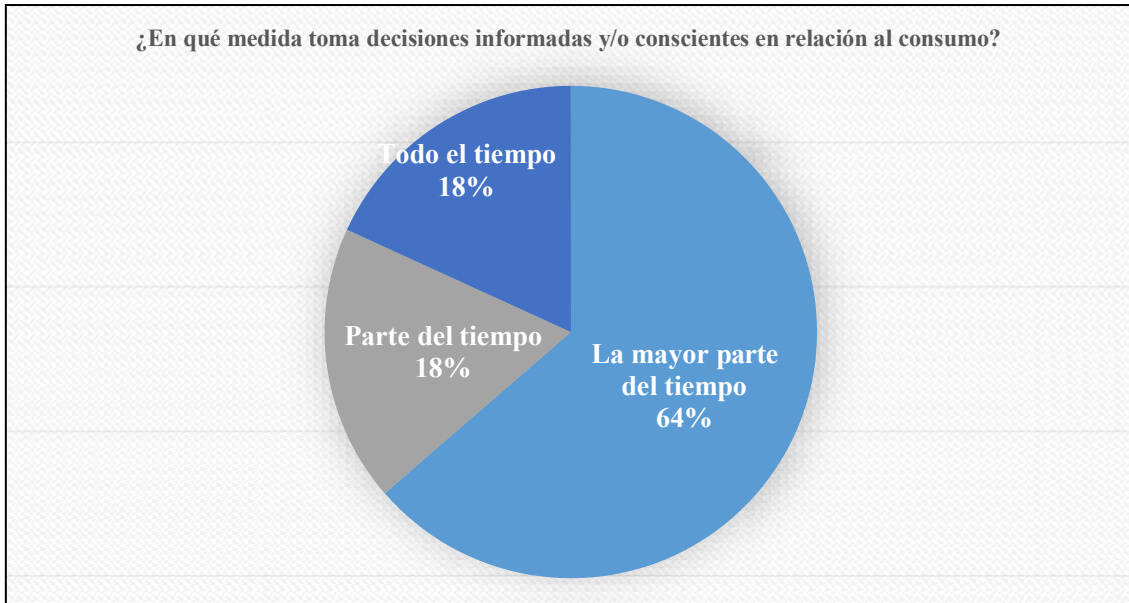
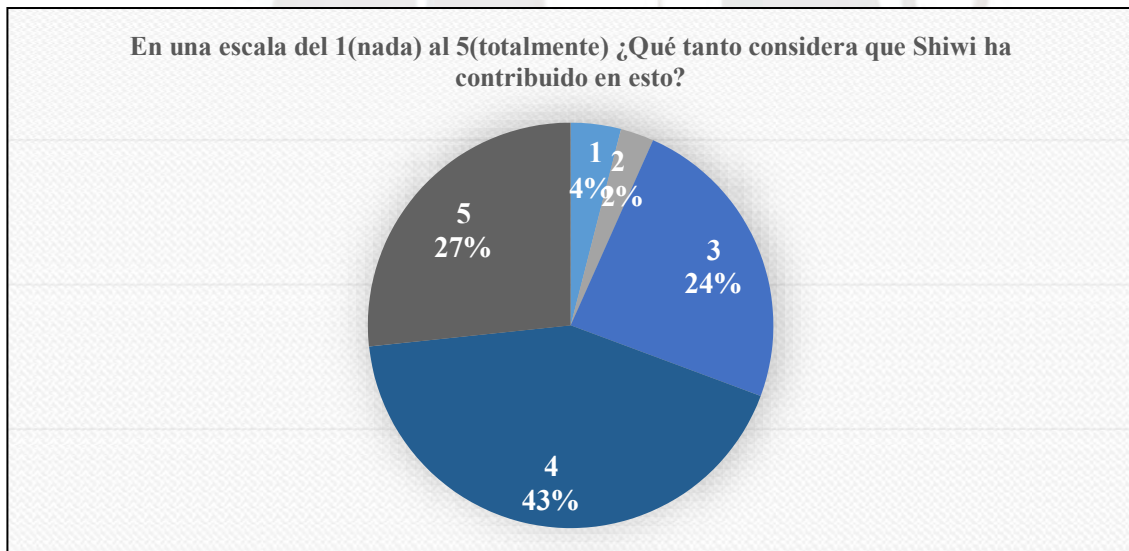


Figura Z2: Contribución de Shiwi para la toma de decisiones informadas



CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Comprensión del valor social creado por una empresas social bajo el enfoque de las capacidades: estudio de caso Shiwi", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Martín Beaumont.

El objetivo de contar con la información relacionada a la empresa "Shiwi S.A.C" es conocer el valor social generado por la misma. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Elizabeth Javier Tolentino

Código PUCP: 20120784



Jesús Zamudio Flores

Código PUCP: 2012084

Yo Sofía Rubio representante de "Shiwi S.A.C" autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica antes nombrado. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Sofía Rubio

Gerente general de Shiwi S.A.C.

CONSENTIMIENTO INFORMADO


La presente investigación, "Medición del valor social de la empresa social Shiwi", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Martín Beaumont.

Al firmar este documento, acepto la grabación de la entrevista y/o encuesta, con el fin de que el investigador pueda transcribir su contribución al proyecto y pueda ser eventualmente referida en la tesis de licenciatura. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

A su vez, reconozco que se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas, en cualquier momento durante su participación, sobre los objetivos de la entrevista y, en caso éstas hayan sido hechas, considero que las mismas se han respondido de forma adecuada.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Nombre del entrevistado	Claudia Ochoa Pérez
DNI	41768231
Firma	

Nombre del estudiante 1	Elizabeth Javier Tolentino
DNI	72189177
Firma	

Nombre del estudiante 2	Jesús Zamudio Flores
DNI	72871022
Firma	

CONSENTIMIENTO INFORMADO


La presente investigación, "Medición del valor social de la empresa social Shiwi", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Martín Beaumont.


Al firmar este documento, acepto la grabación de la entrevista y/o encuesta, con el fin de que el investigador pueda transcribir su contribución al proyecto y pueda ser eventualmente referida en la tesis de licenciatura. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.


A su vez, reconozco que se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas, en cualquier momento durante su participación, sobre los objetivos de la entrevista y, en caso éstas hayan sido hechas, considero que las mismas se han respondido de forma adecuada.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Nombre del entrevistado	Francisco Montes
DNI	44827165
Firma	

Nombre del estudiante 1	Elizabeth Javier Tolentino
DNI	72189177
Firma	

Nombre del estudiante 2	Jesús Zamudio Flores
DNI	72871022
Firma	

CONSENTIMIENTO INFORMADO


La presente investigación, "Medición del valor social de la empresa social Shiwi", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Martín Beaumont.


Al firmar este documento, acepto la grabación de la entrevista y/o encuesta, con el fin de que el investigador pueda transcribir su contribución al proyecto y pueda ser eventualmente referida en la tesis de licenciatura. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.


A su vez, reconozco que se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas, en cualquier momento durante su participación, sobre los objetivos de la entrevista y, en caso éstas hayan sido hechas, considero que las mismas se han respondido de forma adecuada.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Nombre del entrevistado	Mario Montes
DNI	45529267
Firma	

Nombre del estudiante 1	Elizabeth Javier Tolentino
DNI	72189177
Firma	

Nombre del estudiante 2	Jesús Zamudio Flores
DNI	72871022
Firma	

CONSENTIMIENTO INFORMADO


La presente investigación, "Medición del valor social de la empresa social Shiwi", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Martín Beaumont.


Al firmar este documento, acepto la grabación de la entrevista y/o encuesta, con el fin de que el investigador pueda transcribir su contribución al proyecto y pueda ser eventualmente referida en la tesis de licenciatura. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.


A su vez, reconozco que se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas, en cualquier momento durante su participación, sobre los objetivos de la entrevista y, en caso éstas hayan sido hechas, considero que las mismas se han respondido de forma adecuada.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Nombre del entrevistado	Verónica López
DNI	72126727
Firma	

Nombre del estudiante 1	Elizabeth Javier Tolentino
DNI	72189177
Firma	

Nombre del estudiante 2	Jesús Zamudio Flores
DNI	72871022
Firma	

CONSENTIMIENTO INFORMADO

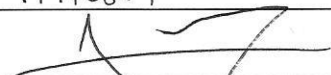
La presente investigación, "Medición del valor social de la empresa social Shiwi", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Martín Beaumont.

Al firmar este documento, acepto la grabación de la entrevista y/o encuesta, con el fin de que el investigador pueda transcribir su contribución al proyecto y pueda ser eventualmente referida en la tesis de licenciatura. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.


A su vez, reconozco que se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas, en cualquier momento durante su participación, sobre los objetivos de la entrevista y, en caso éstas hayan sido hechas, considero que las mismas se han respondido de forma adecuada.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Nombre del entrevistado	Aimvdena Egúsqvitzg Zavalg
DNI	47470634
Firma	

Nombre del estudiante 1	Elizabeth Javier Tolentino
DNI	72189177
Firma	

Nombre del estudiante 2	Jesús Zamudio Flores
DNI	72871022
Firma	

CONSENTIMIENTO INFORMADO

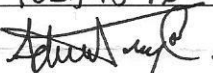
La presente investigación, "Medición del valor social de la empresa social Shiwi", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Martín Beaumont.

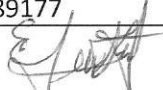
Al firmar este documento, acepto la grabación de la entrevista y/o encuesta, con el fin de que el investigador pueda transcribir su contribución al proyecto y pueda ser eventualmente referida en la tesis de licenciatura. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

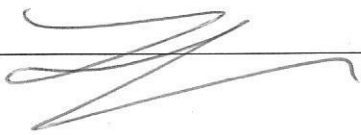
A su vez, reconozco que se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas, en cualquier momento durante su participación, sobre los objetivos de la entrevista y, en caso éstas hayan sido hechas, considero que las mismas se han respondido de forma adecuada.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Nombre del entrevistado	ADRIANA ELSA JAMAYO GÓDOVA
DNI	10271896
Firma	

Nombre del estudiante 1	Elizabeth Javier Tolentino
DNI	72189177
Firma	

Nombre del estudiante 2	Jesús Zamudio Flores
DNI	72871022
Firma	

CONSENTIMIENTO INFORMADO

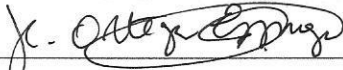
La presente investigación, "Medición del valor social de la empresa social Shiwi", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Martín Beaumont.

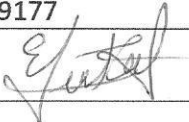
Al firmar este documento, acepto la grabación de la entrevista y/o encuesta, con el fin de que el investigador pueda transcribir su contribución al proyecto y pueda ser eventualmente referida en la tesis de licenciatura. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.


A su vez, reconozco que se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas, en cualquier momento durante su participación, sobre los objetivos de la entrevista y, en caso éstas hayan sido hechas, considero que las mismas se han respondido de forma adecuada.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Nombre del entrevistado	CAROLINA ORTEGA ESPINOZA
DNI	43978716
Firma	

Nombre del estudiante 1	Elizabeth Javier Tolentino
DNI	72189177
Firma	

Nombre del estudiante 2	Jesús Zamudio Flores
DNI	72871022
Firma	

CONSENTIMIENTO INFORMADO

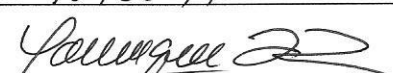
La presente investigación, "Medición del valor social de la empresa social Shiwi", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Martín Beaumont.

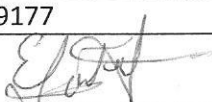
Al firmar este documento, acepto la grabación de la entrevista y/o encuesta, con el fin de que el investigador pueda transcribir su contribución al proyecto y pueda ser eventualmente referida en la tesis de licenciatura. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.


A su vez, reconozco que se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas, en cualquier momento durante su participación, sobre los objetivos de la entrevista y, en caso éstas hayan sido hechas, considero que las mismas se han respondido de forma adecuada.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Nombre del entrevistado	Dominique Favre Falconi
DNI	09343544
Firma	

Nombre del estudiante 1	Elizabeth Javier Tolentino
DNI	72189177
Firma	

Nombre del estudiante 2	Jesús Zamudio Flores
DNI	72871022
Firma	

CONSENTIMIENTO INFORMADO


La presente investigación, "Medición del valor social de la empresa social Shiwi", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Martín Beaumont.

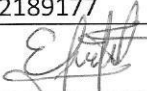
Al firmar este documento, acepto la grabación de la entrevista y/o encuesta, con el fin de que el investigador pueda transcribir su contribución al proyecto y pueda ser eventualmente referida en la tesis de licenciatura. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

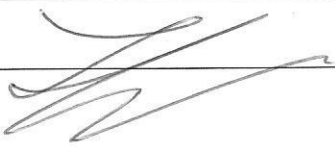
A su vez, reconozco que se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas, en cualquier momento durante su participación, sobre los objetivos de la entrevista y, en caso éstas hayan sido hechas, considero que las mismas se han respondido de forma adecuada.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Nombre del entrevistado	Hugo Vásquez Torresjón
DNI	01099170
Firma	

Nombre del estudiante 1	Elizabeth Javier Tolentino
DNI	72189177
Firma	

Nombre del estudiante 2	Jesús Zamudio Flores
DNI	72871022
Firma	

CONSENTIMIENTO INFORMADO

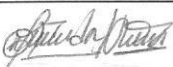
La presente investigación, "Medición del valor social de la empresa social Shiwi", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Martín Beaumont.

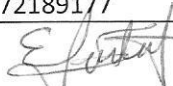
Al firmar este documento, acepto la grabación de la entrevista y/o encuesta, con el fin de que el investigador pueda transcribir su contribución al proyecto y pueda ser eventualmente referida en la tesis de licenciatura. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

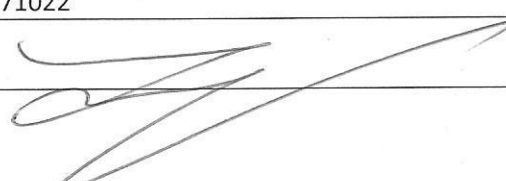
A su vez, reconozco que se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas, en cualquier momento durante su participación, sobre los objetivos de la entrevista y, en caso éstas hayan sido hechas, considero que las mismas se han respondido de forma adecuada.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Nombre del entrevistado	LEYDA GUEILER RIMARACHIN CAYATOPA
DNI	41833844
Firma	

Nombre del estudiante 1	Elizabeth Javier Tolentino
DNI	72189177
Firma	

Nombre del estudiante 2	Jesús Zamudio Flores
DNI	72871022
Firma	

CONSENTIMIENTO INFORMADO

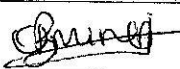
La presente investigación, "Medición del valor social de la empresa social Shiwi", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Martín Beaumont.

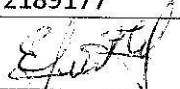
Al firmar este documento, acepto la grabación de la entrevista y/o encuesta, con el fin de que el investigador pueda transcribir su contribución al proyecto y pueda ser eventualmente referida en la tesis de licenciatura. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

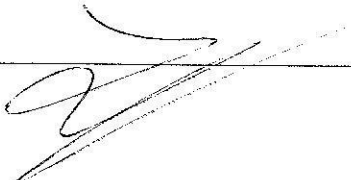
A su vez, reconozco que se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas, en cualquier momento durante su participación, sobre los objetivos de la entrevista y, en caso éstas hayan sido hechas, considero que las mismas se han respondido de forma adecuada.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Nombre del entrevistado	Oriane Brunet
DNI C.E.	001495402
Firma	

Nombre del estudiante 1	Elizabeth Javier Tolentino
DNI	72189177
Firma	

Nombre del estudiante 2	Jesús Zamudio Flores
DNI	72871022
Firma	

CONSENTIMIENTO INFORMADO

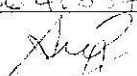
La presente investigación, "Medición del valor social de la empresa social Shiwi", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Martín Beaumont.


Al firmar este documento, acepto la grabación de la entrevista y/o encuesta, con el fin de que el investigador pueda transcribir su contribución al proyecto y pueda ser eventualmente referida en la tesis de licenciatura. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

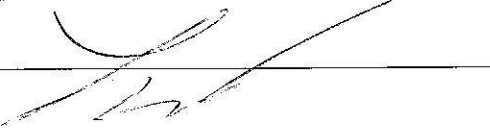
A su vez, reconozco que se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas, en cualquier momento durante su participación, sobre los objetivos de la entrevista y, en caso éstas hayan sido hechas, considero que las mismas se han respondido de forma adecuada.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Nombre del entrevistado	Pedro Heredia Arco
DNI	66641337
Firma	

Nombre del estudiante 1	Elizabeth Javier Tolentino
DNI	72189177
Firma	

Nombre del estudiante 2	Jesús Zamudio Flores
DNI	72871022
Firma	

CONSENTIMIENTO INFORMADO


La presente investigación, "Medición del valor social de la empresa social Shiwi", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Martín Beaumont.

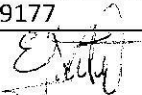
Al firmar este documento, acepto la grabación de la entrevista y/o encuesta, con el fin de que el investigador pueda transcribir su contribución al proyecto y pueda ser eventualmente referida en la tesis de licenciatura. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

A su vez, reconozco que se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas, en cualquier momento durante su participación, sobre los objetivos de la entrevista y, en caso éstas hayan sido hechas, considero que las mismas se han respondido de forma adecuada.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Nombre del entrevistado	Heyssy Witman Diaz Rojas
DNI	44933193
Firma	

Nombre del estudiante 1	Elizabeth Javier Tolentino
DNI	72189177
Firma	

Nombre del estudiante 2	Jesús Zamudio Flores
DNI	72871022
Firma	