

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



**Componentes críticos para la creación de valor en el modelo de
negocio de una empresa social del sector de moda sostenible.
Estudio de caso único: BELLA ABORIGEN**

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

CHAUPIN GALINDO, Andrea Irene
MIGUEL AQUINO, Kiara Cecilia

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en
Gestión Social presentada por:

SUAREZ LEON, Angelica Ester

Asesoradas por: Mgtr. Hellen del Rocío López Valladares

Lima, enero de 2020

La tesis

Componentes críticos para la creación de valor de una empresa social del sector de moda sostenible. Estudio de caso único: BELLA ABORIGEN

ha sido aprobada por:

Mgr. Julio Gamero Requena
[Presidente del Jurado]

Mgr. Hellen del Rocío López Valladares
[Asesor Jurado]

Dra. Marta Tostes Vieira
[Tercer Jurado]

Dedico esta tesis a mis padres, quienes han hecho posible un sueño conjunto. Admiro grandemente sus esfuerzos diarios y les agradezco por haberme apoyado constantemente para culminar esta etapa. A mis hermanos quienes han sido mis cómplices. Dedico especialmente a mi hermana, este logro es tuyo simplemente gracias por todo. Finalmente, gracias a Dios que me ha permitido conocer a personas espectaculares y vivir momentos únicos en la PUCP.

Andrea Chaupín

Dedico esta tesis de principio a fin a mi mamá, este trabajo de investigación es el resultado de todos los esfuerzos y sacrificios que hemos hecho juntas todos estos años que significó mi carrera universitaria en la PUCP. Gracias por estar conmigo siempre, por confiar en mí y por enseñarme a nunca rendirme. Solo tengo mi agradecimiento infinito hacia ti.

¡Esto lo hemos logrado juntas!

Kiara Miguel

Dedico esta tesis en primer lugar a Dios, quien estuvo desde el primer momento en este sueño loco de estudiar en la mejor universidad no posible para mí, siempre dijo “Estoy contigo en esto”. Agradezco a mis padres por amarme, guiarme con sus vidas, apoyarme y ser pacientes; a mi pequeña Caro, mi hermana y amiga. Y finalmente, a todos mis amigos y líderes que se interesaron por mí y me dieron ánimo para concluir esta etapa.

Angélica Suárez

Esta tesis la dedicamos con todo nuestro corazón al gran equipo de artesanas de la Asociación Kuska, que con tanta amabilidad nos recibieron, y nos mostraron el bello arte que puede salir de manos ayacuchanas. Asimismo, agradecemos a Bella Aborigen por su predisposición a brindarnos su tiempo y su amabilidad en cada reunión realizada. Finalmente, agradecemos a nuestra asesora por los conocimientos brindados y el apoyo constante para culminar este proceso de manera exitosa.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1. Problema de investigación	2
2. Justificación del estudio.....	3
3. Objetivos y preguntas de investigación	5
3.1. Objetivos.....	5
3.2. Preguntas.....	6
4. Viabilidad.....	6
4.1. Tiempo.....	6
4.2. Recursos financieros	7
4.3. Acceso a información	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	8
1. Empresas sociales	8
1.1. Definición de Empresa Social	8
1.2. Dimensiones y características de las Empresas Sociales	11
2. Creación de valor.....	13
2.1. Valor económico	13
2.2. Valor social	15
2.3. Valor Ambiental	16
2.4. Creación de valor en las empresas sociales.....	17
3. Modelo de negocios.....	20
3.1. Modelo de negocios comerciales.....	20
3.2. Modelo de negocios para la sostenibilidad	22
3.3. Modelo de negocios de empresas sociales	24
4. Componentes de modelo de negocio de empresas sociales	26
4.1. Oferta.....	28
4.2. Mercado	29
4.3. Gobernanza	33
4.4. Ecosistema	35
4.5. Superávit	40
4.6. Ecuación de beneficio económico	41
4.7. Ecuación de valor social	43

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	46
1. Industria textil: Subsector textil – Subsector de confecciones en el Perú.....	46
2. Moda sostenible en el Perú	49
2.1. Desarrollo de la moda sostenible.....	49
2.2. Organizaciones del Sector de Moda Sostenible en el Perú según la AMSP	52
2.3. Lineamientos de moda sostenible según la AMSP.....	55
3. Conociendo a Bella Aborigen	57
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	61
4. Planteamiento de la metodología.....	61
4.1. Alcance	61
4.2. Enfoque.....	62
4.3. Diseño.....	63
5. Elaboración y aplicación de herramientas de recolección de información	64
5.1. Entrevistas a profundidad	64
5.2. Grupos de enfoque.....	64
5.3. Selección de caso de estudio	65
6. Definición de variables generales y sub variables	66
6.1. Unidad de análisis	67
7. Estrategias de Análisis e interpretación de datos.....	70
7.1. Análisis de contenido.....	70
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS	73
1. Análisis de los componentes del modelo de negocio de bella aborigen	73
1.1. Variable Oferta.....	74
1.2. Variable Mercado	76
1.3. Variable Gobernanza	82
1.4. Variable Ecosistema	85
1.5. Variable Superávit	92
1.6. Variable Ecuación de Beneficio económico	93
1.7. Variable Ecuación de Valor Social:.....	97
2. Componentes críticos del modelo de negocio de Bella Aborigen	100
2.1. Variable Oferta.....	101
2.2. Variable Mercado	104
2.3. Variable Gobernanza	108
2.4. Variable Ecosistema	110

2.5. Variable Superávit	114
2.6. Variable Ecuación de Beneficio Económico.....	116
2.7. Variable Ecuación de Valor Social.....	119
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	127
1. Conclusiones	127
2. Recomendaciones	134
REFERENCIAS	136
ANEXO A: Matriz de consistencia.....	147
ANEXO B: Estrategia para empresas ecológicas	155
ANEXO C: Modelo de negocio “Canvas”	156
ANEXO D: Modelos de negocio para empresas sociales	157
ANEXO E: Componentes del modelo de negocios en la literatura	159
ANEXO F: Propuesta de valor	160
ANEXO G: Modelo gestión estratégica - capacidades	161
ANEXO H: Proceso productivo de la industria textil	162
ANEXO I: Proceso productivo de confecciones	163
ANEXO J: Cadena de valor de las organizaciones de moda sostenible.....	164
ANEXO K: Características de moda sostenible	165
ANEXO L: Lineamientos de moda sostenible según la AMSP	166
ANEXO M: Productos de Bella Aborigen	167
ANEXO N: Actores internos y externos de Bella Aborigen	168
ANEXO Ñ: Lista de actores entrevistados	169
ANEXO O: Guía de entrevista a profundidad.....	170
ANEXO P: Matriz de codificación de las entrevistas a profundidad.....	193
ANEXO Q: Guía de preguntas para grupo focal	210
ANEXO R: Resumen descriptivo de la entrevista a actores internos y externos de Bella Aborigen	212
ANEXO S: Resumen descriptivo de las entrevistas a expertos	215

ANEXO T: Resumen descriptivo del Focus group.....	219
ANEXO U: Canales de distribución de Bella Aborigen	221
ANEXO V: Actividades de Operación en Bella Aborigen	222
ANEXO W: Relación de productos y proveedores de Bella Aborigen	223
ANEXO X: Perfil de artesanas de la asociación Kuska	224
ANEXO Y: Beneficios sociales para las artesanas de Kuska.....	225
ANEXO Z: Efectos en el ingreso de las artesanas de Kuska.....	226

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Definiciones de empresas sociales	10
Tabla 2: Cuadro comparativo de los tipos de modelos de negocio	26
Tabla 3: Componentes del modelo de negocio de empresas sociales	28
Tabla 4: Actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor	36
Tabla 5: Actividades claves del modelo de negocio Canvas	37
Tabla 6: Tipos de organizaciones de la Asociación de Moda Sostenible del Perú	54
Tabla 7: Variables y subvariables de la investigación	66
Tabla 8: Matriz de Codificación	71
Tabla 9: Elementos que caracterizan la propuesta de valor de Bella Aborigen.....	75
Tabla 10: Variables de segmentación utilizadas para el perfil del cliente de Bella Aborigen.....	77
Tabla 11: Principales grupos de interés de Bella Aborigen.....	83
Tabla 12: Relación de socios de Bella Aborigen	91
Tabla 13: Estructura de costos de Bella Aborigen.....	93
Tabla 14: Necesidades identificadas y beneficios para las artesanas de la comunidad KUSKA.	97
Tabla 15: Riesgos identificados en la comunidad de artesanas KUSKA	99
Tabla 16: Cuadro resumen de los resultados de la investigación	124

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo conceptual.....	5
Figura 2: The Hybrid Spectrum of enterprises	9
Figura 3: Dimensiones y Características de las empresas sociales	11
Figura 4: Cadena de valor de impacto.....	19
Figura 5: La cadena de valor genérica	36
Figura 6: Participación del sector textil peruano 2010-2016.....	47
Figura 7: Empresas Manufactureras por Segmento Empresarial.....	48
Figura 8: Conformación del Directorio de la Asociación de Moda Sostenible del Perú.....	53
Figura 9: Actores internos y externos de Bella Aborigen y su intervención en la cadena de valor.	58
Figura 10: Fases de procedimiento metodológico	61
Figura 11: Modelo de negocio de Bella Aborigen.....	74
Figura 12: Cadena de valor de Bella Aborigen.....	85

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo identificar los componentes críticos para la creación de valor en el modelo de negocio de la empresa social del sector de moda sostenible: Bella Aborigen ubicado en Lima Metropolitana. Esta investigación parte bajo un contexto de crecimiento de las empresas sociales y del sector de moda sostenible en el Perú, en donde todavía encontrar un equilibrio estratégico que permita la creación de valor social, ambiental y económico resulta todo un reto para la sostenibilidad de estas organizaciones. Frente a esta situación, entender el modelo de negocio de este tipo de organizaciones es fundamental porque es el lienzo a través del cual crean valor en su conjunto.

Para la ejecución de la investigación, se empleó una metodología cualitativa en un estudio de caso único que refleja el contexto en el que se centra la investigación. Se utilizó el modelo de negocios de empresas sociales propuesto por Laura Michelini (2012), para el análisis de la empresa social seleccionada. Bella Aborigen es el caso de estudio elegido, una empresa social del sector de moda sostenible, que se encuentra en pleno crecimiento. Este estudio incluyó entrevistas a profundidad tanto a actores internos y externos de la organización, así como a especialistas en temas relacionados a moda sostenible, empresas sociales, modelos de negocios y artesanía; además de un focus group con clientas de la empresa. Asimismo, para el análisis de resultados se analizaron las 7 áreas, divididas en 13 componentes del modelo de negocio de Bella Aborigen. De este análisis, se determinaron cuáles de estos componentes eran críticos para la creación de valor en base a la información recogida de actores internos y externos de la empresa, como también la opinión de expertos en dichas áreas.

Por último, se plantearon conclusiones para responder cada objetivo de la investigación. En primer lugar, sobre los conceptos empleados desde una perspectiva teórica y empírica se ha concluido que las empresas sociales son organizaciones híbridas que nacen con una misión social y emplean un modelo de negocio comercial, orientada a la sostenibilidad, para cumplirla a fin de conseguir el triple impacto de creación de valor social, ambiental y económico a través de sus componentes. En segundo lugar, el contexto del sector de moda sostenible y emprendimientos sociales en el Perú, al cual pertenece Bella Aborigen, están actualmente en crecimiento y desarrollo, con amplias oportunidades para las organizaciones quienes la conforman. De igual modo, el desarrollo del lineamiento de moda étnica mantiene su relevancia por el fuerte pool cultural del país. Por último, del análisis de la gestión de los 13 componentes del modelo de negocio de Bella Aborigen se ha concluido que son 8 los componentes críticos: Propuesta de valor, Segmento de mercado, Relacionamiento, Distribución, Cadena de valor,

Modelo de ingresos, Riesgos y Beneficios. Los demás componentes que no fueron considerados como críticos, se debe básicamente al estado en el que se encontraba la empresa social para el momento en el que se realizó la investigación. Asimismo, se proponen recomendaciones para la creación de valor en una etapa futura de la empresa social.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio busca determinar los componentes críticos para la creación de valor en el modelo de negocio de una empresa social del sector de moda sostenible. De este modo, analizamos cómo es que cada uno de estos componentes contribuyen a la creación de valor en la situación actual de la empresa Bella Aborigen. Se analiza el caso específico de Bella Aborigen como un sujeto que ha sido poco estudiado en el caso peruano y su participación en el sector. Para ello, la investigación se divide en seis capítulos.

En el primer capítulo, se presenta el problema de investigación, la justificación, la viabilidad y los objetivos que guiarán la misma. En el segundo capítulo, se presenta el marco teórico, el cual incluye los conceptos de los modelos relacionados a los temas referentes a la investigación como: empresas sociales, creación de valor, modelo de negocios de empresas sociales y componentes de modelos de negocios de empresas sociales.

En el tercer capítulo, se expone el marco contextual de la industria textil: subsector textil y subsector de confesiones en los últimos años, en el cual se desarrolla la moda sostenible. Además, los antecedentes del surgimiento de este nuevo sector, sus primeras iniciativas en el Perú y los lineamientos propuestos por la Asociación de Moda Sostenible del Perú. En este apartado se profundiza en la moda étnica en el sector artesanal, por ser el lineamiento que sigue la empresa. Por último, se presenta el análisis interno de Bella Aborigen.

El cuarto capítulo presenta el marco metodológico, el cual estructura la guía para el análisis del estudio de caso de la empresa Bella Aborigen. Como primer punto, se explica el alcance, enfoque y el diseño de la investigación. En segundo lugar, se plantea la selección del estudio de caso, así como las herramientas de recolección de información. En tercer lugar, se definen las variables y subvariables de la investigación y la selección de las unidades de observación. Finalmente, se definen las estrategias de Análisis e interpretación de datos.

En el quinto capítulo, se presentan los resultados de la investigación a partir del análisis de los datos recolectados de acuerdo a las herramientas planteadas en el capítulo anterior. Los hallazgos responden a la información obtenida de los distintos actores, internos como externos de Bella Aborigen como de los expertos. Finalmente, en el sexto capítulo, se presentan las principales conclusiones, a fin de responder cada objetivo de la investigación, y recomendaciones.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo, se describe el tema central de la presente investigación, mediante la problemática, la justificación de su elección y la viabilidad de la misma. Asimismo, se plantean los objetivos y las preguntas de la investigación.

1. Problema de investigación

Durante las últimas décadas, la notable presencia de necesidades y problemas sociales evidenciaron el insuficiente accionar del Estado y del tercer sector para responder ante ellos. Frente a esto, surgieron nuevos tipos de organizaciones, que tomaron conciencia de su papel en la sociedad como parte de la solución. Estas son organizaciones de naturaleza híbrida caracterizadas por su capacidad para generar valor social como económico (Alter, 2007), dentro de las cuales se encuentran las empresas sociales.

Las empresas sociales poseen una misión social, ya sea solucionar problemas sociales y/o ambientales empleando herramientas del mercado (Haigh & Hoffman, 2014). Para ser sostenibles en el tiempo se apoyan de un modelo de negocio estratégico que les permita cumplir con la misión social proyectada. Mantener equilibrada la creación de valor económico y social se vuelve, en ese sentido, indispensable para este tipo de organizaciones.

Sin embargo, uno de los problemas de las empresas sociales se presenta en el nivel de la gestión estratégica, pues para lograr la sostenibilidad deben asegurar la creación de ambos valores. A pesar del impacto social y/o ambiental que generan, son organizaciones frágiles en cuanto a mantener en equilibrio, la sostenibilidad financiera y el cumplimiento de objetivos para alcanzar la misión social (Santos, Pache & Birkholz, 2015).

Entonces, el riesgo podría presentarse en el largo plazo, al perderse la misión social central se afectaría a los beneficiarios de la empresa; o en el otro caso, fallar en la construcción del modelo de negocio perjudicaría la sostenibilidad financiera, con lo cual también se afectaría a los beneficiarios (Santos et al., 2015). Por ello, cuando la empresa social no gestiona esta tensión, perjudica principalmente a quienes había decidido beneficiar en su misión.

En el contexto peruano, encontramos que el número de empresas sociales ha ido creciendo gradualmente. Según Sistema B Perú, existen actualmente 48 empresas B certificadas y 4 empresas en proceso de certificación (Sistema B Perú, 2019), lo que demuestra que se encuentran en pleno crecimiento. Estas empresas sociales peruanas se encuentran en diversos rubros y sectores como alimentos, educación, consultoría, agricultura, entre otros.

Uno de estos sectores es el de moda sostenible, caracterizado por su reciente desarrollo en el Perú y por ser un nuevo enfoque del sector de moda. El sector de la moda, en los últimos años, se ha visto señalado por el alto impacto negativo social y ambiental que generaba su cadena de valor. Es por ello, que la moda sostenible en busca de un cambio por ser un sector más sostenible que está alineado con el propósito de las empresas sociales, ambos buscan generar un impacto positivo tanto social como ambiental en la sociedad.

Con respecto al ámbito académico, los estudios empíricos sobre empresas sociales se encuentran en el pleno desarrollo. Hasta el momento, existen estudios sobre emprendimientos sociales del sector textil en países fuera de Latinoamérica. Se encontraron dos estudios más relacionados a la presente investigación: “La cadena de valor compartido en la industria textil: El caso Ropa Hecha Con Amor (RHCA)” (Rodríguez, 2016) y “Análisis del Ciclo de Vida Social en el sector textil: Un Estudio de Caso italiano de acuerdo con las directrices de evaluación del Ciclo de Vida Social (UNEP)” (Lenzo, Traverso, Mondello, Salomone & Ioppolo, 2018). Ambos estudios empíricos demuestran que depende del modelo de negocio de las empresas y del diseño de su cadena de valor, lo que permite la creación de valor social y económico en el sector de moda. De este modo, por un lado, se hace evidente la relevancia de este tipo de investigaciones para el sector y, por otro lado, la necesidad de estas en el contexto peruano.

Por lo expuesto anteriormente, se busca identificar cuáles son los componentes críticos en la creación de valor del modelo de negocio de una empresa social del sector de moda sostenible de Lima Metropolitana. Con el fin de realizar el trabajo de investigación, se ha determinado como sujeto de estudio a la empresa social Bella Aborigen, reconocida por contar con un modelo de negocio caracterizado por su misión social y por su sostenibilidad.

2. Justificación del estudio

El crecimiento del ecosistema del emprendimiento social en el Perú ha ido evolucionando. Actores como *NESsT* que ha entregado más de 1,5 millones de dólares en fondos y asistencia a organizaciones con impacto social o ambiental. El lanzamiento de concursos para emprendedores sociales tales como El reto *Kunan*, *Bold Ideas with Big Impact* y *Thaski*; y el crecimiento de organizaciones como Sistema B impulsan el emprendimiento social en el país y permiten generar espacios de trabajo conjunto para el intercambio de ideas y procesos de innovación (Inter-American Development Bank [IDB], 2016).

Las empresas sociales forman parte de dicho ecosistema, y por ello es importante estudiar el rol y el valor que estas nuevas organizaciones “híbridas” están creando en la sociedad y en el mercado. Este tipo de organizaciones, que se presenta como un agente nuevo e importante, forman parte de los distintos actores que buscan generar un triple impacto a nivel social, ambiental y económico, y que por lo cual contribuyen al desarrollo y crecimiento del país. En ello radica la relevancia social de la investigación pues ayudará a entender mejor cómo se articulan los distintos componentes de su modelo de negocio para la creación de valor. Al formar parte del sector de moda sostenible, la empresa debe gestionar la creación de valor social ambiental y económico, lo que complejiza su gestión.

Como toda empresa social que busca la sostenibilidad, esta investigación permitirá tener una visión más amplia al respecto, de tal manera que se tomen decisiones estratégicas y de innovación en su oferta. De manera indirecta, se podría generar un impacto positivo en la sociedad, es decir, la sostenibilidad y el éxito de la empresa permitirá que se genere mayor valor social en la comunidad y/o grupos vulnerables con los que trabaja, al generar mayores oportunidades en calidad de vida, acceso a trabajo, educación, empoderamiento, entre otros beneficios.

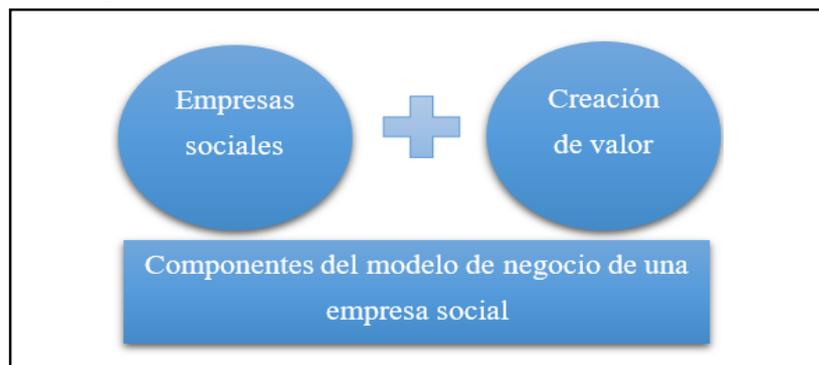
La presente investigación se desarrolla en el ámbito de la gestión social y la gestión estratégica empresarial, en el marco de los modelos de negocios como herramientas que definen elementos que buscan facilitar y mejorar la gestión de las organizaciones. A nivel teórico, existen propuestas que definen componentes dentro de los modelos de negocio los cuales conforman un sistema único e intervienen en la creación de valor del mismo.

Por ello, la relevancia académica de la presente investigación radica en el aporte que se busca realizar al existir un vacío de investigación no aplicada en un sujeto de estudio, tal es el caso de las empresas sociales y más aún en el sector de moda sostenible que se presentan como fenómenos relativamente nuevos en el Perú y que plantean nuevas perspectivas en las ciencias de la gestión.

La naturaleza de las empresas sociales y su impacto en la búsqueda de solucionar problemas sociales, ha sido poco estudiado para el caso de Perú, los estudios son recientes, escasos y poco profundos. Pues si bien, en Europa estas organizaciones están más desarrolladas, estudiadas y consolidadas, para el caso de Perú, se trata de un movimiento reciente. A pesar del actual crecimiento del sector, aún existen muy pocos estudios empíricos sobre la evolución y características propias de las empresas sociales en nuestro país.

De este modo, dados los objetivos planteados en la investigación se empleó el siguiente modelo conceptual que tiene como base tres ejes temáticos: empresas sociales, creación de valor y componentes del modelo de negocio de la empresa social. El objetivo es entender cómo es que las empresas sociales crean valor a través de cada uno de los componentes del modelo de negocio que se representa en la siguiente figura.

Figura 1: Modelo conceptual



Finalmente, la implicancia práctica a la que se desea llegar a través de esta investigación es el análisis del modelo de negocio actual de la dentro del marco de un modelo de negocio teórico propuesto para empresas sociales. Esto permite realizar un análisis práctico considerando la naturaleza y las características propias de este tipo de organizaciones.

El análisis de cada uno de los componentes del modelo de negocio y la determinación de aquellos que son críticos, considerando el sector de moda sostenible en el que se desarrolla, le permitirá a la empresa visualizar un panorama más claro y más amplio respecto la gestión de cada uno de los aspectos. De este modo, potenciar fortalezas o trabajar en aspectos que no están siendo considerados, todo ello enfocado en la creación de valor a partir de su modelo de negocio alcanzando así su fin social y la sostenibilidad.

3. Objetivos y preguntas de investigación

Para el presente estudio, se establecieron las siguientes preguntas de investigación, y a partir de ellas se desarrollaron los objetivos que guiarán la investigación (Ver Anexo A).

3.1. Objetivos

3.1.1. Objetivo general

Identificar los componentes críticos para la creación de valor en el modelo de negocio de la empresa social Bella Aborigin.

3.1.2. Objetivos específicos

- Identificar y analizar los conceptos de empresa social, creación de valor, modelo de negocio y los componentes que influyen en la creación de valor del modelo de negocio de la empresa social desde una perspectiva teórica y empírica.
- Analizar el desarrollo del sector de moda sostenible y el desarrollo de los emprendimientos sociales en el Perú.
- Describir y realizar un análisis de cómo operan los trece componentes del modelo de negocio de Bella Aborigen.

3.2. Preguntas

3.2.1. Pregunta General

¿Cuáles son los componentes críticos para la creación de valor del modelo de negocio de la empresa social Bella Aborigen?

3.2.2. Preguntas específicas

- ¿Cuáles son los conceptos de empresa social, creación de valor, modelos de negocios y los componentes que influyen en la creación de valor del modelo de negocio de la empresa social desde una perspectiva teórica y empírica?
- ¿Cómo fue el desarrollo del sector de moda sostenible y de los emprendimientos sociales en el Perú?
- ¿Cómo operan los trece componentes del modelo de negocio de Bella Aborigen?

4. Viabilidad

En este apartado se explicará la viabilidad de la presente investigación la cual representó un estudio temporal, geográfico y financieramente viable.

4.1. Tiempo

La investigación se realizó en el horizonte de tiempo de un año, en el periodo académico del año 2018. La primera etapa se realizó un trabajo teórico en la cual se desarrollan

las bases de la investigación con el planteamiento de la investigación y de la metodología a seguir para lograr los objetivos planteados. La segunda etapa, consistió en el trabajo de campo para la recolección de los datos producto de las entrevistas y el focus group; y el análisis e interpretación de los datos; por último, la generación de conclusiones y recomendaciones.

4.2. Recursos financieros

En la etapa inicial, la investigación no demandó un alto presupuesto, ya que se realizó en base a la literatura, informes y entrevistas. Respecto a la etapa de recojo de información de los expertos, representantes de la empresa y *focus group* a las clientas, el gasto fue de 50 soles referente a movilidad. Sin embargo, el gasto representativo fue para la realización de las entrevistas en Ayacucho tanto a la presidenta de la Asociación de artesanas Kuska como a la comunidad con la cual trabaja la empresa, este ascendió aproximadamente a 700 soles.

4.3. Acceso a información

El acceso a la información para desarrollar la investigación fue viable. En primer lugar, porque existe suficiente literatura teórica sobre el concepto de valor social, económico y ambiental; y empresas sociales. Para el estudio del marco contextual, se evidenció que la información académica es reducida para casos aplicados a Perú, sin embargo, se destaca que organizaciones pertenecientes al sector han fomentado la investigación del mismo tales como Kunan, Sistema B, Mincetur, entre otros. Se revisaron los estudios más recientes y los realizados en Latinoamérica y Europa, además se complementó con información brindada por los especialistas.

En segundo lugar, para la presente investigación, se ha tenido contacto con el sujeto de estudio: la empresa social Bella Aborígen, y fue factible la participación y accesibilidad de esta para la investigación. Asimismo, se pudo acceder a la información de todos los niveles de la empresa, desde la gerente comercial, la gerente general, hasta con los proveedores y clientes.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, recopilamos y analizamos los conceptos, modelos y enfoques de autores especializados en los temas relacionados a la investigación: empresas sociales, creación de valor, modelos de negocios de empresas sociales y los componentes de la creación de valor en el modelo de negocio de empresas sociales.

1. Empresas sociales

En este apartado, se presentarán las primeras aproximaciones y actuales definiciones sobre empresa social. De igual manera, se expondrán sus principales características.

1.1. Definición de Empresa Social

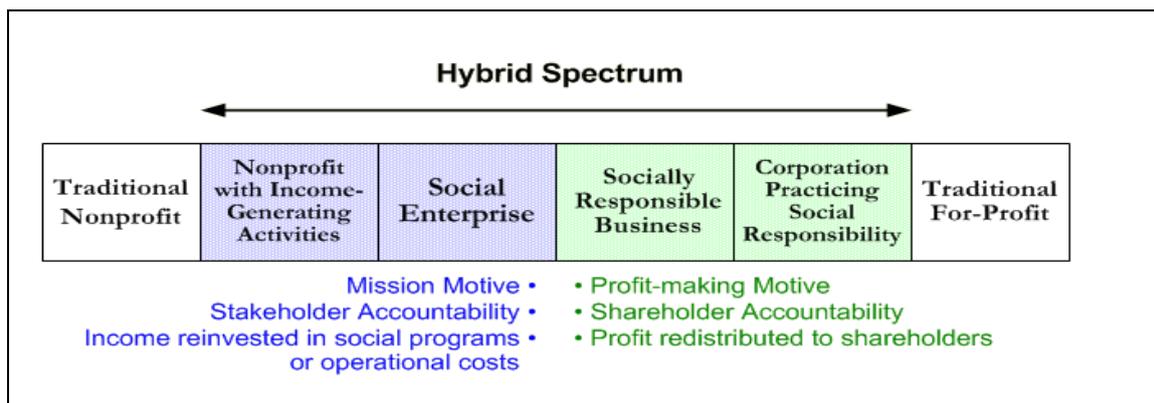
Las primeras aproximaciones a la definición de empresa social, en adelante ES, surgieron a finales de los años 80 e inicios de los 90, y fueron desarrolladas dentro de escuelas de pensamiento en Estados Unidos y Europa.

Por un lado, en Estados Unidos, la primera escuela desarrolló el concepto de ES centrado en las estrategias de generación de beneficios económico, se definió como una organización que podía generar ingresos con el apoyo de la misión social de una organización sin fines de lucro y ayudar a diversificar su base financiera (Skloot citado en Defourny & Nyssens 2012). La segunda escuela surgió a finales de los 80s y fue nombrada como escuela de “la innovación social”, la cual desarrolló el concepto de ES centrado en el perfil y el comportamiento de los emprendedores sociales, que eran personas capaces de generar cambios, a través de nuevas formas de hacer las cosas desde sus organizaciones; para esto, ofrecían nuevos productos y servicios, mejorando la calidad, factores y procesos de producción, al igual que nuevas formas de organización y mercados (Defourny & Nyssens, 2012).

Por otro lado, en Europa, la ES se originó a principios de los años 90 en Italia, bajo la denominación de cooperativa social, este tipo de organización se caracteriza por ser un conjunto de personas que se unen democrática e igualitariamente para formar una empresa que satisfaga necesidades económicas, sociales y culturales en común (Alianza Cooperativa Internacional [ICA], 2018). En 1991, se aprobó una ley para la creación de cooperativas sociales la cual fue adaptada a las ES de entonces (Defourny & Nyssens, 2012). Con estos primeros acercamientos a este modelo de empresa, la definición de ES fue variando, dando paso a definiciones más desarrolladas en la literatura.

En 2007, Alter adaptó el “Hybrid Spectrum of enterprises” presentado por Etchart y Davis (1999), el cual muestra la tipología de organizaciones híbridas donde la ES se presenta como una de ellas. Estas organizaciones estaban caracterizadas por contar con una parte de fines de lucro y otra sin fines de lucro dentro de sus modelos de negocio, puesto que “generan tanto valor social como económico y están organizadas por el grado de actividad en relación con: motivo, responsabilidad y uso de los ingresos” (Alter, 2007, p. 14).

Figura 2: The Hybrid Spectrum of enterprises



Fuente: Alter (2007)

En el Hybrid Spectrum, las organizaciones híbridas generan ingresos que son reinvertidos en programas sociales o costos operacionales, con los beneficios económicos; ya que tienen como motivación cumplir con la misión social que recae en la responsabilidad de los grupos de interés (Alter, 2007). De modo que podemos ver que la ES, se encuentra en el punto medio entre las organizaciones con fines de lucro y las que no, lo cual implica que es un tipo de organización híbrida que cumple con esas características.

De los tres tipos de organizaciones que encontramos en la sociedad: públicas, privadas con fines de lucro y privadas sin fines de lucro; para Szymanska y Jegers, las ES también son consideradas un híbrido entre estos dos últimos. El modelo propuesto por los autores, se basa en el concepto de la “Riqueza Total” desarrollado por Zahra, Gedajlovich, Neubaum y Shulman (2009), este concepto comprende tanto la riqueza económica y la social, reconoce el valor económico y social para compensar costos económicos y sociales que se incurrieron. Es así que, la ES combina la realización de su misión social con las actividades de negocio, es por ello, que busca resolver problemas sociales y ejecutar negocios suficientemente rentables, permitiendo la generación de ganancias para sus propietarios (Szymanska & Jegers, 2016).

Yunus, Moingeon y Lehmann (2010), un referente para el concepto de ES, la definió como un tipo de negocio que busca solucionar problemas de la sociedad, económicos y

medioambientales como el hambre, carencia de hogar, enfermedades, contaminación e ignorancia. Este concepto explica que las ES toman características de las organizaciones con fines de lucro y de las sin fines de lucro, con la finalidad de lograr un objetivo social, ya que se presentan como agentes de cambio en la sociedad, sin embargo, para ser autosostenibles requieren recuperar sus costos operacionales y la inversión, por lo que se le considera un tipo de empresa “sin pérdidas ni dividendos” que tiene como finalidad alcanzar un objetivo social (Yunus et al., 2010).

Si bien la no repartición de dividendos es un determinante para Yunus en su concepción de ES, para los autores, Defouny y Nysses (2012), esta no es condición relevante para definirla. Ellos consideraron que las condiciones de ser una empresa sin pérdidas que no realiza la repartición de dividendos, sólo podían ser aplicados por un tipo de empresa con un segmento específico de clientes en países en vías de desarrollo y no por las ES que asumen sus costos con los recursos de sus inversores (Defouny & Nysses, 2012). En cambio, lo que tienen en común sus definiciones sobre ES está en la generación de ganancias, pues la sostenibilidad de la ES depende de esta.

En 2014, Haigh y Hoffman (2014) plantean la ES como aquel tipo de empresa que se encuentra en medio de las organizaciones con fines y sin fines de lucro con el propósito de resolver problemas sociales y ambientales, están legalmente constituidas y emplean elementos de ambos tipos de organizaciones, es decir, están encaminados al mercado y a la misión social. Con esta definición los autores logran sintetizar la naturaleza y el fin de las empresas sociales. En la siguiente tabla, se resume el desarrollo del concepto de ES:

Tabla 1: Definiciones de empresas sociales

Autor	Definición
Defourny y Nyssens (2012)	Escuela de “generación de ingresos” en EE. UU: La ES genera ingresos en apoyo de la misión social de una organización sin fines de lucro para diversificar su base financiera. Escuela de “la innovación social” en EE. UU: El emprendedor social es capaz de generar cambios, a través de nuevas formas de hacer las cosas desde sus organizaciones Escuela de pensamiento en Europa: La ES como cooperativa social.
Alter (2007)	Organización híbrida, genera valor social y económico, están organizadas por grado de actividad relacionada con: motivo, responsabilidad y uso del ingreso.
Yunus et al. (2010)	Organizaciones que tienen por objetivo resolver los problemas sociales, económicos y medioambientales.
Haigh y Hoffman (2014)	Organizaciones que existen en la interfaz entre los sectores con y sin fines de lucro, y utilizan esa posición para abordar los problemas sociales y ecológico. Son autónomas.
Szymanska y Jegers (2016)	Organización híbrida basada en el concepto de la “Riqueza Total”.

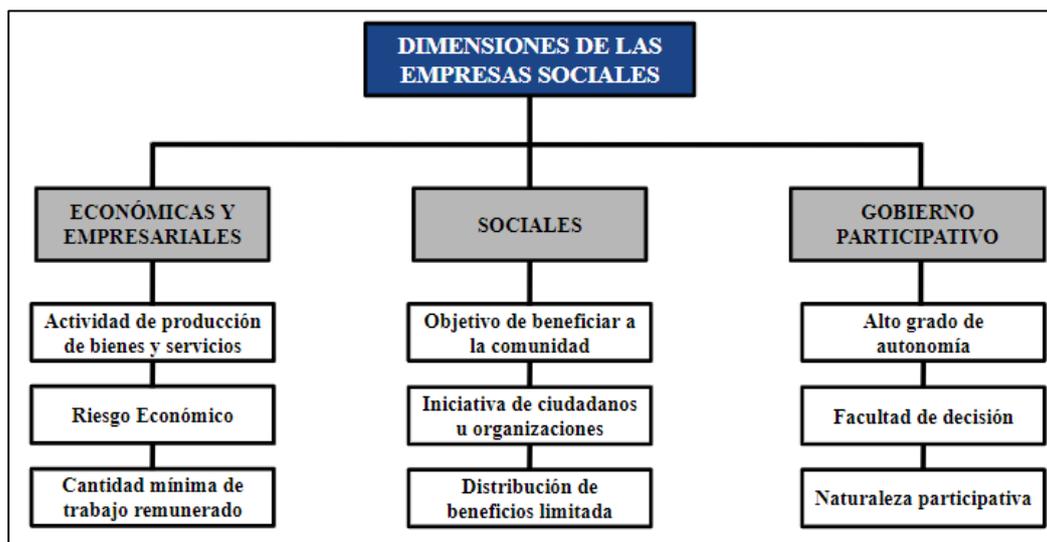
Adaptado de: Defourny & Nyssens (2012); Alter (2007); Yunus (2011); Haigh & Hoffman (2014); Szymanska & Jegers (2016).

De este modo, los autores coinciden en que este nuevo tipo de empresa cuenta con dos componentes determinantes: la parte social y la parte económica al tratarse de una organización híbrida. Es preciso un alto componente del área social para que una propuesta de negocio sea considerada como ES; sin la búsqueda del bienestar social, o sin una misión social, la ES perdería su razón de ser. De esta manera, para fines de esta investigación el concepto usado para ES será aquella organización híbrida que emplea recursos del mercado para generar valor social y económico, a través de la solución de un problema social.

1.2. Dimensiones y características de las Empresas Sociales

En este subcapítulo, se explican las características de las ES a partir de los grupos de dimensiones propuestas por Defourny y Nyssens (2012). Adicionalmente, se muestran las propuestas de caracterización de otros autores más que coinciden y/o las complementan.

Figura 3: Dimensiones y Características de las empresas sociales



Adaptado de: Defourny & Nyssens (2012)

De acuerdo a las *dimensiones económicas y empresariales*, en primer lugar, la ES se caracteriza por ser una actividad continua que produce bienes y/o vende servicios, a través de la actividad constante de producción obtiene beneficios económicos que asegura su sostenibilidad, sin embargo, su fin difiere de las empresas tradicionales (Defourny & Nyssens, 2012). De igual manera, Travaglini, Bandini y Mancinone (2009), consideraron que las ES deben relacionarse directamente con la producción de bienes y servicios en un mercado determinado. De esta manera, para que la ES exista debe estar en constante actividad productiva.

En segundo lugar, las ES cuentan con un nivel significativo de riesgo económico, ya que, para alcanzar la sostenibilidad financiera, se debe contar con los recursos necesarios, pues

su obtención depende de quienes conforman la empresa (Defourny & Nyssens, 2012). Este riesgo es asumido por quienes fundaron la ES y puede ser total o parcial.

En tercer lugar, la ES debe contar con al menos una mínima cantidad de trabajo remunerado. En el caso de los recursos humanos, a pesar de que pueden contar con miembros voluntarios, al menos una parte de sus colaboradores deben ser remunerados (Defourny & Nyssens, 2012). Dado que las ES cuentan con una mezcla de recursos entre monetarios y no monetarios.

Continuando con *las dimensiones sociales*, en primer lugar, el objetivo explícito de la ES es beneficiar a la comunidad o a un grupo específico de personas (Defourny & Nyssens, 2012). Asimismo, Travaglini, et al. (2009) señalan que los objetivos de la ES son la creación de empleo, capacitación, brindar servicios locales o el desarrollar habilidades en la comunidad.

En segundo lugar, la ES es una iniciativa lanzada por un grupo de ciudadanos u organizaciones de la sociedad civil, que comparten un fin definido y deben permanecer en equipo bajo el liderazgo de quienes lo dirigen para asegurar su perduración (Defourny & Nyssens, 2012). La importancia de esta iniciativa radica en aquellos que la dirigen, los cuales deben ser conocedores de la necesidad o problema y de la manera en cómo lo afrontarán.

En último lugar, la distribución de beneficios de la ES es limitada (Defourny & Nyssens, 2012). Para Yunus (2011), la ES se caracteriza por no tener pérdidas y tampoco distribuir dividendos. Por un lado, debe ser rentable y sostenible para alcanzar el objetivo social. Por otro lado, asegurar que las ganancias producidas no satisfagan un bienestar personal, pues debe ser una inversión desinteresada, donde el beneficio alcanzado sea usado íntegramente para la continuación del negocio (Yunus, 2011). De este modo, los beneficios obtenidos deben ser reinvertidos con el fin de lograr los objetivos sociales de las ES (Travaglini, et al., 2009).

El último grupo de dimensiones son las de *gobierno participativo*, en primer lugar, las ES están definidas por su alto grado de autonomía, quienes las crean cuentan con la capacidad de poder gestionarlas y de tomar decisiones sobre ellas (Defourny & Nyssens, 2012). En segundo lugar, la facultad de decisión de la ES no está basada en la propiedad de capital, sino que se basa en el principio de “un miembro, un voto”, donde el poder de voto no depende del número de acciones de capital con las que se cuentan (Defourny & Nyssens, 2012). En último lugar, la ES se caracteriza por su naturaleza participativa que involucra grupos de interés como los clientes que se ven afectadas por su actividad, estos grupos de interés afectarán en la toma de decisiones por prevalecer la democracia (Defourny & Nyssens, 2012).

Estas dos últimas características se complementan con lo que plantean Travaglini, et al., quienes señalan que las ES están caracterizadas por su propiedad social pues son organizaciones autónomas con “estructuras de gobierno y propiedad están normalmente basadas en la participación de grupos de partes interesadas” (2009, p. 5). De este modo, la inclusión de la participación de los grupos de interés permite que tomen responsabilidad sobre el impacto que pueden generar sobre ellos y sobre la comunidad a nivel económico, social y ambiental.

2. Creación de valor

Como se ha visto en el acápite anterior, las empresas sociales se enfocan en crear valor social además de crear valor económico, por ello, es necesario comprender el significado de cada valor para la empresa social y su dinámica. En este apartado se empieza por definir el valor económico; luego, el valor social; y finalmente, se explica cómo se entiende la creación de valor en las empresas sociales.

2.1. Valor económico

Para definir el concepto de valor económico es preciso retroceder en el tiempo para entender su formación, aquella que fue desglosada desde grandes pensadores y economistas que en su contexto fueron profundizando en su definición y aplicación, además de descubrir y proponer pautas, leyes y principios para entender mejor el mercado.

Desde los tiempos de Adam Smith y Ricardo, con la teoría clásica de valor y distribución, se defendía la idea de que el capitalista merecía una retribución por arriesgar su capital en dicha empresa en un contexto donde se consideraba a la producción de la agricultura como la única actividad que rendía un excedente. Adam Smith proponía que los intereses individuales puestos en libertad era la fuerza conductora de la economía que lograba el bien público. La ganancia merecida del capitalista junto con la propuesta de “la mano invisible” del mercado, es decir, la existencia de leyes naturales independientes de la voluntad humana que se podían conocer, fueron los aportes que delinearon la teoría del valor económico (Iguñiz, 1976).

Ricardo ahonda en el rol del capitalista y el producto al demostrar que existe una relación inversa entre los beneficios que recibe el capitalista y la renta de la tierra. Es decir, los beneficios del capitalista dependen de la renta de la tierra, si la renta aumenta, la ganancia del capitalista se reduce por el costo de producción que representa en este caso la tierra- bajo un contexto donde la agricultura era la base de la economía. Con Ricardo también, se empieza a

profundizar y relacionar al concepto de valor económico, conceptos como el salario, la renta, el beneficio, la productividad y el valor de cambio de los productos (Iguñiz, 1976).

Más adelante, con la propuesta del valor utilitarista iniciado por Jeremy Bentham (1965) y modelado por Stuart Mill, se propone que es el principio de interés personal la base del sistema económico. Bentham (1965) sugiere que es el principio de auto preferencia lo que predomina en las acciones del ser humano por sobre las demás consideraciones, pues todo ser humano anhela la felicidad sea como placer o como exención del dolor. La utilidad de las acciones se demuestra si nos acerca al bien mayor, es decir, se debe inclinar hacia la búsqueda de la felicidad. Aquellas acciones que permiten el mayor bien para el mayor número de personas serán consideradas como útiles y en ese sentido, la utilidad se vuelve un criterio de acción.

Bajo ese pensamiento, el valor económico se relacionaba con el beneficio que el capitalista obtenía, es decir, el excedente. Los autores proponen que la generación total de valor económico se compone de los excedentes del productor y del consumidor. El excedente para el productor surge de la diferencia entre lo que el consumidor está dispuesto a pagar por el bien o servicio y el costo de producirlo (Peteraf & Barney, 2003; Argandoña, 2011; Wójcik, 2016).

Mientras que el excedente del consumidor proviene de la diferencia entre lo máximo que el consumidor está dispuesto a pagar y el precio. Esa definición revela que el valor económico se apoya de una mirada de marketing para entender mejor la disposición a pagar del consumidor. Kotler y Armstrong señalan “la propuesta de valor de una marca es el conjunto de beneficios o valores que promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades” (2017, p. 9). Como afirman los autores solo se crea valor para el cliente, lo que motiva su disposición a pagar, cuando se satisface sus necesidades.

Para las empresas privadas, el “valor económico significa rentabilidad” (Social Enterprise Knowledge Network [SEKN], 2010, p. 265) y su razón de ser, el generar valor para los accionistas. Para las empresas sociales, el valor económico tiene otro propósito, no está enfocado en el valor creado para el accionista sino en asegurar que el valor creado, para los beneficiarios de su acción, se mantenga en el tiempo. En las empresas sociales, “hay creación de valor económico a favor de la organización cuando los flujos de recursos generados por la iniciativa de mercado contribuyen a su capacidad de operar de manera sostenida” (SEKN, 2010, p. 266). Es decir, no busca rentabilidad, sino sostenibilidad.

2.2. Valor social

La pauta para delinear el concepto de valor social, está en la identificación de las necesidades o problemas sociales que enfrenta un grupo de personas, una comunidad o la sociedad en general, que requieren ser satisfechas para su propio desarrollo, para vivir una vida plena. Para ello es preciso entender que las necesidades sociales describen las condiciones necesarias que permiten la realización del ser humano (Max-Neef, Elizalde & Hopenhayn, 2010).

Como explican los autores, ver las necesidades someramente como carencias limitaría su comprensión a un aspecto netamente fisiológico; las necesidades son también potencialidad, pues “comprometen, motivan y movilizan a las personas [...] más aún pueden llegar a ser recurso” (Max-Neef et al., 2010, p. 21). De este modo, la potencialidad que se encuentra en las necesidades insatisfechas se traduce en oportunidades de cambio, de innovación, de creación de valor social.

Phills, Deiglmeier y Miller (2008) afirma, que en ese esfuerzo por resolver los problemas o necesidades sociales se define el valor social como la reducción de costos sociales o la creación de beneficios sociales. Satisfacer las necesidades sociales tiene que ver con el “desarrollo de las capacidades que las personas requieren para ser más libres; es decir, para tener más control sobre sus vidas y decidir llevar la vida que quieren llevar” (Beaumont, 2016, p. 23).

Se utilizará la propuesta de SEKN sobre valor social, por estar acotado al contexto de Iberoamérica y más parecido a la realidad peruana. Para el BID y SEKN, 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” (2006, p. 296). Esta definición presenta cuatro características principales.

La primera es que el valor social señala la existencia de barreras, es decir, obstáculos, que impide la satisfacción de una necesidad básica. Por ejemplo, las barreras de precio/ingreso que limitan el acceso de bienes y/o servicios para una población. La segunda característica es que el valor social está enfocado en una comunidad o grupo vulnerable como aquellos en condiciones de pobreza (BID & SEKN, 2006).

La tercera característica resalta que el valor social busca fortalecer la capacidad de autonomía de estas poblaciones, de manera que sus derechos e intereses sean defendidos y se comience a tener una participación más activa. Pues es, “no sólo derribar barreras de precio o redistribuir riqueza material, sino también empoderar al desposeído” (BID & SEKN, 2006, p. 292). Por último, se trata de reducir los efectos secundarios no deseados, externalidades negativas, derivados de la actividad económica que afectan a las poblaciones de su alcance (BID & SEKN, 2006).

2.3. Valor Ambiental

Al igual que en la sociedad se presentan necesidades y/o problemas, el medio ambiente también tiene necesidades y problemas, es otro actor relevante y considerado por las organizaciones que buscan crear valor, como lo son las empresas sociales. En este apartado se describirá algunas definiciones y características del valor ambiental.

Como señala Samuelsson (2010), las organizaciones que están profundamente ligadas a una misión ambiental, consideran como urgente el accionar inmediato para lograr revertir la situación alarmante y actual del mundo natural. Pues para este tipo de organizaciones, lo interesante práctica como normativamente no depende de si otras personas y demás organizaciones valoran a la naturaleza, sino si ellos, como organización, tienen razones para valorarla. Para las organizaciones que apuntan al valor ambiental, existen razones concretas que les motiva cuidar la naturaleza.

Según el informe Brundtland (1987), el valor ambiental se define como la satisfacción de las necesidades presentes sin poner en peligro o comprometer la satisfacción de las necesidades futuras. Esta definición está conectada al desarrollo sostenible, y engloba no solo al medio natural como una parte aislada, sino a la relación e interacción de la humanidad con el medio ambiente, la sostenibilidad es el centro del valor ambiental, como se explicará más adelante (Stead & Stead 2000)

Lang (2007) resalta que el bienestar del medio ambiente es de interés público como privado, por ende, es considerado en las decisiones que las organizaciones toman, pues pueden afectar al medio ambiente sea positiva como negativamente. Sostiene que el valor ambiental se muestra en los diversos beneficios que generan sus bienes para el ser humano, sea de modo directo como indirecto. Directo, reflejado en los bienes o recursos tangibles que se pueden consumir como el aire, los rayos del sol, los animales domésticos, las frutas y vegetales, etc. Como de modo indirecto, refiriéndose a las funciones ambientales de los bienes naturales pues

estás fomentan el bienestar del ser humano. Por ejemplo, los bosques (bien natural) con la función de regular el ecosistema, beneficiándonos finalmente.

Vickers y Lyon (2014) y Di Norcia (1996) coinciden que el origen del valor ambiental y por ende de la ética ambiental, está en las necesidades ambientales, que al igual que las necesidades sociales, deben ser satisfechas, pues tienen un alcance mayor, la supervivencia de la humanidad. Las necesidades ambientales están relacionadas con todos los impactos negativos que han recaído sobre la naturaleza en su conjunto, volviéndola vulnerable, afectando su capacidad y valor. Por ello Di Norcia (1996) resalta que desear el bienestar ambiental es solo el primer paso, compromiso es el segundo paso, pero un compromiso que dirija acciones concretas, resultando en prácticas beneficiosas para el medio ambiente.

Además, según Vickers y Lyon (2014), la creación de valor ambiental en las empresas sociales se refleja en actividades concretas como la conservación de los recursos, de los ecosistemas y de la biodiversidad, así como por no afectar las funciones ambientales que benefician a la comunidad. En esa línea, Stead y Stead (2000) han propuesto un modelo para involucrar las preocupaciones ecológicas en la estrategia empresarial, de modo que se logre crear valor ambiental apuntando a la sostenibilidad como el valor central y apoyándose de ocho valores herramienta: totalidad, diversidad, posteridad, pequeñez, calidad, comunidad, diálogo y realización espiritual humana (Ver Anexo B).

Cada valor herramienta se presenta como un camino que ayuda a la organización a fomentar valor ambiental. La efectividad de este modelo se ve garantizada en el hecho de considerar al medio ambiente como un *stakeholder* importante, valioso e influyente en la toma de decisiones y en la gestión de la organización. De este modo, el reconocimiento del medio ambiente como un actor legítimo permite diseñar un sistema de gestión estratégico para servir de manera eficiente y efectiva a los intereses del planeta y su entorno, es decir, para la creación de valor ambiental.

2.4. Creación de valor en las empresas sociales

Haksever, Chaganti y Cook (2004), en su propuesta por delinear un modelo estratégico de creación de valor para las empresas privadas, pero también aplicable a otras organizaciones, basados en Baier's, definen valor como “la capacidad de un bien, servicio o actividad de satisfacer la necesidad o proveer de un beneficio a una persona o entidad legal” (p. 292). Entonces, el valor que una organización crea, no está definido por el bien y/o servicio en sí mismo, sino por el efecto que genera este bien y/o servicio en quien lo recibe.

Para las empresas, la creación de valor está ligado al valor económico y centrado principalmente en el beneficio para los accionistas y demás *stakeholders*; mientras que para las empresas sociales y del sector público, el valor está definido por el cumplimiento de su misión social, es decir, la creación de valor social (Moore, 2000; Hamel, 2006). Si bien las empresas sociales comparten la creación de valor social y económico en sus actividades, es el valor social el motor de su creación y las estrategias comerciales, los medios para alcanzarlo (SEKN, 2010).

Moore (2000) señala que, en las organizaciones con fines sociales, existe una clara inclinación por el valor social sobre el económico, pues, aunque este es necesario, el objetivo último es la misión social. No significa que “la creación de valor social está negando necesariamente o disminuyendo el foco en el valor económico creado. De hecho, el valor económico es crucial para la sostenibilidad del emprendimiento social como para la creación de valor social” (Dacin, Dacin & Tracey, 2011, p. 1205) pero no es la prioridad o su misión.

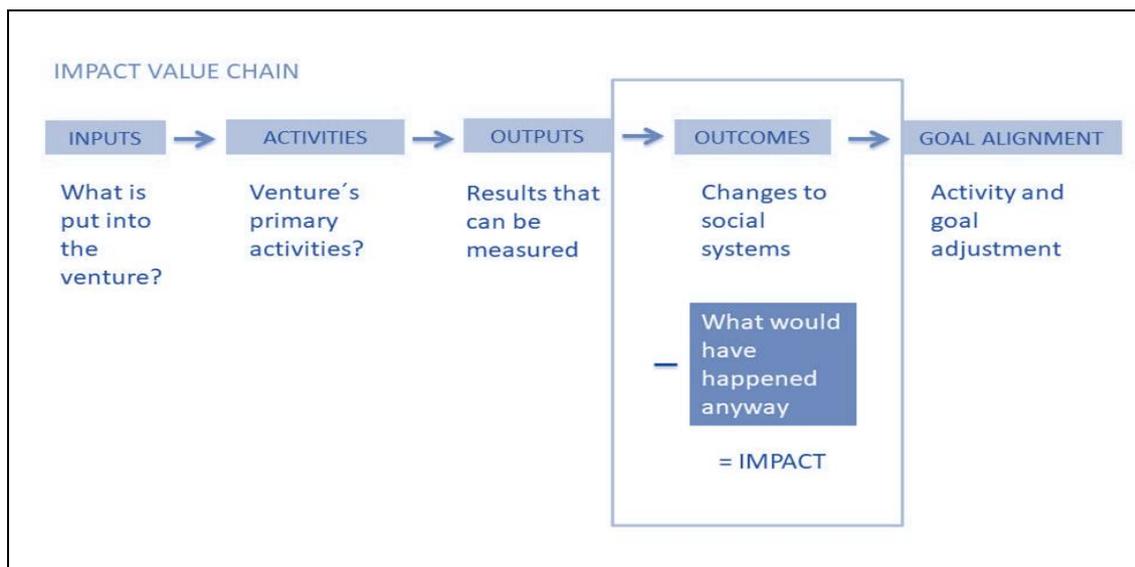
Se encontraron dos propuestas que describen la dinámica de creación de valor para organizaciones privadas que consideran el valor económico y social en sus actividades, estas son Valor mezclado (Emerson, 2003) y Valor Compartido (Porter & Kramer, 2011). Sin embargo, estas propuestas no logran acercarse a la naturaleza de las empresas sociales. Por el lado del valor mezclado, al combinar los valores, no considera la misión específica de las organizaciones y por lo tanto, la priorización de ciertos valores sobre otros, como lo es para las empresas sociales. Y, por otro lado, el Valor Compartido busca crear ambos valores, pero desde el valor económico, así el valor social es una consecuencia de su actividad.

Moore destaca, “la misión de una organización sin fines de lucro o gubernamental define el valor que esta producirá para sus *stakeholders* y para la sociedad a la larga. Así como lo es para las empresas comerciales, la maximización de la riqueza de sus accionistas” (2000, p.190). Dicho de otra manera, la creación de valor está alineada al propósito de cada tipo de organización, esto es, para el caso de las empresas sociales, la creación de valor está definida por su propósito social.

En esa línea, Beaumont (2016) guiándose del modelo de Moore (2000), sobre los pilares para una gestión estratégica en organizaciones con fines sociales, muestra que el primer pilar a considerar es la visión, es decir, el fin social. Este pilar moviliza el pilar de los recursos y define el pilar de las operaciones necesarias para cumplir con la visión. Así se refleja que en primer lugar está la creación de valor social (Young & Junghyun, 2017), es el punto de inicio y el fin de las actividades en la empresa social.

Para las empresas sociales la creación de valor está conectada a producir un cambio social, así el alcance trasciende a los consumidores para impactar en la realidad de la sociedad misma (Grieco Michelini & Iasevoli, 2015). Para ello, es importante diferenciar y definir los outputs de los *outcomes* en la cadena de valor. Clark, Rosenzweig, Long y Olsen (2004) proponen un modelo que demuestra cómo las empresas sociales o cualquier emprendimiento social crea valor: Cadena de Valor de Impacto.

Figura 4: Cadena de valor de impacto



Fuente: Clark, Long, Olsen & Rosenzweig (2004)

La diferencia entre outputs y *outcomes* es que los primeros son resultados fáciles de medir y de tener acceso, como los bienes y servicios específicos ofrecidos por la empresa social al consumidor. Mientras que los *outcomes* se definen por el cambio en el sistema social, son el resultado de actividad, sea en “actitudes específicas, comportamientos, conocimientos, habilidades, status, o mejora en algún nivel de funcionalidad como resultado de las actividades de la empresa” (Clark et al., 2014, p. 14).

Por esa razón, los autores proponen que pensando en los *outcomes* es la manera adecuada de cómo se deben determinar los outputs de la cadena de valor, pues existe una correlación entre ambos. El impacto se definirá por la diferencia entre el resultado generado por las actividades de la empresa social y lo que hubiera pasado de todas maneras sin la intervención de la empresa social (Clark et al., 2014).

Medir el impacto no está dentro de los límites de la presente investigación; sin embargo, es importante, resaltar que actualmente existen muchas herramientas para ello, propuestos desde distintos enfoques y para distintas áreas y tipos de organizaciones sociales, la medición del valor

social no se reduce a indicadores netamente cualitativos, o separados de la creación de valor económico (Clark et al., 2014; Grieco et al., 2015; Manetti, 2012).

A manera de cierre de este acápite, se evidencia que la visión de la empresa social está en lograr un cambio social y ambiental, que este determina el orden y diseño de sus actividades y los recursos que necesitará para mantenerse activo. El modelo de negocio es el marco de referencia que se utiliza para ver la tangibilización de cómo las empresas sociales crean valor.

3. Modelo de negocios

Una unidad de análisis importante de esta investigación es el modelo de negocio; por esta razón, se iniciará con la definición de este término, ya que se plantea como una herramienta a través de la cual las empresas pueden crear valor. Posteriormente, se explicará la evolución de los diferentes enfoques y propuestas en los modelos de negocios: modelos de negocios comerciales y los modelos de negocios para la sostenibilidad. Finalmente, con la finalidad de entender de qué manera el modelo de negocio en la empresa social difiere de las empresas comerciales, desarrollaremos las propuestas de modelos de negocios para empresas sociales.

3.1. Modelo de negocios comerciales

El concepto de modelo de negocio surge en el ámbito netamente empresarial, por ello para fines de la investigación es importante ahondar las definiciones iniciales de modelos de negocios que permitan entenderlos e identificar las diferencias, ya que algunos autores han utilizado los modelos de negocios tradicionales como referencias para analizar aquellos que tienen un impacto social.

En la literatura se pueden encontrar diferentes definiciones y perspectivas sobre el concepto de modelos de negocios, pero aún hay poco consenso sobre una definición operativa (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011). En primer lugar, Peter Drucker (1954) evidenció la importancia de los modelos de negocios, lo definía como la respuesta a estas 5 preguntas “¿Quién es su cliente?”, “¿Qué compra el cliente?”, “¿Qué es valor para el cliente?” y respecto a la empresa “¿Cuál será su negocio?” “¿Que debería ser?” (pp. 51-59).

Otra definición sobre el modelo de negocio es la desarrollada por Zott y Amit, los autores señalan que “[u]n modelo de negocio representa el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones diseñadas para crear valor a través de la explotación de las oportunidades de negocios” (2010, p. 511). También se desarrollaron propuestas que buscaban determinar las afinidades en las diversas definiciones de modelos de negocios. Shafer (2005 citado en Sánchez

& Ricart 2010) identificó cuatro categorías principales: elecciones estratégicas, creación de valor, valor de captura y red de valor.

Por otra parte, Casadesus-Masanell y Ricart (2011) lo definieron como el conjunto de elecciones o decisiones de los ejecutivos sobre cómo debe operar una organización y las consecuencias de las mismas. La definición de los autores parte de la premisa de que un modelo de negocio debe contener componentes que deben ser elegidos de acuerdo a cómo se busca que funcione la organización, estas elecciones tendrán consecuencias que influyen en la lógica de creación y captura de valor de la empresa y que, por lo tanto, también deben ser consideradas. Así se genera un círculo virtuoso que permita fortalecer continuamente el modelo de negocio. Asimismo, plantean que existen 3 componentes de un modelo de negocio: opciones de política (acciones que realiza en todas sus operaciones), opciones de activos (recursos tangibles que una empresa implementa) y opciones de gobernanza (organización en la toma de decisiones).

Una de las propuestas más representativas es de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) quienes plantean la definición de un modelo de negocio desde una perspectiva ontológica, lo definen como una herramienta que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones. Describe el valor que la empresa ofrece a sus clientes, la estructura y la red de socios de la empresa para crear, comercializar y entregar ese valor; y que permita generar ingresos rentables y sostenibles. Teece (2010) coincide con esta definición, pero afirma que la esencia de un modelo de negocio es que sus elementos deben girar en torno a las necesidades del cliente lo que permitirá la comercialización.

Otra perspectiva adoptada por los investigadores para definir el concepto de modelo de negocio es a partir de la determinación de componentes. Clay Christensen sugiere que un modelo de negocio debe constar de cuatro elementos: una propuesta de valor para el cliente, una fórmula de ganancias, recursos clave y procesos clave (s/f citado en Casadesus & Ricart 2011).

En el 2010, Osterwalder y Pigneur (2010) desarrollaron una propuesta orientada a la innovación, por ello, buscaron un concepto que sea fácil de comprender y lo definieron como una herramienta que “describe las bases sobre la que una empresa crea, proporciona y entrega valor” (p. 14). De tal forma, desarrollan el lienzo del modelo de negocio, más conocido como Canvas, en el que establecen nueve módulos: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costes (Ver Anexo C).

Es importante señalar que “el uso del modelo de negocio ha aumentado considerablemente. Los investigadores y gerentes tuvieron la necesidad de definir "nuevas fórmulas comerciales" e identificar modelos que pudieran expresar el concepto de creación de valor” (Michelini, 2012). Es por ello que se plantea que los modelos de negocios pueden ser adaptados de acuerdo a las estrategias definidas por cada empresa. Por ello, Osterwalder y Pigneur (2010) afirma que la evaluación frecuente del modelo de negocio permite conocer la posición en el mercado; por ello, resulta importante que se adapte en función de los resultados. Finalmente, ello permite realizar mejoras o iniciativas de innovación en el modelo de negocio.

3.2. Modelo de negocios para la sostenibilidad

El modelo de negocio dominante es el modelo de negocio comercial en el que las empresas buscan maximizar el beneficio económico para los accionistas y en los que “los objetivos sociales y ambientales están subordinados al objetivo principal de crear valor económico” (Stubbs & Clocklin, 2008, p. 103). Por ello, dada las limitaciones de este tipo de modelos, muchos académicos han ido desarrollando nuevos modelos de negocios en los que no solo se genere este tipo de valor, sino que se vaya más allá. Los modelos de negocio para la sostenibilidad no solo buscan generar valor económico, sino también valor social y/o ambiental. Dentro de estas propuestas se encuentran las empresas sociales, las cuales persiguen un fin social. Por ello, es importante para esta investigación situar la relevancia de la empresa social dentro de este marco general de modelos negocio para la sostenibilidad.

En principio, incluso el término de sostenibilidad ha generado controversia y se han ido desarrollando distintos enfoques y definiciones entorno a ello. Sin embargo, la definición de desarrollo sostenible comúnmente empleada es la de la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo de la Organización de las Naciones Unidas como aquel que busca “asegurar que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias” (ONU, 1987, p. 23).

Un modelo de negocio de sostenibilidad podría conceptualizarse como una descripción de prácticas sostenibles; de características y/o atributos; de condiciones necesarias y suficientes; de los procesos de un negocio o una descripción a nivel de empresa; a nivel de sistemas o una combinación de estas (Stubbs & Clocklin, 2008). Estos modelos incorporan objetivos sociales y ambientales que "desempeñan un papel integral en la configuración de la misión o fuerza impulsora de la empresa y su toma de decisiones" (Wicks, 1996, p. 104).

Stubs y Clockin (2008) señalan que en un modelo de negocio de sostenibilidad se “deben desarrollar capacidades estructurales y culturales internas para lograr la sostenibilidad a nivel de empresa y colaborar con las partes interesadas clave para lograr la sostenibilidad del sistema del que forma parte una organización” (p. 103). Una parte esencial de este tipo de modelo de negocios es que entiende que opera dentro de un sistema y en un entorno socioeconómico amplio y que por lo tanto debe desarrollar un enfoque considerando las partes interesadas. La organización no funciona como un centro, ya que son solo una parte interesada dentro de las interacciones de una red que busca lograr la sostenibilidad en todo este sistema (Stubs & Clockin, 2008).

Por otra parte, para Schaltegger, Hansen y Lüdeke-Freund (2016) un modelo de negocio para la sostenibilidad ayuda a describir, analizar, gestionar y comunicar

(i) la propuesta de valor sostenible de una empresa para sus clientes y todas las demás partes interesadas, (ii) cómo crea y entrega este valor, (iii) y cómo capta la economía valor mientras se mantiene o regenera el capital natural, social y económico más allá de sus límites organizativos (p. 6).

Estas definiciones dan paso a propuestas de transformación en los modelos de negocios, ya que “estimula nuevos enfoques en los campos de la gestión de la sostenibilidad corporativa y el espíritu empresarial sostenible” (Schaltegger et al., 2016, p. 5), el reto de los académicos es desarrollar bases más profundas a fin de brindar opciones concretas.

Finalmente, Boons y Lüdeke-Freund (2013) propusieron requisitos necesarios para los elementos que constituyen un modelo de negocio sostenible:

[L]a propuesta de valor debe proporcionar valor tanto ecológico como social y económico a través de la oferta de productos y servicios, la infraestructura empresarial debe estar arraigado en los principios de la gestión sostenible de la cadena de suministro, la interfaz del cliente debe permitir que las relaciones cercanas con los clientes y otras partes interesadas puedan asumir la responsabilidad de los sistemas de producción y consumo (en lugar de simplemente "vender cosas"), y el modelo financiero debería distribuirse Costos y beneficios económicos equitativos entre los actores involucrados (p. 5).

En el marco de los modelos de negocios para la sostenibilidad, se presentan los negocios regenerativos que se encuentran en pleno auge en la actualidad. Estas empresas están

caracterizadas por generar valor económico mientras “hacen aumentar la salud y la vitalidad de las comunidades humanas y los ecosistemas en los que viven. Estas empresas producirán abundancia multicapital mediante la imitación de los ecosistemas y formando alianzas multientidad de forma colaborativa” (Roland y Landua, 2017, s/p.).

Los negocios regenerativos trabajan bajo un sistema de economía regenerativa donde se construye “una vitalidad humana, social y económica duradera a través de desarrollar la riqueza, variedad, responsabilidad e integridad de las redes humanas inclusivas en todos los niveles de la civilización global” (Fullerton, 2015, p. 35). Asimismo, Carol Sanford, especialista en negocios regenerativos, señala que un negocio que busca evolucionar debe contar con una mentalidad regenerativa que debe ser integrada y diseñada intencionalmente (2017). De manera que estas empresas tienen como misión evolucionar y alinear sus modelos de negocios a los principios de esta economía regenerativa.

De este modo, se sostiene que las propuestas de modelos de negocios para la sostenibilidad plantean que la generación de valor social y valor económico forma parte de la propuesta de valor de una empresa sostenible, y este se evidencia a lo largo del proceso de captura, generación y entrega de valor a sus partes interesadas. Es por ello, que las propuestas de modelos de negocios que incorporen la generación de valor social y valor ambiental forman parte del sistema de partes interesadas que buscan generar un desarrollo sostenible.

3.3. Modelo de negocios de empresas sociales

Líneas arriba se desarrolló el concepto de empresas sociales y la creación de valor social y económico. Ahora lo que se busca es profundizar en las propuestas de modelos de negocios para empresas sociales.

Para evitar el riesgo de pérdida de valor social o valor económico, Santos et al. (2015) resaltan la necesidad de las empresas sociales de “alinear las actividades que generan ganancias con las actividades que generan impacto” (p. 39), es decir, que exista una correspondencia entre las actividades operativas propias del negocio y el impacto social y/o ambiental que busca crear. En otras palabras, es imprescindible, que la estrategia de la organización y la misión de esta vayan en la misma dirección (BID & SEKN, 2006). Esta alineación entre la generación de valor social y valor económico puede ser reflejado en el modelo de negocio de la empresa social. De ahí, la importancia de desarrollar un modelo de negocio para este tipo de empresas en las que se consideran ambas dimensiones.

Una de las primeras propuestas desarrolladas en la creación de un modelo de negocio para empresas sociales fue la de Yunus (2010). El autor construyó un modelo de negocio a partir del modelo de negocio comercial y la experiencia de Grameen, un emprendimiento social. Asimismo, el autor enfatiza en que los modelos de negocios sociales son distintos de los modelos de negocio comerciales. Esta diferencia no solo radica en su conceptualización, sino también en un propósito, un tipo de negocio y un mercado diferente (Austin, Stevenson & Weiskillern 2006 citado en Weis, 2016). A partir de ello, Yunus desarrolló las especificidades de este tipo de modelo de negocios: la necesidad de tener en cuenta a todos los interesados no solo a los accionistas y la necesidad de definir el beneficio social, el cual es el objetivo de toda empresa social.

Yunus et al. (2010) identificaron cuatro componentes de un modelo de negocio social (Ver Anexo D, Figura C1). En primer lugar, al igual que un modelo de negocio comercial, cuentan con una propuesta de valor en el que se define los grupos de interés, específicamente, los beneficiarios y los clientes, asimismo el producto o servicio que busca entregar. En segundo lugar, cuentan con una constelación de valores que se refleja tanto en la cadena de valor interna como en la cadena de valor externa a partir de las cuales entregará el valor. En tercer lugar, la ecuación de beneficio social en el que plantea el beneficio social o el beneficio ambiental ante determinado problema social. Por último, la ecuación de beneficio económico que está integrado por los ingresos por ventas, la estructura de costos y el capital.

Por otra parte, Weis (2016), quien utiliza el modelo desarrollado por Yunus, investiga sobre cómo las empresas sociales combinan la creación de valor social y valor económico a través del diseño e innovación en su modelo de negocio. Propone cuatro tipos de modelos de negocios sociales organizados en dos dimensiones: dimensión financiera y la dimensión de creación de valor (Ver Anexo D, Figura C2).

En el primer tipo “capital social”, cuyo objetivo movilizar la financiación como medio para cumplir su misión social y fomentar el cambio social. En el segundo tipo buscan construir y aprovechan el “capital político” en su misión social para abordar temas relacionados al derecho y la justicia al empoderar y fomentar una identidad política. El tercer tipo, “capital humano” tiene como “objetivo social ofrecer insumos de producción y el grupo objetivo del mercado crea un flujo de ingresos”, los cuales deben cubrir los gastos generados para crear valor social. Por último, el cuarto tipo “capital económico”, los beneficiarios son los clientes que pagan por los bienes y servicios, en el que la constelación de valores centrales se basa en un mecanismo de consumo unilateral (Weis, 2016).

Por otra parte, Michelini desarrolla un modelo de negocio específico para empresas sociales adaptando el modelo de negocio de empresas comerciales considerando el modelo de Osterwalder y Pigneur (2010) y la propuesta de Yunus et al. (2010) de Modelo de negocio social, desarrollados anteriormente.

La autora desarrolla una propuesta más concreta, en la que se definen trece componentes dentro de esta herramienta conceptual. Asimismo, explica la relación entre los componentes y los agrupa en siete áreas con la finalidad de explicar cómo es que puede incorporar la innovación en cada una de ellas. Los trece componentes son propuesta de valor, segmento de mercado, relacionamiento, distribución, modelo de gobernanza, cadena de valor, competencias, redes de socios, gestión de dividendos, estructura de costos, modelo de ingresos, beneficios y riesgos (Ver Anexo D, Figura C3).

Para fines de nuestra investigación emplearemos como unidad de análisis el modelo propuesto por Michelini (2012). En el siguiente apartado, desarrollaremos más a profundidad la propuesta y la definición de cada uno de estos componentes.

A modo de cierre, como se ha desarrollado en acápites anteriores las empresas sociales cuentan con características y elementos que la diferencian de otro tipo de organizaciones. Asimismo, su misión parte de un fin social. Por ello, es necesario entender su naturaleza que permita diferenciar los modelos de negocios de empresas tradicionales o comerciales de los modelos de negocios sostenibles, del cual las empresas sociales forman parte. (Ver tabla 3)

Tabla 2: Cuadro comparativo de los tipos de modelos de negocio

Modelos de negocios comerciales	Modelos de negocios sostenibles
<ul style="list-style-type: none"> -El fin es maximizar el beneficio económico para los accionistas, los beneficios sociales o ambientales están subordinados al económico. -Las decisiones estratégicas empresariales están orientados al cliente. -Basado en la captura, creación y entrega de valor hacia los segmentos de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - El fin es equilibrar la generación tanto de valor social, ambiental y económico. - Se incorporan objetivos sociales y ambientales en la toma de decisiones y en la misión de la empresa. - Entiende que operan dentro de un entorno socioeconómico amplio, un sistema y que por ello debe desarrollar un enfoque considerando a las partes interesadas.

Adaptado de: Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005); Teece (2010); Michelini (2012); Stubbs & Clockin (2008); Wicks (1996).

4. Componentes de modelo de negocio de empresas sociales

Como se mencionó en el capítulo anterior, la presente investigación tiene tres ejes temáticos: empresas sociales, creación de valor y componentes del modelo de negocio de la empresa social, los cuales han sido desarrollados en los acápites anteriores. El modelo

conceptual planteado (ver Figura 1) obedece al objetivo de entender cómo es que las empresas sociales crean valor a través de cada uno de los componentes del modelo de negocio.

De acuerdo a la revisión teórica realizada, las empresas sociales toman características y emplean elementos tanto de organizaciones con fines de lucro como sin fines de lucro, esto debido a que el valor generado por las empresas sociales se define por el cumplimiento de su misión social y las estrategias comerciales son los medios para lograrla. Por ello, es que estas empresas se definen en un marco de modelo de negocio particular, en el que es necesario incluir el componente social como un marco de orientación central en la gestión de la empresa.

De este modo, los modelos de negocios tradicionales son limitados, no analizan el componente social que es parte del ADN de los nuevos modelos de negocios sostenibles, que tiene como objetivo la generación de un triple impacto, tanto social, ambiental como económico. Tal es el caso de una de las propuestas más representativa del ámbito empresarial, el modelo de negocio CANVAS, Osterwalder y Pigneur (2010) detallan los componentes y la interacción entre estos, pero no toman en consideración el fin social de las nuevas organizaciones híbridas.

Dentro de las propuestas desarrolladas de modelos de negocios para empresas sociales, encontramos la propuesta de Yunus et al. (2010), quien describe 4 áreas generales que dirigen la dinámica de las empresas sociales, pero no ahonda en los componentes que la conforman. Por su parte, Weis (2016) busca ahondar en el desarrollo de tipologías y características de acuerdo a la estrategia planteada por la empresa en cada dimensión, es decir, las dimensiones de valor social y valor económico.

En este acápite, desarrollamos los componentes del modelo de negocio, encontrados en la revisión de literatura, que nos permiten entender mejor la creación de valor de las empresas sociales. Para ello emplearemos el modelo “The social business model framework” propuesto por Micheline (2012), considerando los aspectos antes mencionados para desarrollar un marco de modelo de negocio que se adecue a las características de las empresas sociales y que resalta como uno de los mayores esfuerzos por diseñar modelo de negocios sociales como una herramienta importante del sector social, que fue iniciado por Yunus, pero recopilado por la autora (Pautasso, Castagno & Osella, 2015).

Asimismo, complementamos las definiciones con otros autores y literatura que la autora empleó para el desarrollo de los componentes (Ver Anexo E), con la finalidad de desarrollar y

profundizar en cada uno de ellos. Este marco está compuesto por siete áreas, dentro de las cuales se encuentran los trece componentes mostrados a continuación:

Tabla 3: Componentes del modelo de negocio de empresas sociales

Áreas	Componentes
Oferta	1. Propuesta de Valor
Mercado	2. Segmento de mercado
	3. Relacionamiento
	4. Distribución
Gobernanza.	5. Modelo de gobernanza
Ecosistema	6. Cadena de valor
	7. Competencias
	8. Redes de socios
Superávit	9. Gestión de dividendos
Ecuación de Beneficio Económico	10. Modelo de ingresos
	11. Estructura de costos
Ecuación de Valor social	12. Beneficios
	13. Riesgos

Adaptado de: Michelini (2012)

4.1. Oferta

El área Oferta está compuesto por un componente que es la propuesta de valor, la cual se detalla a continuación. Se parte de la definición propuesta por la autora, la cual se complementa con otros autores.

4.1.1. Propuesta de valor

Este componente se refiere al “beneficio ofrecido por la empresa a través de productos y servicios” (Michelini, 2012, p. 29). Así pues, para entender la proposición de valor de una empresa social es importante responder la pregunta ¿quiénes son nuestros consumidores y qué valor les ofrecemos? (Yunus, 2010). SEKN (2010) ayuda a visualizar la propuesta de valor de los emprendimientos sociales, desde dos preguntas. La primera parte responde a la pregunta sobre a quién se está sirviendo, para ello se debe explicar cuál es la misión, quiénes son los clientes y lo que ellos valoran. La segunda parte, responde al cómo se ofrecerá el bien y/o servicio a través de la interacción entre la creación de valor social y valor económico.

En el ámbito de las empresas sociales, estos productos o servicios son el medio a través del cual se da solución al problema social, pues a través de ellos se generan beneficios sociales (Petrini, Scherer & Back, 2015), los cuales se describen en la ecuación de valor social. Para las empresas sociales la solución a un problema social forma parte de la proposición de valor, ya que a través de la comercialización de los productos y/o servicios la empresa busca generar cambio social. Según Weis (2016), la misión social es un elemento que forma parte de la

propuesta de valor. Esto se entiende cuando se define la lógica de que las empresas sociales buscan generar valor social utilizando el mercado como un medio.

En el ámbito empresarial, la propuesta de valor se define como el conjunto de productos o servicios que son ofrecidos por la empresa que satisfacen las necesidades de su segmento de mercado, es decir, que cumplen los requisitos del segmento y constituyen ventajas ofrecidas para los clientes. Por ello, es un factor que determina que un cliente elija o no los productos o servicios ofrecidos por la empresa (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Osterwalder y Pigneur afirman que “una propuesta de valor crea valor para un segmento gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento” (Osterwalder y Pigneur, 2010). El autor propuso ciertos elementos, que se muestran en el Anexo F, estos pueden ser cualitativos o cuantitativos y que la mezcla de ellos genera valor para los clientes o los segmentos de clientes.

Según el autor, estos elementos no pretenden ofrecer una lista completa, por lo cual, se podría considerar ciertos elementos adicionales que podrían ser considerados o valorados por los clientes de una empresa social en su decisión de compra. Cada elemento que compone a una propuesta de valor permite ahondar en su análisis.

A modo de cierre, es importante señalar que cada uno de los elementos que constituyen la propuesta de valor genera valor para el cliente. La combinación de los mismos determinará su éxito pues de ello dependerá que los clientes lo elijan. Por ello, es importante la alineación de los elementos característicos de la propuesta de valor y cómo estos responden a las necesidades de los clientes o los segmentos de clientes. Asimismo, es importante considerar que de acuerdo a un modelo de negocio social la misión social es un elemento esencial en la propuesta de valor.

4.2. Mercado

Dentro del área de Mercado, se encuentran 3 componentes: Segmento de mercado, Relacionamiento y Distribución, los cuales se explican a continuación.

4.2.1. Segmento de mercado

Para Michelini (2012) el segmento de mercado es el nicho de consumidores al que aspira atraer la empresa. Para Kotler y Armstrong (2017), reconocidos expertos en Marketing, la segmentación de mercado es la “división de un mercado en grupos más pequeños de compradores con necesidades, características o comportamientos diferentes que podrían requerir

estrategias o mezclas de marketing particulares” (p. 200). De esta manera, la segmentación expone el abanico de posibilidades de nichos de mercado sobre la cual una empresa, en este caso, una empresa social puede elegir intervenir con su propuesta de valor.

Segmentar implica utilizar ciertas variables para dividir el mercado, la empresa social escogerá cuáles y cuántas variables utilizar, el propósito es “evaluar el atractivo de cada segmento del mercado y elegir uno o más segmentos para intentar ingresar en ellos” (Kotler & Armstrong, 2017, p. 200), a este proceso se le llama targeting o selección del mercado meta.

Como sugieren Osterwalder y Pigneur, “la organización debe tomar una decisión consciente sobre cuáles segmentos servirá y a cuáles ignorará. Una vez tomada esa decisión, el modelo de negocio puede ser debidamente diseñado alrededor del fuerte conocimiento de las necesidades específicas del consumidor” (2010, p. 20). Las estrategias de marketing, que las empresas sociales ejecutan, inician cuando se ha elegido el target apropiado, después de analizar sus fortalezas y debilidades. La importancia del targeting está en que define para quiénes la empresa social dedicará tiempo y recursos, este describe quiénes y cómo son los clientes y/o consumidores receptores del bien y/o servicio ofrecido (Boschee, 2007).

Por lo general, para segmentar las empresas suelen usar variables geográficas, demográficas, psicográficas, y conductuales. Las variables geográficas están relacionadas al espacio en común que pueden compartir un grupo de personas, como el lugar de residencia sea naciones, distritos, ciudades, regiones. Las variables demográficas se refieren a la edad, género, estado civil, ingreso, ocupación, entre otros. En cambio, las variables psicográficas y conductuales, se enfocan en criterios más complejos como el estilo de vida, intereses, características de la personalidad, y la relación de las actitudes o comportamiento del consumidor con el producto, respectivamente (Kotler & Armstrong, 2017; Boschee, 2007).

Seleccionar el target requiere, por un lado, evaluar las fuerzas del entorno, sus competidores y las posibilidades de tener éxito en ese segmento en particular; y, por otro lado, requiere evaluar la necesidad del consumidor para ese producto y/o servicio y su capacidad de pago (Boschee, 2007). En esa misma línea Kotler y Armstrong (2017) sugieren que una segmentación eficaz cumple con ser medible, accesible, sustanciable, diferenciable y aplicable. De esta manera, el proceso de segmentación asegura el camino al intercambio de valor entre la empresa social y los consumidores.

Ello es así, pues al priorizar uno o más de un segmento del mercado sobre los demás, la empresa social direcciona su tiempo y recursos en entregar lo mejor de su capacidad al target

escogido, no solo qué puede ofrecerle en el corto plazo, sino también, puede reconocer cuándo y cómo introducir nuevos productos y/o servicios en el largo plazo, por ejemplo. Además de ello, para las empresas sociales que tiene una doble preocupación, de crear valor económico y social, segmentar el mercado, es una actividad vital para su sostenibilidad (Boschee, 2007).

4.2.2. Relacionamiento

Este componente, según Micheline (2012) se compone de tres aspectos: la estrategia de comunicación, el tipo de relación y la imagen corporativa.

La estrategia de comunicación describe cómo la empresa social va a llegar al cliente para presentarle el bien o servicio y para asegurar que el cliente evalúe la propuesta de valor (Osterwalder y Pigneur, 2010). Escoger el canal más apropiado de comunicación para llegar al cliente, según Boschee (2007) requiere de una evaluación de cinco criterios: la credibilidad, el costo, el segmento de mercado, la complejidad y el tiempo de duración.

Así mismo, existen cuatro canales de comunicación que utilizan las organizaciones: a través de un vendedor, publicidad, anuncios y promociones. De todos estos, el primero de ellos es el que tiene más ventajas, pues permite crear una relación directa con el cliente, responder a sus dudas, conocer su perspectiva, crea experiencias creíbles, pero a diferencia de las demás opciones es más costosa.

La publicidad, por su poder de alcance masivo, no está enfocada necesariamente en el target, pero puede fortalecer la marca; por el contrario, los anuncios, son más enfocados en el target, pero a la vez son limitados cuando se trata de crear una relación cercana con el cliente, y el tiempo de duración es corto. Y las promociones pueden fortalecer la relación con el target al ofrecerle beneficios, pero puede ser costoso y en ocasiones, poco creíble (Boschee, 2007).

En esa línea, el uso de las tecnologías de información y comunicación tienen una ventaja adicional, no solamente atraen a posibles consumidores sino también a posibles aliados como inversores o proveedores o empresas similares, de manera que fomenta la consolidación de capital social (Beaumont, 2016) relevante para el crecimiento de la empresa social.

El tipo de relación responde a la interacción de la empresa con el cliente antes de la venta durante y después, esta puede variar entre cinco tipos: asistencia personal, asistencia personal dedicada, autoservicio, servicio automatizado, comunidad y co-creación. Como Micheline afirma, se trata de la “conexión que mantendrá con sus consumidores” (2012, p. 29).

La asistencia personal se refiere a la comunicación que el cliente puede tener con un representante de la organización para responder a sus dudas o para ayudarlo en la adquisición del bien o servicio, la interacción no debe ser necesariamente física, como, por ejemplo, el uso de call-centers. A diferencia de este modelo, la asistencia personal dedicada se enfoca en desarrollar una relación más íntima con un cliente en específico, o con una cartera de clientes, por un periodo largo (Osterwalder y Pigneur, 2010).

En el autoservicio, si bien la organización no mantiene una interacción directa con el cliente, si prepara y establece los mecanismos necesarios para que el cliente pueda servirse. El modelo más sofisticado es el servicio automatizado, pues desarrolla procesos más parecidos a una relación personal con un representante de la empresa (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Con respecto a la comunidad, la organización se esfuerza por conectarse con el conjunto de clientes agrupados, esta interacción le permite conocerlos mejor y crea a su vez un espacio para la interacción entre clientes. La co-creación es un modelo innovador que permite al cliente participar en la creación de valor de la empresa (Osterwalder y Pigneur, 2010).

La estrategia de comunicación y el tipo de relación da forma a la visión que tiene el cliente de la empresa (Beaumont, 2016). La imagen corporativa es “la imagen mental que la audiencia tiene de la empresa; mientras que la reputación, indica el juicio de valor sobre los atributos de la empresa” (Gray & Balmer 1998, p. 697). Imagen y reputación corporativa son aspectos relevantes para los grupos de interés pues influyen en su voluntad de dar o quitar soporte, por esa razón, existe una relación directa entre estrategia de comunicación, tipo de relación e imagen corporativa. Gray y Balmer (1998), sugieren que una buena gestión de los mismos, conduciría a una ventaja competitiva para la organización.

4.2.3. Distribución

Según lo propuesto por Michelini (2012), la distribución engloba los distintos canales que la empresa social decidirá usar para entregar el bien o servicio. Para Osterwalder y Pigneur (2010), además de ello, este componente incluye el servicio post-venta.

Los canales pueden ser directos o indirectos, entre propios o compartidos, elegir el canal de distribución apropiado permite finalmente al cliente tener acceso a la propuesta de valor. Los canales pueden ser: fuerza de ventas, ventas por la web (e-commerce), tiendas, tiendas asociadas y mayoristas.

La fuerza de ventas como las tiendas, son canales directos y propios, las ventas por la web como las tiendas asociadas también son un canal directo, aunque pueden ser propios o compartidos con otras empresas sociales. Mientras que el canal mayorista es indirecto y compartido (Osterwalder y Pigneur, 2010).

La estrategia de distribución más apropiada se enfoca en crear una buena experiencia en el cliente, para ello se evalúa el canal que responde mejor al segmento de mercado y la capacidad de asumir ese costo. Boschee (2007) y Osterwalder y Pigneur (2010), proponen que la mejor manera de asegurar la satisfacción del cliente en la entrega de valor, es adquiriendo la perspectiva del cliente en cada punto de contacto.

Para las empresas sociales, Michelini (2012) señala que lo característico es el uso de canales no convencionales, es decir, las empresas sociales buscan nuevas maneras de llegar al segmento escogido en relación con su estilo de vida, localidad y demanda.

4.3. Gobernanza

El área Gobernanza está compuesta por un componente: el modelo de gobernanza. se ahondará en la definición y características del modelo de gobernanza de una empresa social.

4.3.1. Modelo de gobernanza

Michelini (2012) define el modelo de gobernanza como “set de procesos o leyes que manejan las relaciones entre *stakeholders* así como los objetivos de la organización” (p. 29). La definición de la autora denota que el modelo de gobernanza de una empresa social no solo considera agentes internos sino también externos, lo que lo diferencia de una tradicional pues solo considera los intereses de los gerentes, directores y propietarios (Ball, 2016). Por lo tanto, el modelo de gobernanza incorpora ambos aspectos, su influencia en el logro de los objetivos de la empresa y el manejo de las relaciones con los *stakeholders*.

Asimismo, el sistema de gobernanza se puede entender como quién o quiénes realizan la toma de decisiones (Zott & Amit, 2010), y cómo es que la empresa organiza la realización de dicho proceso, que traerá consecuencias que, finalmente, influyen en la efectividad en la gestión de la empresa (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011).

Según, Freeman y Reed (1983), los grupos de interés de una empresa pueden ser internos como externos. Los grupos de interés internos están conformados por los empleados, gerentes y propietarios; los grupos de interés externos vienen a ser los proveedores, clientes, la

sociedad, etc. Cada uno de estas partes interesadas es afectado o pueden afectar las operaciones o decisiones de la empresa, por lo que cada uno presenta intereses acordes a sus necesidades.

Respecto a quiénes participan en el proceso de toma de decisiones y la incorporación de los *stakeholders* en este proceso, Ball (2016) señala lo siguiente: “el compromiso de las partes interesadas es lo que contribuye a la naturaleza fundamentalmente distinta de la gobernanza de la empresa social” (p. 979).

La diferencia principal entre un modelo de gobernanza de una empresa social a la de una empresa tradicional es que, al trabajar sobre un fin social, a menudo, quienes la conforman son miembros de poblaciones marginadas (Ball, 2016). Esto podría representar un reto, pero a su vez también una oportunidad de poder entender mejor los factores relevantes en torno a ese fin social, ello debido a que obtendrá información directa de los beneficiarios.

La incorporación de las partes interesadas en la gobernanza de la empresa social es importante para su éxito ya que "las partes interesadas que se sienten incluidas en el proceso de toma de decisiones corporativas demuestran un mayor nivel de inversión emocional y compromiso con la misión de la empresa" (Yockey, 2015, p. 804).

Entonces, es importante considerar no sólo la manera en cómo se toman decisiones sino también la forma de gestionarlas porque a partir de ello se evidenciará la buena gobernanza. Una buena gestión de la gobernanza implica que todos los actores asuman el rol que les corresponde y tengan las condiciones necesarias y suficientes para tomar decisiones que les corresponda. (Agudelo, 2017). También da como resultado empresas bien administradas que tienen la capacidad de superar la competencia y que existen por mucho tiempo para alcanzar su propósito principal (Ball, 2016).

Michelini (2012) señala que el área de gobernanza puede ayudar a la identificación de formas no convencionales de innovación, esta innovación se refiere a la capacidad que tenga la empresa de desarrollar e identificar nuevos sistemas de control que permitan hacer un equilibrio entre los distintos intereses de los *stakeholders*. Es por ello que las empresas sociales pueden ser potencialmente revolucionarias puesto que "los interesados marginados, aquellos que tradicionalmente han tenido poca influencia en los asuntos de gobernabilidad y que están sujetos a la subordinación en virtud de los sistemas bajo reforma, pueden participar de manera significativa en el proceso" (Lee, 2013, p. 406).

Por otra parte, cuando hablamos de gobernanza esta no se puede desligar de la ética, ya que la gestión que se realiza en una organización refleja valores y principios que han sido adoptados (Beaumont, 2016). De este modo, refleja la correspondencia entre su filosofía y sus prácticas y, por lo tanto, los principios y valores que han asumido. Asimismo, según Ball, adoptar prácticas de transparencia de informar y documentar la gobernanza permitiría a la empresa avanzar en sumisión social y asegurar que el negocio sea sostenible, ya que evidenciaría los avances en el cambio social y que estos sean sostenidos. A su vez, “proporcionan un mecanismo para que las empresas sociales reflexionen y revisen su gobierno corporativo, lo que debería fortalecer su ventaja competitiva en el mercado” (Ball, 2016, p. 970).

A modo de cierre, tal como menciona Ball (2016) el modelo de gobernanza de una empresa social presenta particularidades al trabajar con un grupo de beneficiarios. Por otra parte, un modelo de gobernanza le permitirá a la empresa lograr sus objetivos organizacionales, ya que le brinda herramientas para su orientación. Asimismo, la incorporación de los *stakeholders* permite equilibrar los distintos intereses divergentes, lo que permite generar valor para cada uno de ellos pues se está considerando las necesidades que presentan.

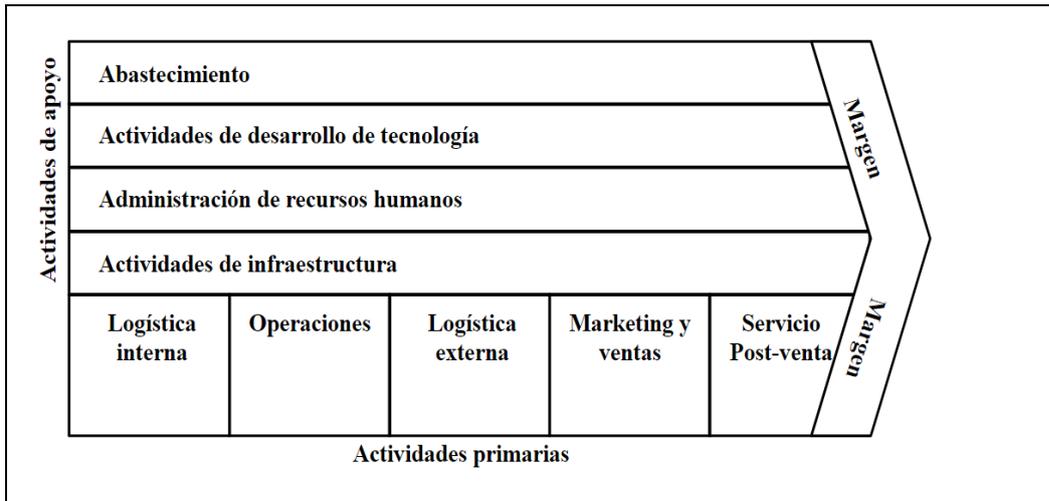
4.4. Ecosistema

El área Ecosistema está compuesto por 3 componentes claves: Cadena de Valor, Competencias y Redes de socios.

4.4.1. Cadena de Valor

Michelini define la cadena de valor como la cadena de actividades para una empresa social que opera en una industria específica (2012). Sin embargo, el concepto fue propuesto inicialmente por Porter, quien la definió como una herramienta que representa el conjunto de actividades de valor que las empresas realizan con el fin de diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos (1987) (Ver Figura 5). A través de ella, las empresas entregan y reciben valor de una manera única. Las diferencias que hay en las cadenas de valor de cada empresa y el sector en el que se encuentren es lo que pueden hacer que se conviertan en una ventaja competitiva para cada una de ellas (Porter, 1987).

Figura 5: La cadena de valor genérica



Fuente: Porter (1987)

Las actividades primarias están caracterizadas por estar directamente relacionados con la producción de lo ofertado, mientras que las actividades de apoyo sirven de soporte a las actividades primarias, sin embargo, no se encuentran directamente relacionadas a la producción.

Tabla 4: Actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor

Actividades Primarias	Actividades de apoyo
<i>Logística interna:</i> actividades de almacenamiento de insumos del producto, control de inventarios, gestión de materiales y retorno a los proveedores.	<i>Abastecimiento:</i> actividades relacionadas a la acción de comprar insumos, materia prima y activos para realizar las actividades primarias
<i>Operaciones:</i> actividades de transformación de insumos en productos.	<i>Desarrollo de tecnología:</i> conjuntos de actividades y tecnologías que sirven para mejorar los productos y procesos de la organización
<i>Logística externa:</i> actividades de almacenamiento y distribución de productos, almacenamiento.	<i>Administración de recursos humanos:</i> actividades de reclutamiento, retención, desarrollo y compensación de los recursos humanos
<i>Mercadotecnia y Ventas:</i> actividades para ofrecer un medio a los clientes para impulsar y obtener los productos, como marketing, publicidad, fuerza de ventas, y promoción.	<i>Infraestructura de la empresa:</i> actividades de administración, planificación, finanzas, contabilidad y asuntos legales
<i>Servicio:</i> actividades de prestación de servicios.	

Adaptado de: Porter (1987)

Siguiendo con la línea de actividades primarias, dentro del lienzo de modelo de negocio Canvas, Osterwalder y Pigneur (2010) proponen el segmento de actividades claves, las cuales también son consideradas como lo más importante que la empresa debe hacer para que un modelo de negocio sea exitoso, por ello estas actividades deben “crear y ofrecer una propuesta

de valor, llegar a los mercados, mantener las relaciones con los clientes y obtener ingresos” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 36). Este segmento incluye las siguientes actividades claves:

Tabla 5: Actividades claves del modelo de negocio Canvas

Actividad	Definición
Producción	Actividades relacionadas con el diseño, fabricación y entrega de los productos asegurando su calidad.
Resolución de problemas	Actividades relacionadas a la resolución de problemas de los clientes.
Plataforma/ red	Actividades relacionadas con el uso de plataformas virtuales para realizar contacto con los grupos de interés

Adaptado de: Osterwalder y Pigneur (2010)

La actividad de producción complementa la actividad de Operaciones propuesta por Porter, pues esta incluye además la parte de diseño del producto. Mientras que Resolución de problemas y Plataforma son consideradas dentro de las actividades de apoyo.

Si bien estos dos modelos presuponen actividades que pueden aplicarse a cualquier tipo de organización, Micheline propone que la cadena de valor para las ES es un componente en sus modelos de negocio, a través del cual se garantiza que la propuesta de valor se concrete (2012). Por su parte, Yunus, et. al, (2010) señalaron que la importancia de la Cadena de valor radica en que permite a las ES responderse cómo es que entregan sus bienes o servicios a los clientes.

Mair y Schoen (2005) realizaron un estudio sobre el análisis comparativo de los modelos de negocios de empresas sociales exitosas: Sekem, GB y MCC, a fin de examinar cómo estas organizaciones realizan la combinación de creación de valor social y económico. En el estudio se encontró que estas empresas sociales tenían características en común para la creación de valor, una de ellas fue la creación de una red propia de valor con empresas que comparten la misma visión social (Mair & Schoen, 2005). Esta característica está relacionada a la cadena de valor. En el estudio, los autores concluyen que “las organizaciones empresariales sociales exitosas no solo se posicionan en un punto específico de una cadena de valor de la industria, sino que crean proactivamente su propia red de valor de compañías que comparten su visión social” (Mair & Schoen, 2005, p. 17). De esta manera, las ES se encargan de realizar las actividades críticas de la cadena de valor o estas son realizadas por empresas que comparten su visión social, con el fin de crear valor social para el grupo objetivo.

Según este supuesto del estudio y lo afirmado por Micheline y Yunus, se concluye que las actividades principales a las que se refieren Porter, en la cadena de valor y Osterwalder y Pigneur en el Canvas, deberían ser realizados por las mismas ES, ya que ellas son las que

buscan la creación de valor y cumplir su misión social, o de otra forma, estas actividades deben ser realizadas por organizaciones que compartan esa misión para que se asegure la creación de valor social.

4.4.2. Competencias

Las competencias son el segundo componente del área de Ecosistema. Michelini lo define como “el rango específico de competencia (conocimiento o habilidad) de una empresa” (2012, p. 39), refiriéndose así, al conjunto de competencias laborales que cuentan aquellas personas que forman parte de una ES. El término competencia laboral está determinado como el conjunto de características subyacentes de la persona relacionadas a su buen desempeño en el puesto de trabajo y dentro de la empresa (Boyatzis, 1982).

Las competencias como componente del modelo de negocios de una ES parten de uno de los bloques del modelo propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010), denominado “recursos claves”, donde se encuentran los recursos físicos, intelectuales, humanos y económicos. Dentro de esta tipología de recursos, los recursos humanos son los que Michelini (2012) considera como *competencia básica*, esto debido a que son las personas quienes la poseen, a su vez que la emplean “para ejecutar el modelo de negocio de la empresa” (p. 28).

Por su parte, Alles (2002) se refirió a las competencias básicas o competencias generales a las necesarias para desempeñar exitosamente una función y estas se traducen como conductas dentro de la organización. Cabe resaltar, que estas competencias deben estar presentes en todos los niveles y subsistemas de la empresa. Entre las principales competencias se encuentran los siguientes: compromiso, ética, fortaleza, orientación al cliente, orientación a los resultados, calidad del trabajo, adaptabilidad al cambio, iniciativa, innovación, flexibilidad, *empowerment*, entre otros más.

Una de las características de las competencias en el modelo de negocio de las ES es que tienen como base los conocimientos previos y los que adquieren dentro de la industria donde se encuentran, y que estas se van desarrollando cuando ingresan al mercado (Michelini & Florentino, 2012), lo que permite su formación a medida que pasa el tiempo. Por su parte, Osterwalder y Pigneur (2010) destacan la relevancia de las competencias en la medida que

Todas las empresas necesitan recursos humanos, aunque en algunos modelos de negocio las personas son más importantes que en otros. En los ámbitos creativos y que requieren un alto nivel de conocimientos, los recursos humanos son vitales (2010, p. 35).

En otras palabras, este componente es de vital importancia para el modelo de negocio de una empresa social, dado que cada empresa requiere competencias específicas de sus colaboradores para concretar su modelo de negocio, en el caso de las ES estas competencias deben ir dirigidas y continuar desarrollándose, a fin de gestionar este modelo de negocio caracterizado por buscar la creación de valor económico y social.

4.4.3. Redes de socios

Michellini (2012) define este componente como “la red de acuerdos de cooperación con otras organizaciones que son necesarios para ofrecer y distribuir valor de manera eficiente” (p. 39).

El componente de Red de socios parte del modelo Canvas propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010), en el cual el bloque de Asociaciones Clave está referido a las redes de socios de la empresa que ayudan a que el modelo de negocio funcione. Estas asociaciones con los grupos de interés son de gran importancia para las empresas, pues se crean con el fin de asegurar que sus modelos de negocio se optimicen, reducir los riesgos e incertidumbre en la organización y facilitar la adquisición de recursos. Para los autores existen cuatro tipos de asociaciones; en primer lugar, alianzas estratégicas entre no competidores; en segundo lugar, cooperación, es decir, asociaciones estratégicas entre competidores; en tercer lugar, empresas conjuntas para desarrollar nuevos negocios; y, por último, relaciones comprador-proveedor para asegurar suministros confiables (Osterwalder y Pigneur, 2010).

De igual modo, otros autores más han considerado la red de socios como un componente importante para la creación de valor en las ES. Por un lado, Beaumont (2016) señala que las redes de socios son las relaciones internas y externas que crean las ES con el fin de lograr objetivos compartidos, es decir son un medio para incrementar los recursos y llegar a las metas compartidas. Estas redes se presentan como una capacidad necesaria para la gestión estratégica de las organizaciones que crean valor social, como es el caso de las ES.

Por otro lado, Jenner y Florin (2016) consideran a estas redes como *network* o redes de trabajo, las cuales ayudan a las organizaciones sociales a conseguir “el acceso a la legitimidad, oportunidades y [el intercambio de] recursos” (p. 237). Según los autores, existen dos tipos de *network*: las fuertes y las débiles.

Las *networks* fuertes están caracterizado por un alto grado de homogeneidad entre quienes la conforman, lo que permite el incremento de la confianza para la cooperación y la entrega de información. Mientras que las *network* débiles se caracterizan por la heterogeneidad

en sus relaciones, lo que facilita un mayor número y diversidad de contactos. Ambos tipos de *network* incrementan el valor para la organización. Como ejemplo de ello, Micheline y Fiorentino señalan que una buena alianza para la creación de valor compartido es con organizaciones sin fines de lucro, ya que permiten ubicar y medir necesidades del mercado, conseguir habilidades y conocimientos, así como mejorar las relaciones con el entorno (2012).

En síntesis, este componente es importante para el desarrollo y funcionamiento del modelo de negocio de las ES, pues mediante la articulación de las relaciones que cuenta la empresa pueden ayudar a que la creación de valor social se materialice de la forma más óptima.

4.5. Superávit

En el área de Superávit, se encuentra el componente denominado Gestión de dividendos.

4.5.1. Gestión de dividendos

Este componente hace referencia a la decisión de la empresa sobre qué hacer con los excedentes generados por los ingresos, luego de cubrir la inversión (Micheline, 2012). Existen tres formas de gestionar los excedentes; “puede variar desde “excedentes cero”, donde no se requieren ganancias, a las ganancias que se requieren y se reinvierten en la empresa (sin dividendos para los accionistas), y las ganancias que se redistribuyen entre los accionistas” (Micheline, 2012, p. 31).

Yunus (2010) señala que las ES se caracterizan por la no repartición de dividendos, puesto que estos deberían ser reinvertidos como capital del negocio para asegurar el cumplimiento de la misión social. En los inversores no existe “la intención de obtener un beneficio para sí mismo (no hay dividendos), a pesar de que tiene derecho a recuperar su dinero si así lo desea. En lugar de ser transmitido a los inversores, el superávit generado por la empresa social es reinvertido en el negocio” (Yunus, 2010, p. 5). Sin embargo, cabe mencionar que los inversores de las ES sí recuperan el dinero invertido inicialmente, ya que continúan siendo propietarios de la empresa y tienen la facultad de decisión sobre ella (Yunus, 2010).

Pese a ello, definiciones posteriores consideraban que era necesario realizar la división de dividendos. Defourny y Nyssens (2012) indicaban que la ES “tiene que cubrir todos sus costos a través de los recursos del mercado. Es propiedad de inversores (a menudo grandes inversores)” (p. 12). Era por esa razón que la repartición de dividendos era un determinante que aseguraría la sostenibilidad del negocio. Esta postura es compartida por Micheline (2012) pues

considera que las ES son organizaciones que cuentan con una misión social y están desligadas de la gestión financiera. Por esta razón, es necesaria la inclusión de políticas de dividendos para los *stakeholders*.

A modo de conclusión, el componente resulta relevante, en la medida que se empleen los dividendos para reinvertirlos como capital para las actividades de la empresa, puesto que esto estaría destinado a que se genere el valor social para los beneficiarios de la empresa.

4.6. Ecuación de beneficio económico

Dentro del área ecuación del beneficio económico podemos encontrar dos componentes: modelo de ingresos y estructura de costos. Si bien dichos componentes son considerados tanto por Micheliní y por Yunus, los autores no ahondan en sus definiciones, sino que desarrollan el concepto de la ecuación de beneficio económico de manera general. Por ello, primero se ahondará en el concepto de ecuación de beneficio económico. Luego, se explicarán ambos componentes complementados con otros autores. Finalmente, se explicará la relación de ambos componentes para la creación de valor.

El modelo de ingresos es un componente complementario a la estructura de costos, por ello Micheliní los incorpora en la Ecuación de beneficio económico, desarrollado por Yunus. Para Yunus (2010), “la ecuación de ganancia económica apunta solo a la recuperación total del costo y del capital y no maximización del beneficio financiero” (p. 20) Sin embargo, Micheliní (2012) señala que dicha área determina el tipo de modelo de negocio, es decir, su orientación hacia un modelo orientado a lo social o lo lucrativo.

Para las empresas sociales es importante la sostenibilidad económica, en la que no haya pérdida económica, sino que se recupere el total de capital empleado. Ello se debe a que los riesgos que las empresas sociales enfrentan afectan directamente a la sostenibilidad de las mismas. El crecimiento de las empresas sociales, depende mucho de un sano equilibrio entre la creación de valor social y valor económico (Phillips, 2006).

Por ello, lo que se logra a través de la ecuación de beneficio económico es entender la lógica distinta de las empresas sociales, lograr un equilibrio entre el valor social y el valor económico con el fin de lograr la sostenibilidad económica.

4.6.1. Modelo de ingresos

El modelo de ingresos se refiere al “flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 5), ello se puede entender como las fuentes de financiamiento con las que cuenta una empresa. Según Yunus (2010) al igual que otro tipo de empresas, una empresa social puede crecer o reducirse y puede enfrentar los mismos problemas que otro tipo de empresas afronta como de financiamiento, reclutamiento de talentos, etc. Por ello, señala que es importante que genere otro tipo de ingresos adicionales.

Según Armani, (citado en Beaumont 2016) existen cuatro estrategias para la recaudación de fondos: a través de apoyos individuales, apoyo de empresas, fondos estatales y a través de la venta de bienes y servicios en el mercado.

Para una empresa social “la selección de un mecanismo de financiamiento a través del mercado y relacionado con la misión central permite a la organización aprovechar las capacidades clave y los recursos centrales, generando sinergias gracias a la experiencia organizacional con que se cuenta” (BID & SEKN, 2006, p. 207).

A modo de cierre, es importante señalar que el componente describe los tipos de fuentes de ingreso que tiene la empresa. Particularmente para una empresa social, es importante que se diversifique pues le permitirá lograr su crecimiento y su sostenibilidad financiera. La generación de valor económico garantizar la auto sostenibilidad de la empresa social.

4.6.2. Estructura de Costos

La estructura de costos describe los principales costos en los que la empresa incurre al poner en marcha un modelo de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2010). Los distintos procesos dentro de la empresa generan costos, desde la creación hasta la entrega de valor a los clientes.

De acuerdo a lo que señala Yunus (2010), las empresas sociales deben encontrar formas de vender los productos de tal modo que les permita cubrir sus costos, los excedentes serán invertidos para financiar la expansión, ya que Yunus apuesta por un tipo de empresa social en la que no se reparten dividendos.

Según Osterwalder y Pigneur, se puede distinguir dos tipos de estructuras de costos: según costos y según valor. La primera hace referencia a modelos de negocios que buscan recortar gastos, tiene como objetivo mantener una estructura de costos lo más reducida posible. En la segunda, la empresa no toma en cuenta los costos como una prioridad, sino que buscan centrarse en crear valor (Osterwalder y Pigneur, 2010). En una empresa social, es importante

reorientar esta visión, ya que los cálculos en la estructura de costos tendrán un propósito diferente. Según Yunus (2010), la empresa debe encontrar nuevas formas de reducir costos, pero no debe considerar reducir el pago o los beneficios que se les otorgan a las personas que forman parte de su fuerza laboral.

Las estructuras de costos pueden tener cuatro características: costos fijos, costos variables, economías de escala y economía de campo. Los costos fijos son aquellos que no varían en función al volumen de producción, sin embargo, los costos variables sí varían proporcionalmente al volumen de producción. Las economías de escala se refieren a la disminución de costos por unidad a medida que crece su producción. Por último, las economías de campo se refieren a las ventajas de costes que la empresa obtiene a medida que incrementa su ámbito de actuación, por ejemplo, los costos de marketing.

En conclusión, las empresas sociales modelan este componente en base a la de su misión social, es decir, que tal como lo menciona Yunus, esta debe apostar por lograr ventas que cubran el total de sus costos. Si bien muchas veces se busca reducir los costos esto no debe afectar a los beneficiarios puesto que reduciría el valor social que se está generando. Desde la perspectiva de Osterwalder y Pigneur (2010), brinda conceptos que permite categorizar los costos lo que a su vez permite visualizar en qué aspectos se pueden buscar nuevas formas de gestionar los costos.

4.7. Ecuación de valor social

Al igual que la ecuación de beneficio económico, la ecuación de valor social, es un eje director del modelo de negocio y es la parte de la empresa social que se relaciona directamente con el beneficiario a comparación de las demás áreas, esta variable describe la manera cómo la empresa genera beneficios sociales a través de las siguientes subvariables.

4.7.1. Beneficios

Esta sub variable describe los impactos positivos que la empresa social causa sobre la comunidad para la cual está creando valor social, es decir, sus beneficiarios directos (Tracey, Phillips & Haugh, 2005; Hlady & Servantie, 2017).

Parte primordial de este componente está en la identificación del problema o necesidad social, y su consecuente, en la definición de objetivos claros que permitirán definir los beneficios adecuados para la comunidad (Yunus, 2010). En esa línea, Hlady & Servantie (2017) comentan que el cambio social dependerá del nivel de compromiso de la empresa en conocer y

profundizar en las necesidades de los beneficiarios. Son los beneficiarios el punto de partida para toda iniciativa social (Yunus, 2010).

Los autores indican que el propósito de las empresas sociales es producir un cambio social positivo en la comunidad, en ese sentido, el conjunto de beneficios explicaría dicho cambio social. Asimismo, este cambio social no solo se puede evidenciarse como un resultado tangible e intangible de un proceso, sino que puede crearse como parte del proceso (Nicholls, 2006). No es el producto o servicio ofertado, sino el valor social creado a través de ellos (Michelini, 2012).

Un factor relevante para la determinación de los beneficios, es la orientación de la empresa social frente a las necesidades o problemas identificados, es decir, los beneficios pueden respaldarse desde una posición paternalista hasta una orientación que fomenta el desarrollo y participación de los mismos beneficiarios. Como afirma Tracey et al. (2005); más que ver a los beneficiarios como receptores de los beneficios, valga la redundancia, se les debe considerar como fuentes de valiosos activos, conocimiento y experiencia.

De esta manera la calidad de los beneficios que reciban las comunidades dependerá de una apropiada identificación de las necesidades, y la orientación de la empresa social para responder a dichas necesidades. El cambio social se hace evidente en el estilo de vida del beneficiario otorgándole, a modo general, de oportunidades de crecimiento.

Algunos ejemplos de beneficios son los siguientes: “precios bajos, generación de oportunidades de trabajo, adquisición de capacidades, desarrollo del emprendimiento local, acceso a nuevos productos o servicios, es decir, aquellos beneficios que incrementen la calidad de vida de una comunidad específica” (Michelini & Fiorentino, 2011, p. 568).

4.7.2. Riesgos

El componente Riesgos es la segunda parte que integra la Ecuación de Valor Social, la relación entre Beneficios y Riesgos, determina la creación de valor social para la comunidad beneficiaria (Michelini, 2012). Es decir, mientras menor sean los riesgos, mayor serán los beneficios y la creación de valor social para la comunidad.

Los riesgos son los impactos negativos que el accionar de la empresa social causa en la comunidad, y que perjudica directamente en la sostenibilidad de la misma pues afecta al valor social como al económico (Michelini & Fiorentino, 2011). Para Beaumont, la sostenibilidad de toda organización interesada en crear valor social “se logra como consecuencia de una gestión

estratégica exitosa orientada al cumplimiento de la misión” (2016, p. 33) (Ver Anexo G). Entonces, la misión es el punto central de verificación para la creación de beneficios como para el cuidado y gestión de posibles riesgos, desviarse de la misión puede perjudicar a la empresa social como a la comunidad.

La misión social, correspondiente al pilar llamado Visión en el modelo de Beaumont (2016), cuando no está correctamente definido y delimitado, puede llegar a ser poco realista, y en la práctica, no cumplirá con su propósito, perdiendo recursos invertidos y el tiempo en las operaciones. Por ello, es el de mayor riesgo y responsabilidad en la empresa social.

Además, definir la cantidad de problemas o necesidades sociales en las que trabajará la empresa social es relevante para que sea posible la creación de valor y no solo una declaración de buenas intenciones (Beaumont, 2016; Yunus, 2010). Para evitar ese riesgo, Manfredi (2005 citado en Barrera 2007), señala que las empresas sociales son responsables de adquirir, crear y desarrollar en especial dos tipos de recursos intangibles: conocimiento y confianza.

Destacando como el primero de ellos al conocimiento, refiriéndose a la capacidad de la empresa social de investigar y conocer a profundidad las necesidades sociales de la comunidad y en base a ello, proponer soluciones innovadoras. El segundo recurso intangible básico es la confianza visto desde dos frentes, interna y externamente. Internamente, Manfredi (2005 citado en Barrera 2007) señala que la empresa social debe trabajar en generar confianza a su equipo de trabajo, de manera que se conecte las motivaciones de los trabajadores con el fin social de la empresa. Esa confianza se traduce en estar alineados en la misión y trabajar por ello, para obtener como resultado la creación de valor social. Y externamente, se refiere en relación con los grupos de interés, la confianza que la empresa les brinda por la coherencia de sus actividades, es decir, la buena reputación de su gestión.

Finalmente, si la comunidad beneficiaria es considerada en la cadena de valor como proveedores, Michelini y Fiorentino (2012) consideran a la pérdida de autonomía de los proveedores como uno de los riesgos más resaltantes, así como la privatización de los bienes públicos y la orientación a las ganancias como un enfoque que puede perjudicar a la creación de valor social.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo, en primer lugar, es pertinente describir el contexto en el Perú de los subsectores tanto textil como de confecciones, dado que el caso de estudio Bella Aborigen desarrolla su cadena de valor en ambos subsectores. En segundo lugar, se presentan los antecedentes del surgimiento de este nuevo enfoque de moda sostenible, así como las primeras iniciativas en el Perú. Así mismo, se describen los lineamientos bajo los cuales se circunscribe la Moda Sostenible y las organizaciones que la conforman. Finalmente, se realiza un análisis interno de la empresa social Bella Aborigen.

1. Industria textil: Subsector textil – Subsector de confecciones en el Perú

La industria textil peruano cuenta con un importante precedente histórico que le ha permitido destacarse por la materia prima, el diseño y técnicas heredados de nuestros antepasados. La riqueza en materia prima se debe a la disponibilidad de la gran variedad de fibras naturales de calidad sobre todo la fibra de alpaca y algodón Pima (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2015; Asociación Peruana de Técnicos Textiles [APTT], 2016), mientras que el diseño conserva “la iconografía del diseño prehispánico, colonial, republicano y contemporáneo” (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú], 2013, p. 11). Estos atributos del sector han permitido su desarrollo y en la actualidad comprende una serie de actividades como el tratamiento y fabricación de fibras textiles hasta la confección de prendas de vestir y otros productos.

La industria cuenta con dos subsectores: subsector textil y el subsector de confecciones, por ello es importante describir las diferencias que existen entre ambos con respecto al proceso productivo. Esto debido a que la cadena de valor del estudio de caso Bella Aborigen pertenece a ambos procesos productivos.

El proceso productivo del subsector textil presenta “actividades de hilaturas, tejeduría, acabado de productos textiles y fabricación de otros productos textiles [...]. Esta cadena productiva se caracteriza por el uso de una amplia variedad de materias primas y procesos” (PRODUCE, 2015, p.114). (Ver Anexo H). El proceso inicia con la recolección de la materia prima, continúa con la preparación de fibras, luego el cardado y peinado de fibras, seguidamente actividades de hilandería, tejeduría, diseño y acabado.

A diferencia del proceso productivo de confecciones que “abarca todas las funciones necesarias para la fabricación de las prendas. Esta industria está conformada por un gran

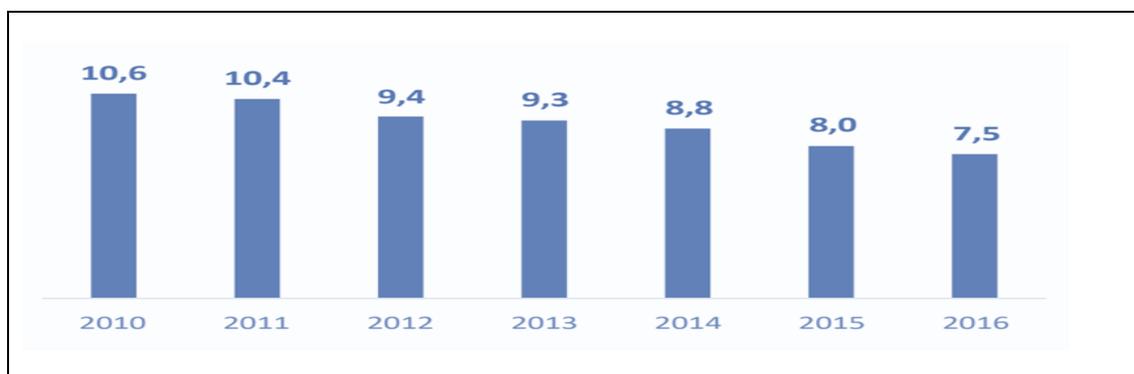
número de micro y pequeñas empresas que se especializan en cada eslabón de la cadena” (PRODUCE, 2015, p.118). (Ver Anexo I). La cadena de producción de confecciones inicia con el diseño del producto, selección de insumos y procedimientos para la elaboración de moldes, después se procede con el corte, pre costura, costura, acabado y finalmente, control de calidad para la comercialización.

La cadena de valor de los productos que ofrece Bella Aborigen abarca una parte del proceso productivo del subsector textil, específicamente la actividad de tejeduría, pues el grupo de artesanas proveedoras de la empresa se encargan de realizar las piezas de tejido y bordado que van en los productos de Bella Aborigen. Asimismo, la empresa ejecuta todas las actividades del proceso productivo del subsector confecciones, esta cadena se detallará en el componente Cadena de valor del capítulo de análisis.

En cuanto al indicador del PBI de la industria textil, en los últimos años se experimentó variaciones. En el año 2015, el Ministerio de la Producción, realizó un estudio de Investigación de este sector, un análisis entre el año 2008 y 2014. Este estudio dio como resultado que la industria obtuvo tasas de crecimiento de PBI entre el 2010 y 2011, debido principalmente al ciclo de los commodities en el mundo en las economías desarrolladas y emergentes, sobre todo en países latinoamericanos como Brasil, Argentina y Venezuela (PRODUCE, 2015).

Estos datos se confirmaron con el reporte sectorial realizado por la Sociedad Nacional de Industrias, donde se refleja efectivamente un crecimiento del PBI, pero sólo hasta el 2011. Después del año 2011, la participación de la industria en el PBI fue descendiendo hasta el 2016, como se muestra en la Figura 6. “La competencia desleal, rigidez laboral y regulatoria, la carencia de marcas fuertes en el sector, baja productividad ocasionada por serios problemas de entorno, menor competitividad tributaria” (Sociedad Nacional de Industria [SNI], 2018) fueron las causas principales que produjeron las variaciones que sufrió el sector.

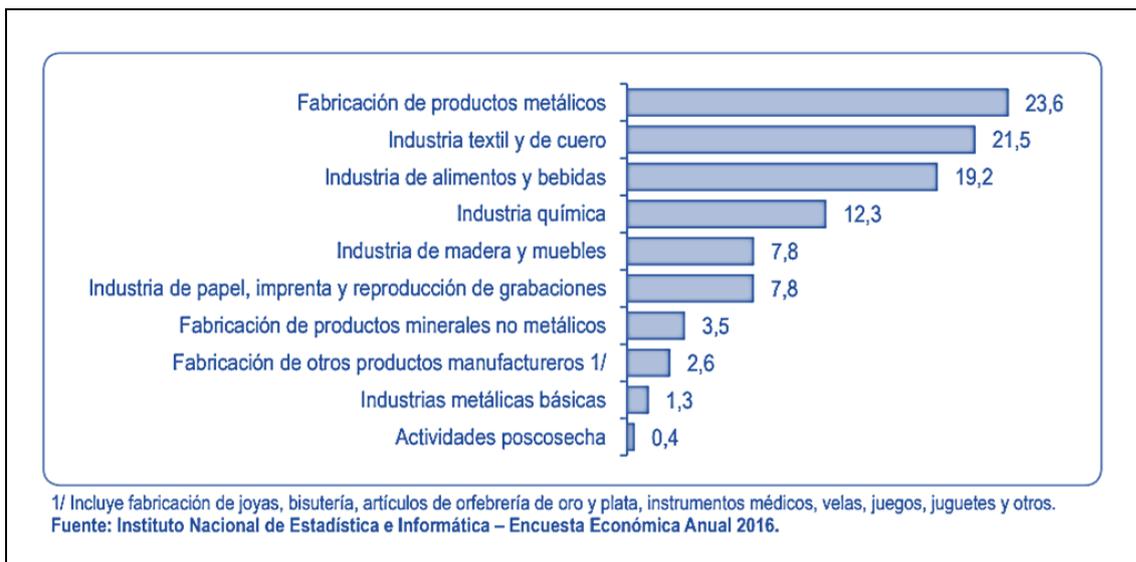
Figura 6: Participación del sector textil peruano 2010-2016



Fuente: SNI (2018)

En el año 2016, el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] presentó un estudio de las características económicas y financieras de las empresas manufactureras y la actividad económica en 2015. La industria textil representó el 21,5 % como se muestra en la Figura 7. Este porcentaje estaba conformado por un total de 1876 empresas de la industria, 225 fueron grandes empresas, 87 medianas empresas y pequeñas empresas fueron 1564 (INEI, 2018), lo cual indica que el sector textil se encuentra entre los primeros sectores más representativos del segmento empresarial a nivel nacional.

Figura 7: Empresas Manufactureras por Segmento Empresarial



Fuente: INEI (2018)

El Portal de Estadísticas MIPYME e Industria (DEMI), en el Reporte de producción manufacturera de agosto del 2016 al 2017, señaló que el desempeño de la industria textil se mantuvo positivo, la producción presentó un crecimiento de 15% respecto al año anterior. Este resultado se debe al incremento del nivel de demanda tanto local como externa (PRODUCE, 2017). Así mismo, a inicios del año 2018, el ministro de Producción, Pedro Olaechea, realizó estimaciones sobre el crecimiento de la industria para ese año y señaló que la proyección para la industria es positiva, se encuentra a la expectativa de una mayor demanda de diversos mercados, esto implicaría una recuperación del 4% respecto al año anterior (Diario Gestión, 2018).

Por otro lado, respecto a las exportaciones, la industria ha crecido en un 10% del año 2017 al 2018, de US\$ 1272 a 1400 millones, principalmente por la venta de productos de lana y pelo fino de alpaca, teniendo como principales destinos de exportación a Estados Unidos (49%), Brasil (5%), China (5%), Chile (4%) y Colombia (4%) (Mincetur, 2018). Lo cual indica que el dinamismo del mercado de las exportaciones de la industria resultó más favorable al año 2018.

Estas cifras presentadas a lo largo de los últimos ocho años, indican que la industria textil en el Perú, si bien tuvo épocas de crecimiento, también estuvo marcado por periodos de decrecimiento, esto explicado principalmente por factores externos que afectaron a la industria y los cambios en el comportamiento de la demanda. Es en este contexto de la industria en el cual el rubro de la moda sostenible se desarrolla, como se presentará en el siguiente apartado.

2. Moda sostenible en el Perú

En este apartado, se describen los antecedentes de la moda sostenible y su llegada al Perú, así como el desarrollo y cambios del sector en los últimos años, Finalmente se presentan los lineamientos que se han desarrollado dentro de la moda sostenible en el Perú según la Asociación de Moda Sostenible, en específico la moda étnica por ser la orientación del caso de estudio.

2.1.Desarrollo de la moda sostenible

En los últimos años, el sector de Moda a nivel internacional se ha caracterizado por seguir la tendencia del *fast fashion*, “moda rápida” o “fabricación justo a tiempo”, que implica la fabricación de líneas de prendas de vestir en el menor tiempo posible bajo sistemas tecnológicos que reducen el tiempo de producción, con el fin de responder a la exigencia de la demanda y de los proveedores (Greenpeace, 2012). Sin embargo, estos procesos escondían prácticas que dañaban el medioambiente y no respetaban los derechos laborales.

En el año 2013, cambió el rumbo de la industria de la moda a nivel internacional, debido al derrumbamiento del edificio de Rana Plaza en Bangladesh, el cual albergaba fábricas de producción de prendas de vestir en condiciones deplorables, donde trabajaban cientos de personas para reconocidas marcas de moda, las cuales fueron víctimas de este suceso (Morgan, 2015). Ese fue el resultado de las injusticias que permitía la industria, pues vulneraba los derechos laborales a cambio de entregar un precio cómodo de las prendas de vestir.

Ante esto y otros acontecimientos anteriores, la industria de la moda se vio señalada y en el 2018 la ONU la clasificó como una industria de “emergencia medioambiental”, debido a que es la segunda industria que utiliza más agua en sus procesos y genera el 20% de las aguas residuales a nivel mundial (Modaes, 2018). Esto impulsó a optar por iniciativas para realizar cambios dentro de ella. Una de ellas fue la campaña “Detox My Fashion” de Greenpeace, que buscaba eliminar el uso de sustancias químicas tóxicas de la cadena de suministro de importantes marcas de moda comprometidas por el cambio y la reducción de la contaminación

ambiental (Greenpeace, 2016), mediante la transparencia en los procesos de producción se buscaba reducir los impactos sociales y ecológicos. Más adelante, en el año 2013, nace el movimiento internacional Fashion Revolution con la finalidad de ser el representante para enfrentar a los abusos sociales y ambientales que provocan la cadena global de suministro de la industria (Fashion Revolution, 2018).

Estos movimientos fueron considerados antecedentes para el surgimiento de la moda sostenible y es así que la moda sostenible se define como el conjunto de iniciativas que realiza el sector de moda, a fin de garantizar su existencia, la igualdad y justicia social. Estas iniciativas buscan promover las buenas (acciones) sociales y medioambientales, cambios en los procesos de producción y consumo (Martínez - Barreiro, 2016). Con el pasar del tiempo, este nuevo enfoque de moda empieza a tomar mayor importancia y peso en muchos países alrededor del mundo.

En América latina, la situación actual de la moda sostenible se presenta con muchas oportunidades y ventajas. La ventaja principal es que estos países cuentan con el conocimiento y personas capacitadas para cumplir con altos estándares de calidad y otra ventaja es que la región cuenta con un aprovisionamiento cercano que facilita la producción (Farías, 2017a). Así mismo, señala que la industria de la moda no es obsoleta, requiere de una constante actualización e inversión que responda a las necesidades de moda, agregando valor a los productos que ofrecen (Farías, 2017a).

Esta actualización debe estar acompañada de la innovación en el sector para repotenciar y alcanzar el nivel del resto de países. Es así que una de las iniciativas para promover la moda sostenible en América Latina es el Eco Fashion Latam, una plataforma que busca conectar profesionales de la moda sostenible en América Latina, con el fin de compartir información sobre materiales ecológicos, organizaciones, diseñadores, creadores y plataformas que promueven la moda sostenible (Eco Fashion Latam, 2018). De este modo, esta nueva forma de presentar la moda está logrando posicionarse en el mercado con su nueva propuesta.

Gabriel Farías Iribarren, especialista textil argentino señala que la moda sostenible apunta a ser una importante corriente dentro del sector moda, presentándose como una opción sostenible que no deja de lado el estilo. La moda sostenible es el equilibrio entre verse bien y sentirse bien con lo que se compra y lo que se viste (Farías, 2017). Farías también señala que este reto para la industria de la moda es una oportunidad, puesto que pueden aprovechar para actuar diferente, es decir, pueden generar valor económico y crecimiento al sector y, a la vez

valor para la economía mundial (Farías, 2018). Esto significa hacer parte a las empresas de la solución a los problemas sociales y ambientales presentes en la sociedad.

Bajo ese contexto, es que, en el Perú, una de las primeras iniciativas para optar por un cambio en la industria textil hacia una adaptación por la moda sostenible fue el FlashMode realizado en noviembre del año 2009, fue el evento de moda más importante de entonces, que resaltó el eje temático de la moda étnica, uno de los lineamientos de la moda sostenible que se explicará en un siguiente acápite. La moda sostenible empezaba a tomar posición cada vez más en el Perú, pues existía interés por parte de las empresas para insertar la sostenibilidad en la producción y comercialización textil y a la vez, los eventos de sostenibilidad dan paso a que el concepto de moda sostenible continúe desarrollándose (Tinoco, Ruez & Rosales, 2009).

Posteriormente, un hito importante para el sector de moda peruano fue el lanzamiento del Lima Fashion Week, un evento realizado en las capitales de moda representativas a nivel internacional, a través del cual se busca el desarrollo del sector y ser una ventana para diferentes diseñadores ante el mercado nacional e internacional (Lima Fashion Week, 2018); en la edición del 2019, este evento estuvo marcado por la tendencia de la sostenibilidad, se presentaron diseños con materiales reciclados inspirados en la cultura peruana y bordados típicos.

Otro evento importante para el sector moda es Perú Moda, una plataforma que promueve la industria de moda peruana al extranjero, creando contactos entre empresas del sector peruano con el extranjero. El Perú Moda del 2019 trajo consigo una nueva temática llamada “Believe to be sustainable” que busca concientizar al sector de moda sobre su impacto en el medio ambiente y la sociedad; y la oportunidad que tiene para ser un agente de cambio, de manera que se cree un equilibrio entre la naturaleza, la moda y la sociedad (Perú Moda, 2019).

Una importante iniciativa para la consolidación del Sector de Moda Sostenible, fue la creación en el 2015 de la Asociación de Moda Sostenible en el Perú, en adelante AMSP, la primera Asociación de Moda Sostenible en América Latina y única asociación que reúne a organizaciones de moda sostenible en el Perú. Esta asociación se creó con la finalidad de incentivar el consumo responsable en la industria de la moda en el Perú. La AMSP define la Moda Sostenible como “aquellos productos rentables que buscan crear una armonía productiva con el ambiente y las personas en todo su ciclo de vida. [Es decir], aquellas iniciativas que buscan redefinir la manera de producir, distribuir y consumir moda” (Asociación de Moda Sostenible del Perú [AMSP], 2016, p. 4).

Ester Xicota, cofundadora de la AMSP, menciona que la asociación surge ante la necesidad de que en el sector hay muchas marcas de moda sostenible, que no saben que son marcas que trabajan bajo estos lineamientos de sostenibilidad y hay otras que lo saben pero que no tienen la capacidad de llegar a los consumidores. Señala, que todo ello requiere de trabajo y esa es la razón principal por la cual se creó la AMSP, la incorporación de la sostenibilidad dentro de las organizaciones requiere de una visión de mejora continua, ya que ser 100% sostenible requiere un trabajo continuo (comunicación personal, 9 de septiembre, 2018).

Es así que la moda sostenible se presenta como una nueva tendencia de la moda, no es una amenaza sino una oportunidad para la creación de valor (Xicota, Citado en Perú Retail, 2018). Se expone como un nuevo enfoque del sector moda, el cual trae una nueva propuesta para la forma en cómo se producen las prendas y para los que la consumen.

2.2. Organizaciones del Sector de Moda Sostenible en el Perú según la AMSP

Antes de continuar con la descripción de las organizaciones, es importante resaltar el rol de las empresas sociales en el sector de moda sostenible, pues son organizaciones que buscan generar un impacto social y ambiental, alineándose así con los objetivos por los cuales surge este nuevo sector. En el Perú, existen distintas organizaciones e iniciativas que vienen trabajando para impulsar los emprendimientos sociales o empresas con impacto social tales como NESst, Kunan, Sistema B, Mincetur, PRODUCE, la Universidad del Pacífico, entre otros.

NESsT, una organización aceleradora de emprendimientos sociales y ambientales, ha entregado más de 1,5 millones de dólares en fondos y asistencia en dos décadas desde sus inicios en Perú en 1997. En el año 2013, el emprendimiento social en Perú tuvo un importante impulso con el lanzamiento de concursos anuales para emprendedores sociales tales como Kunan y “Bold Ideas” y el crecimiento de “Emprende UP” con el concurso Thaski de la Universidad del Pacífico (IDB, 2016).

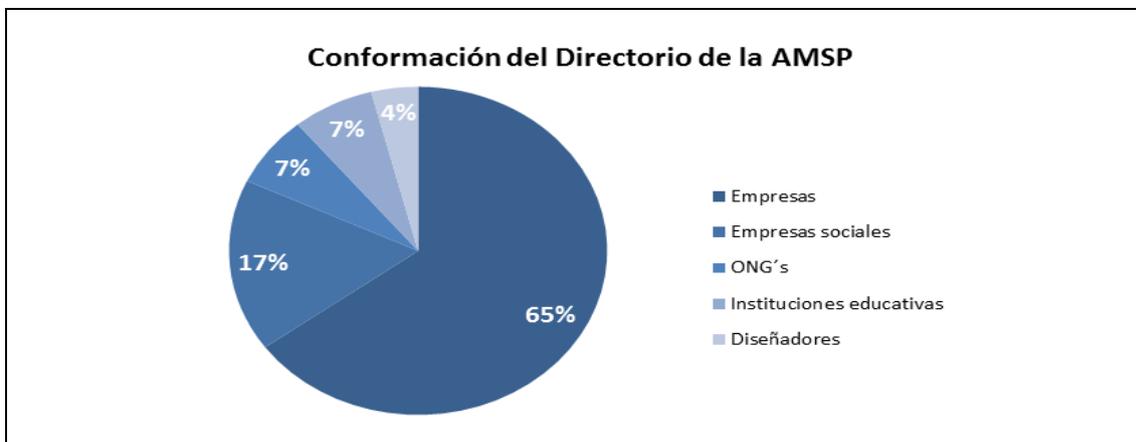
Actualmente, Kunan como organización articuladora viene impulsando una red más de 160 emprendimientos sociales y ambientales a nivel nacional (Kunan y Universidad Científica del Sur, 2019). Todo ello ha generado un ecosistema del emprendimiento social que ha permitido generar algunos espacios de trabajo conjunto. En el 2016, Sistema B, también una organización articuladora y que busca fortalecer el ecosistema de emprendimientos sociales y ambientales, inició sus actividades y había certificado cuatro empresas (IDB, 2016).

La AMSP en el año 2016 crea el primer Directorio de Moda Sostenible, un documento digital de libre acceso, con el fin de visibilizar a las marcas que van trabajando bajo los lineamientos de la moda sostenible como opciones de compra sostenible y que contribuyen a la reducción de la contaminación. Asimismo, crea conexiones entre dichas organizaciones, todo ello con el objetivo de acelerar los cambios en el sector.

Ornella Paz, cofundadora de la AMSP, menciona que una de las principales premisas de la organización es que todos los actores que vienen desarrollando un rol en el sector de la moda actúen responsablemente y con compromiso, generando y preservando beneficios intangibles como felicidad y bienestar tanto para ellos como para el círculo en el que se desarrollan, para el medio ambiente, óptimas condiciones laborales y sociales para sus colaboradores/artesanos, proveedores (Innovacion.cl, 2018). Por ello, en el Directorio podemos encontrar a distintos actores que forman parte del sector. La AMSP los categoriza en empresas, empresas sociales, ONG's, diseñadores de moda e instituciones educativas.

El Directorio está conformado por 75 organizaciones, estas marcas buscan contribuir al cambio en el sector industrial en la cadena de producción e incentivar un consumo responsable, en la siguiente figura podemos observar su representación.

Figura 8: Conformación del Directorio de la Asociación de Moda Sostenible del Perú



Adaptado de: AMSP (2016)

Estas organizaciones nos dan una primera mirada a las características del sector de moda sostenible en el país (AMSP, 2016). Cabe señalar que las empresas que formaron parte del Directorio fueron aquellas que postularon hasta el año 2016, sin embargo, dentro del sector se pueden encontrar muchas más organizaciones que vienen desarrollando este tipo de propuestas.

Al respecto, Ester Xicota, co-fundadora de la AMSP mencionó que, para ser socios, posteriormente, será necesario contar con alguna certificación relacionado a sostenibilidad o temas sociales para responder a la pregunta de por qué dichas empresas son sostenibles (Comunicación personal, 5 de septiembre, 2018). Ya que solo el 20% de los miembros del Directorio cuentan con una, estas pueden ser de ISO, comercio justo, certificados GOTS (Global Organic Textile Standard), certificación empresa B, etc.

Por otra parte, la AMSP se basa en dos ejes para describir la propuesta de las diferentes organizaciones, la primera es través de la cadena de valor, lo cual permite visibilizar sus principales operaciones (Ver Anexo J) y las características de moda sostenible sobre las cuales trabajan (Ver Anexo K).

La cadena de valor ayuda a comprender el desarrollo del subsector textil y de confecciones en este rubro de moda sostenible, en sus actividades. De todas las organizaciones que forman parte de ASMP, “[l]as actividades más frecuentes en la cadena de valor son diseño (81%), confección (75%) y venta al cliente final (83%). Más del 50% se dedican al tejido y/o confección de telas. La producción de accesorios también es una actividad frecuente (60%) en las organizaciones inscritas” (AMSP, 2016, p. 6). En cuanto a la sostenibilidad de las organizaciones, se encuentra que “producen de manera local (79%), hacen trabajo artesanal (79%), trabajan con materiales naturales (73%) y tienen un fuerte componente de inclusión social (69%)” (AMSP, 2016, p. 6).

A continuación, en la Tabla 7 se visualiza dichos aspectos en cada tipo de organización.

Tabla 6: Tipos de organizaciones de la Asociación de Moda Sostenible del Perú

Tipo de organización	Principales marcas	Características de la moda sostenible	Cadena de valor
Empresas (47)	Pietá, Insecta, Las polleras de Agus	- 87% Producción local - 85% Trabajo artesanal - 77% Trabajo con materiales naturales - 68% Con objetivo de inclusión social	-87% Diseño, Venta directa -83% Confección - 64% Accesorios
Empresas sociales (15)	Hoseg, Traperas, Nómades	- 87% Trabajo artesanal - 80% Con objetivo de inclusión social, Producción local - 67% Trabajo con materiales naturales	- 80% Diseño, Venta Directa - 67% Confección - 60% Tejido y/o fabricación de telas
ONGs(4)	Amazónicas, Bridge of hope	- 100% Trabajo artesanal, Con objetivo de inclusión social, Producción local - 75% Trabajo con materiales naturales	- 100% Diseño, Venta directa - 75% Tejido y/o fabricación de telas, Confección y Accesorios

Diseñadores (5)	Naty Muñoz, Warmichic	- 100% Con objetivo de inclusión social, Producción local y Trabajo con materiales naturales - 80% Trabajo artesanal y Revalorización y recuperación de técnicas ancestrales	- 100% Venta directa - 80% Diseño, Confección y Accesorios
-----------------	-----------------------	---	---

Adaptado de: AMSP (2016)

Para Ester Xicota, las empresas sociales se autodenominan ‘sociales’ por su propuesta de generación de valor social y el uso de herramientas del mercado para lograr su fin social y la sostenibilidad. Señaló que en el Perú no existe una definición para categorizar a una empresa como una empresa social; por ello, menciona que es una auto denominación, que se distinguen por tener una filosofía o una visión de querer cambiar el mundo y lo están haciendo a través de la moda (comunicación personal, 9 de septiembre, 2018).

Esta filosofía o visión más holística que busca la creación de valor económico, social y ambiental a través de sus actividades, es lo que hace de las empresas sociales, una de las organizaciones que resaltan en este sector, por ser afín al objetivo que persigue la moda sostenible. Como se describió en el acápite de empresas sociales, es una nueva propuesta de organización que busca asumir problemas sociales y/o ambientales que no son satisfechas por otras organizaciones como el estado, y que tienen impacto sobre el desarrollo de la sociedad.

2.3. Lineamientos de moda sostenible según la AMSP

La creación de valor en el rubro de moda sostenible se refleja en la propuesta que la AMSP ha definido, los cuales son llamados lineamientos de moda sostenible. Cada lineamiento define una manera de crear valor económico, social y/o ambiental y es acogido por las organizaciones y adecuadas a su modelo de negocio. Ester Xicota menciona que cada uno de ellos son caminos para llegar a un mismo fin, donde “cada uno es gigantesco por dentro” (Comunicación personal, 9 de septiembre, 2018). La AMSP ha definido cuatro lineamientos: moda ecológica, moda ética, moda tecnológica y moda étnica (Ver Anexo L). Sugiere, además, que las organizaciones pueden articular más de un lineamiento en su práctica. A continuación, se describe la moda étnica por ser el lineamiento correspondiente al caso de estudio de la presente investigación.

La Moda Étnica “tiene como objetivo recuperar, revalorizar y/o promover las técnicas, motivos y diseños provenientes de conocimientos ancestrales y oriundos del Perú” (AMSP, 2016, p. 4); es conocida también como ‘moda folk’ o ‘tribal’ o ‘etno moda’. De este modo, revaloriza las culturas ancestrales en los diseños de prendas, accesorios y calzados más

contemporáneos. Países como México, Colombia, Chile, y continentes como África, son centros de inspiración para el crecimiento de la moda étnica.

Perú también es considerado por algunos expertos, como centro importantísimo de desarrollo de esta moda debido a la diversidad cultural que posee como resaltó Ester Xicota “en Perú tenemos un pool cultural muy fuerte” (comunicación personal, 9 de septiembre, 2018) o como mencionó Olga Zaferson, “nuestra fuente de inspiración es prácticamente inagotable” (Otero, 2013), debido a ello, este tipo de moda tiene relevancia y destaca en el Perú. En el mundo, las marcas que producen prendas de alta costura buscan estos nuevos diseños por su alto valor en tema de originalidad. Por otra parte, los consumidores valoran este tipo de productos que son artesanales y que incorporan diseños de la identidad peruana.

Olga Zaferson, una reconocida diseñadora con 11 años de experiencia aproximadamente fomentando el uso de la moda étnica en el Perú, define la moda étnica como una forma de combinar lo ancestral con lo contemporáneo, de manera que se refleje y resalte la tradición y cultura de los pueblos indígenas en la vestimenta (Otero, 2013). “Todo lo que se haga teniendo en cuenta nuestra ancestral y vigente cultura es un aporte que se nutre del pasado, presente y futuro, combinando la modernidad con lo étnico que viene afortunadamente ligado a lo ecológico” (RPP Noticias, 2011).

La moda étnica, si bien se hace más visible en los productos con el uso de diseños ancestrales, está propuesta engloba todo el proceso previo, como la revalorización, protección y fomento de las técnicas ancestrales empleados por los artesanos sea en el bordado, tejido, como en el teñido. Este tipo de moda, relaciona a las comunidades de artesanos con todo su bagaje artístico, y el mundo de la moda contemporáneo y sostenible. Principalmente, se visualiza el uso constante de los textiles pues como afirma Femenías (1998), estos tienen un significado especial para sus creadores, son considerados como “emblemas de la identidad étnica” (p. 197) del lugar.

Además de ello, es importante resaltar la participación del Mincetur en el desarrollo de este lineamiento, pues a través de la definición de las líneas artesanales y el clasificador de las mismas, se puede ahora identificar las diversas maneras de artesanía propias del país y así facilitar el desarrollo de la actividad artesanal (MINCETUR, 2017). Una de las iniciativas del Estado es el Registro Nacional de Artesanos que tiene “el fin de brindar a los artesanos, sean personas naturales o jurídicas, un elemento de identificación y reconocimiento de su desempeño en la actividad artesanal” (MINCETUR, 2015) y sea de alcance nacional e internacional. Para el 2017 se esperaba que sea 70 000 los artesanos registrados, pues hasta el 2016, se registraron 60,099 artesanos de los cuales 72% eran mujeres y el 28% hombres (Andina, 2016).

Además de ello, el pasado febrero, MINCETUR reconoció a 81 artesanos como “Expertos en sector textil” (2018), de diferentes provincias del Perú, este reconocimiento y certificación pasó por un largo proceso de evaluación que permitirá a los artesanos contar con mayores oportunidades en el mercado laboral. Esta certificación cuenta con el respaldo de SINEACE.

3. Conociendo a Bella Aborigen

En este acápite, presentamos a la empresa social seleccionada para la investigación: Bella Aborigen. La información recabada a través de las entrevistas realizadas a la gerente y/o fundadora de la empresa son presentadas a continuación, así como de fuentes secundarias.

Bella Aborigen Handmade es “una marca peruana de moda sostenible, nacida en las montañas de Ayacucho, Perú. Con el propósito de revalorar nuestro arte textil peruano mediante la creación de bolsos étnicos versátiles de cuero y algodón pima” (Kunan, 2017). Bella Aborigen es una empresa social que se creó en el año 2016. Su principal objetivo es la generación de ingresos para mujeres artesanas de la comunidad de Vinchos, miembros de la Asociación de artesanas Kuska en el marco de la moda étnica, además de enfocarse en revalorar la artesanía textil ayacuchana.

Durante estos dos años en el mercado, la empresa ha diversificado su propuesta de valor, pues si bien los productos centrales son la línea de carteras, bolsos y mochilas, la empresa también ofrece productos como peluches, accesorios, billeteras y monederos (Ver Anexo M).

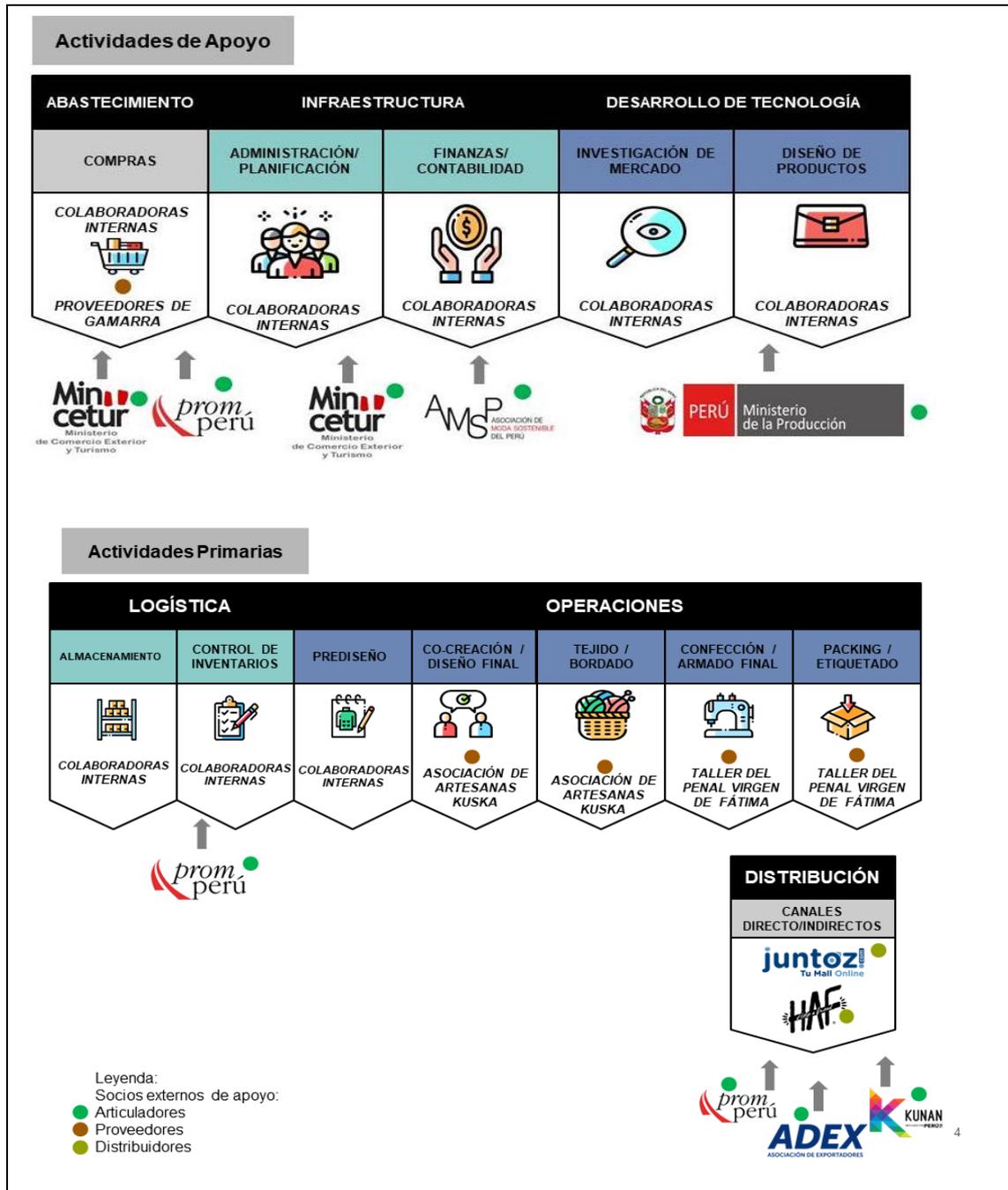
A nivel interno la empresa cuenta con un equipo de 4 personas: la Gerente general, una asistente administrativa, una diseñadora y la encargada del área de producción, del área creativa y del área comercial es Fiorella Cutipa, fundadora de Bella Aborigen.

Aún no forman parte del Directorio de Moda Sostenible que se realizó en ese año, sin embargo, está dentro de sus objetivos ser parte del directorio, ya que les brinda la posibilidad de mayores redes de contacto y visibilidad en el mercado, además aspiran a certificarse en Sistema B en el largo plazo. No ser parte del directorio no ha sido un limitante para la empresa social, pues se ha ido desarrollando en el sector de moda sostenible.

La empresa social Bella Aborigen tiene diversas relaciones con diferentes organizaciones privadas y públicas, y de distintas orientaciones, que le han permitido ofrecer la propuesta de valor diseñada. Cada agente interviene de un modo específico en la cadena de valor de la empresa social generando beneficios para ella. En la siguiente figura se muestra la

manera en cómo intervienen los actores internos y externos en la cadena de valor de Bella Aborigen, los beneficios que ofrecen se encuentran en el Anexo N.

Figura 9: Actores internos y externos de Bella Aborigen y su intervención en la cadena de valor.



Bella Aborigen trabaja con la Asociación de artesanas Kuska, ubicada en Huamanga, Ayacucho como proveedores de servicios de bordado y tejido, siendo así los principales

beneficiarios de la empresa. Por ello, a continuación, se presenta más detalle de dicha asociación.

De acuerdo a lo que nos menciona Aidé Flores, presidenta la de Asociación Kuska, esta se formó en noviembre del año 2016 y actualmente cuenta con más de 100 mujeres artesanas participando. Su participación en eventos internacionales como Perú Moda y Perú Gift 2017, le permitió dar a conocer sus propuestas, logrando en ese año ser una empresa que logró grandes ventas. En el año 2017, las ventas ascendieron a 50 mil soles por un mayor movimiento en el mercado internacional debido a las exportaciones. En el 2018, las ventas ascendieron a 25 mil soles por la reducción de las exportaciones y mayor expansión en el mercado nacional.

El propósito de la asociación es brindar una oportunidad laboral a mujeres artesanas de bajos recursos, pues como resalta la presidenta, el tejer y bordar está en ellas, “es lo básico [...] porque una mujer sabe bordar, sabe tejer” (comunicación personal, 03 de enero, 2019), es parte de su cultura e identidad. De manera que las mujeres artesanas encuentren una facilidad de ingreso en una actividad que es parte de su estilo de vida.

Las mujeres artesanas pertenecen a diferentes comunidades de Ayacucho: Vinchos, Socos y Acos Vinchos y sus respectivos anexos. Bella Aborigen trabaja directamente con artesanas de la comunidad de Vinchos, cuyos anexos son Pichas, Mayobamba y Paqcha, la cual está conformada por 40 artesanas de la Asociación de artesanas Kuska en Ayacucho, Vinchos (comunicación personal, 03 de enero, 2019).

Aidé Flores es una artesana experta quien desde temprana edad conoció y desarrolló sus habilidades en bordado y tejido, realiza diseños florales, geométricos y de otros tipos. Asimismo, cuenta con varios años de experiencia trabajando en la artesanía textil, pues trabajó en una empresa como diseñadora de manera directa. Menciona que trabajó con diseñadores grandes a quienes ella realizaba sugerencias sobre los diseños (comunicación personal, 03 de enero, 2019).

Trabajan por pedidos y hacen exportación. Tiene aproximadamente nueve clientes nacionales y dos extranjeros de Estados Unidos y Francia. Entre sus clientes nacionales, se encuentran desde empresas privadas, y ONGs. Sobre la manera de trabajo en la asociación, Aidé Flores comenta que trabaja de manera más cercana con diez artesanas, a ellas se les califica como ‘artesanas líderes’. La principal función que desempeñan es facilitar la organización y distribución del trabajo, pues cada ‘artesana líder’ distribuye entre las artesanas que tiene bajo

su cargo el pedido correspondiente. La sede principal de la Asociación se encuentra en Huamanga (comunicación personal, 03 de enero, 2019).

Un rasgo característico de las artesanas Líderes está en su capacidad de producción, el buen desempeño laboral transmite confianza a la presidenta de la Asociación, quien decide trabajar con ellas directamente en todas las coordinaciones. La presidenta comentó al respecto:

"Con ellas cuento al 100% porque sé que ellas están en la capacidad de hacerlo, confié más en ellas más que quizás otros que se demoran un poco más. A ellas les doy a ojos cerrados, ellas lo hacen, ellas ven sus capacidades" (comunicación personal, 03 de enero, 2019).

Según el Plan Estratégico Nacional de Desarrollo de la Artesanía (PENDAR), las líneas artesanales aplicadas a la Asociación de artesanas Kuska son tejidos a pedal, bordados y tejidos a telar. Para el caso de Bella Aborigen, la asociación se encarga principalmente de proveer telares y bordados, insumos necesarios para la producción final de los accesorios (comunicación personal, 03 de enero, 2019).

Asimismo, sobre el relacionamiento de la asociación con organizaciones del estado, la Asociación de artesanas Kuska recibe capacitaciones del CITE de Ayacucho, PromPerú y del Mincetur. Con respecto al CITE, Aide comentó que de este recibe más apoyo, un ejemplo de ello es la ayuda recibida para la participación en Perú Moda 2017 (Comunicación personal, 03 de enero, 2019).

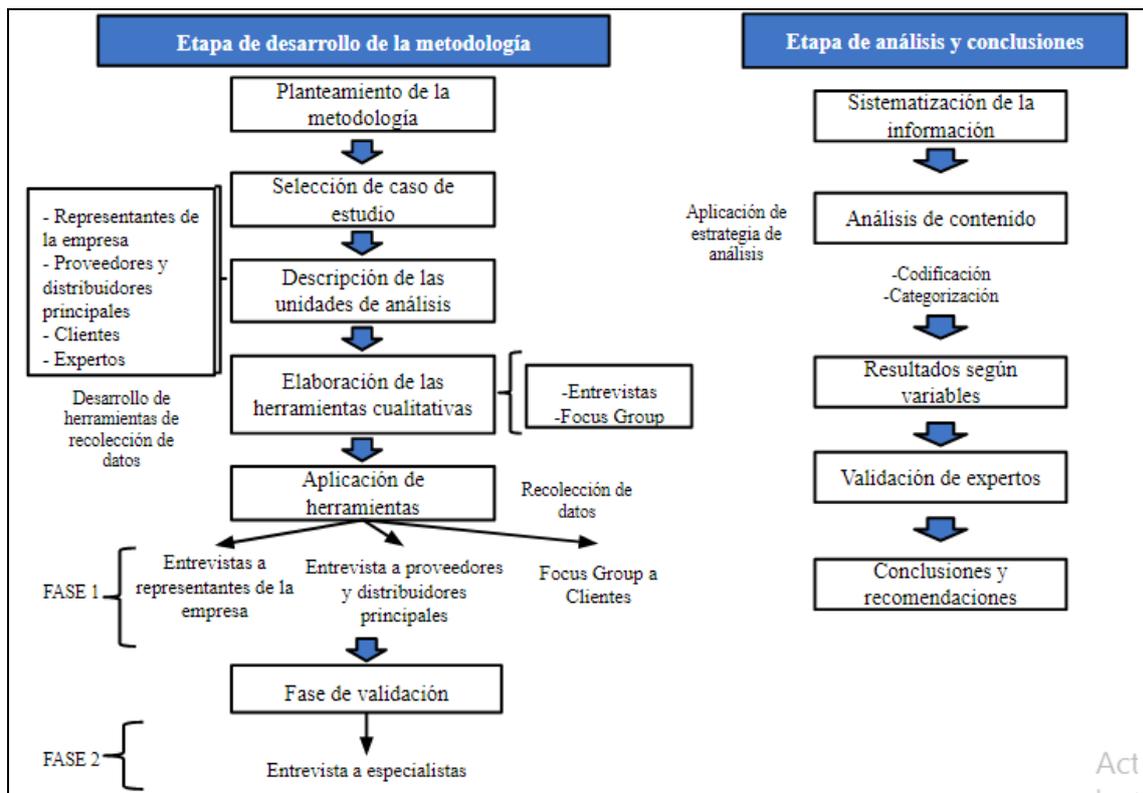
A modo de cierre, se observa, en primer lugar, el entorno del sector textil como un sector muy competitivo pero gran potencial de crecimiento. En segundo lugar, se puede observar un gran crecimiento del sector de moda sostenible, en la que las organizaciones peruanas de con propuestas orientadas dentro de los lineamientos de moda sostenible son cada vez más visibles. Asimismo, han desarrollado propuestas diferenciadas y con componentes de innovación que les ha permitido competir a nivel internacional.

En tercer lugar, cada vez más consumidor de moda peruano valoran propuestas orientadas a la sostenibilidad puesto que ahora tienen más información disponible sobre los impactos sociales o ambientales que generan en el planeta. Por último, dentro de este entorno se encuentra la empresa Bella Aborigen, la cual busca generar impactos tanto sociales como ambientales, busca revalorar la artesanía peruana y generar oportunidades de trabajo, reducir el impacto en su cadena de valor, etc. lo que representa un sujeto de estudio importante.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo, se presenta el desarrollo de la metodología de la investigación (Ver Figura 10). En la primera parte, se define el planteamiento de la metodología, describiendo el alcance, enfoque y diseño de la investigación. En la segunda parte, se presenta los criterios utilizados para la selección del caso de estudio y las variables a analizar. En la tercera parte se detallan las herramientas cualitativas escogidas. Finalmente, en la cuarta parte, se determina cómo se procesa y analiza la información obtenida.

Figura 10: Fases de procedimiento metodológico



4. Planteamiento de la metodología

En este acápite se presenta el alcance del estudio de acuerdo a los objetivos planteados y las limitaciones del caso. Asimismo, se presenta el enfoque empleado en la investigación. Por último, se procede a explicar el diseño de la investigación para el desarrollo de la metodología.

4.1. Alcance

La presente investigación tiene un alcance descriptivo. Este tipo de alcance “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos y fenómeno; es decir, únicamente pretenden medir y recoger información de manera independiente o conjunta

sobre los conceptos o variables” (Hernández et al., 2010, p. 80). En primer lugar, la investigación cuenta con una fase exploratoria de inmersión, con el fin de familiarizarse con el estudio de caso Bella Aborigin y su entorno, para lograr captar y describir cada uno de los componentes de su modelo de negocio, en este caso, los componentes del modelo de negocio son los fenómenos a describir. De este modo, a través de la información que se obtenga, se realizará una reconstrucción del proceso de la organización, de una manera descriptiva donde se toma en cuenta las variables del modelo de negocio.

En la segunda etapa, la investigación cuenta con un alcance explicativo. Es explicativo en el sentido que se busca “explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables” (Hernández et al., 2014, p. 95). De este modo, de acuerdo al desarrollo del modelo conceptual (Ver figura 1) la investigación busca explicar la dinámica de los componentes con respecto a la creación de valor de la empresa social estudiada ya que forman parte de un sistema que finalmente influye y contribuye en la creación tanto de valor social, ambiental y económico.

Luego de contrastar la información descriptiva del modelo de negocio de la empresa y la opinión de expertos en modelos de negocios de empresas sociales, como en moda sostenible y artesanía, se logra construir una explicación de cómo la gestión de los 13 componentes del modelo de negocio crea valor en Bella Aborigin. Asimismo, se cumple con el propósito de responder al objetivo de la investigación, y determinar los componentes críticos y no críticos en la creación de valor del caso de estudio.

4.2. Enfoque

Para la presente investigación, se ha determinado emplear el enfoque cualitativo, debido a que este enfoque se basa en la recolección y análisis de información y datos que abrirán paso a un profundo proceso de interpretación (Hernández et al., 2014), que permitirá analizar el problema y responder los objetivos de la investigación expuestos en el primer capítulo.

El enfoque cualitativo, por un lado, está caracterizado por contar con una metodología no estructurada y exploratoria que, aplicado a muestras reducidas, se obtiene un mejor análisis y comprensión del problema planteado (Malhotra, 1997), de modo que permite recabar información valiosa para profundizar el estudio. Por otro lado, se caracteriza por la flexibilidad que ofrece al estudio. Pasco y Ponce (2015) afirman que el enfoque cualitativo cuenta con mayor flexibilidad en la secuencia del estudio y las herramientas e instrumentos que emplea permiten una mejor interpretación y comprensión del fenómeno. Del mismo modo, en este

enfoque “la acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” y no siempre la secuencia es la misma, varía de acuerdo con cada estudio en particular” (Hernández et al., 2010, p. 7), permitiendo así, encontrar respuestas progresivamente durante el proceso de investigación.

De este modo, dado que el estudio de caso Bella Aborigen presupone un análisis a los componentes de creación de valor en su modelo de negocio, el enfoque cualitativo mediante su metodología flexible permite la aplicación de procedimientos para explorar y profundizar en cada componente y describirlos con la información obtenida. Además, este enfoque brinda las herramientas necesarias como entrevistas a profundidad y focus group, a fin de obtener información importante del sujeto de estudio y sus grupos de interés, que permitirán un análisis profundo e interpretación del caso de estudio para responder los objetivos de la investigación.

4.3. Diseño

El diseño de la investigación define la estrategia más conveniente para la recolección de información que responda los objetivos propuestos. El diseño aplicado a esta investigación es el estudio de caso por ser un método que tiene las siguientes cualidades: por un lado, es útil para explorar nuevos fenómenos en su contexto real (Pasco & Ponce, 2015), como lo serían la moda sostenible y las empresas sociales, fenómenos recientes en el contexto peruano.

Por otro lado, nos permite estudiar la unidad de análisis como un sistema, pues describe y comprende las partes que lo componen (Pasco & Ponce, 2015), como refiere Castro (2010), en el estudio de caso están presentes variables de interés que incentivan la investigación, como lo serían los componentes del modelo de negocio de las empresas sociales.

En el caso de estudio se analizarán las 7 variables propuestas por Michelini para el modelo de negocio de empresas sociales. Se analiza cada uno como parte de un sistema, ayudan a describir la manera en cómo una empresa social crea valor, económico y social. Además, la descripción de estas variables es relevante para determinar cuáles son críticos en la creación de valor para la empresa seleccionada, respondiendo así a los objetivos de la investigación.

Debido a ello, este tipo de estrategia permite recoger información de diferentes fuentes sobre los distintos componentes, enriqueciendo la calidad de la investigación, al contar con variadas perspectivas de un mismo fenómeno, es decir, la visión del funcionamiento de la empresa social estudiada se amplía (Castro, 2010; Pasco & Ponce, 2015).

El objetivo de este método es “encontrar nuevas evidencias o situaciones de un fenómeno, la diferencia de lo que se está estudiando con su universo, la formulación de nuevas teorías de la realidad social” (Castro, 2010, p. 32), en ese sentido, se puede conocer a profundidad el fenómeno, al conocer la interacción de sus elementos aplicados en cada caso específico, pero no se puede generalizar las observaciones o conclusiones. En el estudio de caso único, a través de la comparación de respuestas de los entrevistados, llega a conclusiones relevantes para el caso estudiado. Por ello, para fines de esta investigación, el caso específico a estudiar será la empresa social del sector de moda sostenible: Bella Aborígen.

5. Elaboración y aplicación de herramientas de recolección de información

La elección de estas herramientas se debió a que van alineadas al enfoque de la investigación, además de ser las idóneas para ayudar a responder los objetivos del estudio.

5.1. Entrevistas a profundidad

Se ha determinado emplear entrevistas a profundidad de tipo semi-estructuradas. La entrevista es una herramienta que busca obtener e intercambiar información del participante mediante una conversación. Existen tres tipos de entrevistas: estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas (Hernández et al., 2010). Se empleó la entrevista semiestructurada, debido a la flexibilidad en el uso de una guía de preguntas, ya que permite añadir preguntas que ayuden a responder mejor las preguntas iniciales y obtener información valiosa.

Para la aplicación de esta herramienta; se ha identificado los principales actores en el modelo de negocio Bella Aborígen tanto internos como externos, y especialistas en temas relacionados a empresas sociales, moda sostenible y artesanía, fueron un total de 17 actores (Ver Anexo Ñ). Además, se han empleado guías de entrevistas por cada tipo de actor, estas se elaboraron con el fin de obtener la mayor cantidad de información útil de los entrevistados (Ver Anexo O). Para observar la codificación de las respuestas de las entrevistas (Ver Anexo P).

5.2. Grupos de enfoque

Los grupos de enfoque o *focus group* son una técnica cualitativa, que agrupa a una cantidad de personas claves para entrevistarlas sobre un tema específico. Están bajo la dirección de un moderador, quien realiza las preguntas propuestas, aclara dudas, reformula, y observa. Los expertos en investigación recomiendan que lo adecuado sea un número de participación entre 3 y 10 personas (Hernández et al. 2010). Para Barbour (2017 citado en Hernández et al.

2010)., los grupos de enfoque no solamente tienen un potencial descriptivo, sino también comparativo que permite conocer a profundidad la perspectiva de los participantes frente al tema escogido.

Lo interesante de esta técnica radica en la interacción de los participantes para describir y construir perspectivas sobre el tema en discusión. “Por un lado, el focus group recolecta información de varias personas en forma simultánea y, por otro lado, esta técnica presta atención a cómo la presencia de dichas personas puede estimular respuestas distintas de las que se obtendrían individualmente” (Pasco & Ponce, 2015).

Para el caso de Bella Aborigen, se realizó un focus group con seis clientas regulares, en el rango de 20 - 35 años de edad. El focus group fue dirigido a las clientas de la empresa, se realizó una sesión para el grupo, el objetivo fue conocer la percepción de las clientas frente a los productos de la empresa. En las sesiones realizadas se pudo conocer las experiencias de compra, los atributos más valorados del producto, la percepción sobre la creación de valor social de la empresa y qué influye en su decisión de compra (Ver anexo Q).

5.3. Selección de caso de estudio

El caso de estudio es Bella Aborigen, una empresa social del sector de moda sostenible en el Perú, la elección se realizó a través de un muestreo de tipo por conveniencia debido a la accesibilidad al caso. Este muestreo permite la elección de la muestra según los criterios del investigador, a la vez que brinda la facilidad en el acceso al sujeto de estudio para ser analizado (Pasco & Ponce 2015), y están caracterizados por estar formados por los casos disponibles a los cuales tienen acceso los investigadores (Battaglia, 2008 citado en Hernández et al. 2014, p. 390).

La selección del caso se debe a tres criterios; en primer lugar, al ser Bella Aborigen una empresa social permite abordar esta nueva manera de hacer negocios que se encuentra en crecimiento en el contexto peruano. Resulta relevante por su crecimiento y experiencia en el sector lo cual es de beneficio para la investigación. Así pues, vende el 70% de su producción en el mercado nacional y el 30% al mercado internacional, actualmente el principal destino de sus exportaciones es Brasil seguido por EEUU; sin embargo, planea ingresar al mercado europeo, específicamente a España (Lima Fashion Network, 2018), lo que evidencia su crecimiento. A nivel nacional, si bien el canal principal de la empresa es el e-commerce fue creando nuevos canales tanto de venta directa como a través de distribuidores incrementando la llegada de los clientes.

En segundo lugar, el sector de moda sostenible surge como un nuevo enfoque en la industria de la moda, que incorpora la sostenibilidad en su cadena de valor y la generación de impacto social y ambiental. Este aspecto está siendo ampliamente considerado y estudiado en las ciencias de la gestión; por ejemplo, a través de modelos de negocio sostenibles. Bella Aborigen, a través de su propuesta de valor trabaja bajo lineamientos de sostenibilidad con los cuales busca reducir el impacto ambiental de su cadena de producción y revalorar el trabajo artesanal. Además de su participación activa y su compromiso en las actividades que permitan fortalecer la moda sostenible: eventos de Fashion revolution y en Perú Moda 2018 le ha permitido dar a conocer su propuesta y aprovechar el espacio para generar mayor sinergia.

Finalmente, las empresas pueden innovar a través de su modelo de negocio (Michelini, 2012). Para Bella Aborigen, la innovación es uno de los elementos esenciales que permite su competitividad. El desarrollo del ecosistema social en el Perú bajo el marco de la innovación social permite el desarrollo de soluciones sostenibles. Prueba de ello, Bella Aborigen participó en el Concurso anual de Innovación en la artesanía promovido por el Mincetur en la categoría Negocio innovador resultó como una de las propuestas finalistas.

6. Definición de variables generales y sub variables

La determinación de las variables parte del modelo de negocio para empresas sociales propuesto por Michelini. Este modelo de negocio está compuesto por trece componentes que están agrupados en siete áreas. Siguiendo esta estructura, se determinó que las siete áreas del modelo serán las variables de la investigación y los trece componentes, que conforman las áreas, serán las sub variables.

Por otra parte, es importante enfatizar que estas variables buscan orientar la observación del fenómeno, más no desprender grados de correlación entre ellas. Tal como se señaló se identificaron siete variables de las cuales se desprenden trece sub-variables, y para medir cada una de ellas, se determinaron indicadores. Por ello, se realizó la operativización de las variables, tal como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 7: Variables y subvariables de la investigación

Variables	Subvariables	Operativización
Oferta	Proposición de valor	Conjunto de productos o servicios que ofrece una empresa que crea valor para un segmento gracias a una mezcla de elementos adecuados a sus necesidades y que hace que finalmente las clientas lo elijan.
Mercado	Segmento de mercado	Proceso de división del mercado por segmentos y la elección de uno o varios como targets a los cuales va dirigido la propuesta de valor
	Relacionamiento	La estrategia de comunicación que describe cómo la empresa social

Variables	Subvariables	Operativización
		va a llegar al cliente para presentarle el bien o servicio y asegurar que evalúe la propuesta de valor. El tipo de relación responde a la interacción de la empresa con el cliente antes de la venta durante y post-venta: asistencia personal, asistencia personal dedicada, autoservicio, servicio automatizado, comunidad y co-creación Visión que tiene el cliente de la empresa y que influye en influyen en la voluntad de los grupos de interés en dar o quitar soporte
	Distribución	Engloba los distintos canales que la empresa social decidirá usar para entregar el bien o servicio
Gobernanza	Modelo de gobernanza	Conjunto de proceso o leyes de una empresa para gestionar la toma de decisiones correspondientes al manejo de las relaciones con los stakeholder, así como, los objetivos de la organización.
Ecosistema	Cadena de valor	Conjunto de actividades principales y de apoyo que realiza la empresa con el fin de garantizar que la propuesta de valor del modelo de negocio se concrete.
	Competencias	Conjunto de conocimientos, habilidades o competencias necesarias que cuenta la empresa para ejecutar su modelo de negocio.
	Redes de socios	Red de acuerdos de cooperación con otras organizaciones que son necesarios para ofrecer y distribuir valor de manera eficiente.
Superávit	Gestión de dividendos	Gestión de los excedentes de ingresos
Ecuación de beneficio económico	Modelo de ingresos	Flujo de caja que genera una empresa y el cual está determinado por distintas fuentes de financiamiento.
	Estructura de costos	Principales costos en los que incurre la empresa para poner en marcha un modelo de negocio y esta puede ser según costos o según valor. El primero está enfocado en la eficiencia en costos y el segundo en la que la empresa no considera los costos como una prioridad sino que busca centrarse en crear valor.
Ecuación de valor social	Riesgos	Impactos negativos para los beneficiarios como la privatización de los bienes públicos.
	Beneficios	La manera en cómo la propuesta responde a las necesidades o problemas sociales encontrados en un grupo vulnerable (creación de valor social). Beneficios para el entorno cultural, político, económico y social del grupo vulnerable.

6.1.Unidad de análisis

Para la elección de los participantes en la investigación se consideró el rol que desempeñan en la cadena productiva de Bella Aborigen (Ver Figura 9 y Anexo N), actores internos y actores externos, los cuales se detallan a continuación.

6.1.1. Representantes de la organización

Dentro de los representantes o actores internos de Bella Aborigen, se identificó a la fundadora y gerente comercial, Fiorella Cutipa, concedora del funcionamiento del modelo de negocio de la empresa, el surgimiento de la misma y del desarrollo de su fin social. Asimismo, se consideró a la gerente general de esta organización, Gloria Calla, quien se encarga de los

temas económico-financieros de la empresa y nos explicará acerca de la sostenibilidad financiera.

6.1.2. Especialistas

Un grupo relevante son los especialistas en temas relacionados a la investigación ya que nos brindarán información complementaria que nos permitirá analizar los datos obtenidos por los representantes de Bella Aborigen respecto a cada uno de los componentes del modelo de negocio. Dicha información se empleará en la fase dos del capítulo de análisis. Dado ello, se decidió elegir especialistas de los distintos sectores, tanto público como privado, con experiencia en temas de emprendimientos sociales, moda sostenible y especialistas en artesanía.

En el primer caso, como especialista en emprendimientos sociales, se ha seleccionado a Diego Ruiz, coordinador de Kunan, Plataforma peruana de Emprendimiento social. También se seleccionó a María Fe Aguilar, coordinadora de Academia B, y Baltazar Caravedo, presidente de Sistema B, ello con la finalidad de conocer la dinámica y el desarrollo de los emprendimientos sociales en el Perú y sus principales características.

Además, como especialistas en moda sostenible, se seleccionó a Ester Xicota, especialista en sostenibilidad estratégica y cofundadora de la AMSP, a fin de entender el desarrollo de la industria de la moda sostenible en el Perú y las organizaciones que la conforman, entre ellas, las empresas sociales. Asimismo, se realizó una entrevista de validación de las variables y subvariables de la investigación. También se entrevistó a Daniela Seoane, eco blogger y influencer que promueve un estilo de vida sostenible y consumo responsable.

Como especialista en Marketing para empresas sociales, se entrevistó a Julio Centurión, director de Productos Solidarios HAF, por su trayectoria profesional y conocimiento del mercado para empresas sociales. Igualmente, como especialistas en artesanía se consideró a Fedora Martínez, directora de desarrollo artesanal del Mincetur; y Patricia Talavera, directora de los Centro de innovación tecnológica (CITE), esto debido a que el grupo de beneficiarios de la empresa son una comunidad de artesanos, el objetivo fue conocer la realidad de la artesanía en el Perú y el rol de las empresas sociales en el desarrollo del sector artesanal.

Por otra parte, para la validación de los hallazgos y la elaboración de conclusiones y recomendaciones se consideró a Carlos Arturo Ramírez Rojas, diseñador social y director general de Kani, empresa social que busca posicionar la artesanía peruana como una herramienta de cambio social, a través de la elaboración y desarrollo de herramientas y metodologías acordes a las aspiraciones y expectativas de los grupos artesanales. Asimismo, a

Diego Espinosa Winder, docente del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión, especialista en gestión social, y en evaluación y gestión estratégica de intervenciones sociales. Dado su amplia experiencia en el sector social resultan actores importantes que permitirá enriquecer la investigación.

6.1.3. Clientas

Las clientas de Bella Aborigen, seleccionadas como unidad de análisis fueron un total de seis, quienes tenían que haber comprado al menos un producto de Bella Aborigen. Este perfil está alineado a mujeres jóvenes a partir de 25 años, que buscan un producto único y de calidad, y que tengan un impacto en la sociedad.

La finalidad de analizar a las clientas es obtener la perspectiva sobre los productos que ofrece la empresa, esto permitirá evaluar la propuesta de valor y encontrar si lo que busca Bella Aborigen en sus clientas se está logrando, esto es que las personas que adquieran sus productos tengan conocimiento de lo que está detrás de ellos, el fin social.

Para la recolección de información de los clientes, se empleará un focus group mediante el cual se podrá obtener información valiosa para complementar y comparar con lo brindado por la fundadora y gerente comercial de la empresa respecto al modelo de negocio de la empresa.

6.1.4. Beneficiarios

Los beneficiarios son una de las unidades más relevantes de la investigación, la presidenta y las artesanas de la Asociación de artesanas Kuska. El objetivo principal es profundizar en el cambio social generado, al identificar la creación de valor social para esta comunidad. También se empleó dicha información para complementar aspectos del modelo de negocio de Bella Aborigen en los cuales participen.

Se emplea el término ‘beneficiarios’ para referirnos a la comunidad de artesanas proveedores de la empresa, dado que la autora del modelo de negocios para empresas sociales, Laura Michelini, lo emplea para nombrar a los agentes receptores del valor social. Si bien dicho término no tiene un carácter peyorativo, es decir, no insinúa que los beneficiarios sean agentes pasivos; en la gestión social está dejando de tener uso.

Desde la gestión social, se promueve el cambio de este término por uno más adecuado pues se busca la participación activa de las personas en las iniciativas sociales de diferente índole. Como en este caso de estudio, las artesanas no son beneficiarias sino agentes que participan como proveedoras y que en su actividad reciben beneficios sociales. Por ello, aunque

consideramos que el término no es apropiado para este caso, se utilizará dicho término- beneficiarias directas- para mantener el modelo propuesto por Michelin.

Las herramientas que se utilizaron son las entrevistas a profundidad por ser apropiadas para el tipo de información a recaudar. Se realizó una entrevista a la presidenta, Aide Flores, y a ocho artesanas de la Asociación Kuska pertenecientes al distrito de Vinchos, Ayacucho en sus tres anexos Pichas, Mayobamba y Paqcha; debido a que es este distrito el que se dedica exclusivamente a los productos de Bella Aborigen.

6.1.5. Proveedores y distribuidores

Los proveedores son un grupo de interés relevante, debido a que proporcionarán información sobre la Cadena de valor de la empresa, principalmente a la actividad de apoyo: Abastecimiento. Bella Aborigen cuenta con proveedores encargados de realizar el armado de los productos que ofrece la empresa, ellas son un grupo mujeres que forman parte del taller de confección y armado de cuero dentro del penal de Virgen de Fátima. Mediante la información que se obtenga de ellas se podrá conocer y describir el proceso final de producción de los accesorios y la relación que existe entre estos proveedores y la empresa Bella aborigen.

Para el caso de los distribuidores, el estudio de este tipo de agentes enriquecerá el conocimiento de la variable Mercado y su respectiva sub variable Distribución. De este modo, se podrá conocer la estrategia de venta y el valor comercial de productos diferenciados como los que comercializa Bella Aborigen, además de profundizar en el tipo de relación que tiene la empresa con sus distribuidores y cómo este se alinea a su visión para crear valor.

Help A Friend: Productos Solidarios (en adelante HAF) es uno de los distribuidores de la empresa que se estudiará al igual que Juntoz, ambos son plataformas virtuales, marketplaces online, se entrevistará al director de HAF. La diferencia entre ambos está en el propósito; por ejemplo, HAF tiene una orientación más relacionada al impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente; mientras que Juntoz tiene un interés más de comercialización.

7. Estrategias de Análisis e interpretación de datos

7.1. Análisis de contenido

Después de la recolección de información, se transcribieron las entrevistas, con el fin de relacionar las diferentes perspectivas de los entrevistados y profundizar en el conocimiento de los componentes sobre el modelo de negocio en la creación de valor.

Dado que la presente investigación es de enfoque cualitativo y frente a los instrumentos de recolección escogidos, la estrategia de análisis e interpretación de datos es la de codificación abierta. La codificación consiste en segmentar los datos para entender sus significados, analizarlos y compararlos, de esta manera, se puede comprender mejor el fenómeno estudiado, según Hernández et al. (2010), la estrategia de codificación se divide en dos niveles.

El primer nivel de codificación permite identificar unidades relevantes similares que se agruparán en categorías. Mientras, que el segundo nivel, está enfocado en interpretar dichas categorías y compararlas entre ellas. Previamente, para la codificación, se transcribieron las entrevistas, realizadas a los especialistas y a los representantes de Bella Aborigen; como la información obtenida del focus group, realizado a las clientas de la empresa social.

En el caso de las investigaciones cualitativas, la recolección de información como el análisis son parte de un proceso iterativo, es decir, se puede regresar a la recolección de información si en el análisis se encuentra la necesidad de ello, e incluso ir mejorando los instrumentos y las unidades de análisis.

Se presenta a continuación, la Tabla 9 donde se detalla la matriz de codificación, que incluye los indicadores para la medición de cada sub variable. Cabe mencionar que la determinación de estos indicadores, se realizó en base a la literatura de los componentes modelo de negocios de Michelini (Ver Anexo E) y autores que se presentó en el capítulo del marco teórico.

Tabla 8: Matriz de Codificación

VARIABLES	SUBVARIABLES	CÓDIGOS	SUBCÓDIGOS	CATEGORÍAS/ INDICADORES
Oferta	Proposición de Valor	PVD	PVD-DPV	Desarrollo de la propuesta de valor
			PVD-PCVP	Percepción del cliente sobre el valor del producto
Mercado	Segmento de mercado	SDM	SDM-NCS	Nivel de conocimiento del segmento
	Relacionamiento	REL	REL-EDC	Estrategia de comunicación
			REL-TDR	Tipo de relación
			REL-IC	Imagen corporativa
Distribución	DIS	DIS-CDD	Canales de distribución	
Gobernanza	Modelo de gobernanza	MDG	MDG-PTD	Proceso de toma de decisiones
			MDG-GIS	Grado de inclusión de sus <i>stakeholders</i> .
Ecosistema	Cadena de valor	CDV	CDV-APR	Actividades Primarias
			CDV-AAP	Actividades de Apoyo
	Competencias	COM	COM-BSC	Competencias Básicas
	Redes de socios	RDS	RDS-ASC	Asociaciones clave
RDS-GDV			Grado de vinculamiento	
Superávit	Gestión de dividendos	GDD	GDD-EXC	Excedentes

Variables	Subvariables	Códigos	Subcódigos	Categorías/ Indicadores
Ecuación de Beneficio Económico	Modelo de ingresos	MDI	MDI-FDI	Fuentes de ingreso
			MDI-FDP	Fijación de precios
	Estructura de costos	EDC	EDC-EEC	Establecimiento de estructura de costos
Ecuación de Valor social	Riesgos	RIE	RIE-ENB	Efectos negativos para el beneficiario
	Beneficios	BEN	BEN-BF	Beneficiario final
			BEN-BE	Beneficios para el entorno

Finalmente, se explicará los criterios empleados para la determinación de los componentes críticos. La investigación cuenta con dos etapas, en la primera se busca construir cada componente del modelo de negocio de Bella Aborigen, contrastándolo con la perspectiva de los actores internos y externos de la organización a fin de describir cómo gestiona la empresa cada uno de los componentes de su modelo de negocio y su implicancia para la creación de valor social, ambiental y económico. De este modo, nos permite conocer, profundizar y analizar aquellos componentes que la empresa ha ido trabajando y aquellos que no.

En la segunda etapa, se realiza un contraste entre lo encontrado previamente y la perspectiva de los diferentes expertos. Los expertos exponen sobre la relevancia de cada componente, entendiendo la naturaleza de Bella Aborigen, y su relación para la creación de valor. Considerando sus características para el año 2018, resulta un componente crítico aquel que ha sido desarrollado por Bella Aborigen y que ha sido considerado como crítico por los miembros de la empresa y por la mayoría de expertos involucrados en el análisis cada componente. Entendiendo como componente crítico a aquel que contribuye en la generación del triple impacto, es decir, valor social, ambiental y económico. Cabe mencionar que debido a que el análisis es sobre las variables internas del modelo de negocio, las cuales son conocidas por los actores internos, su perspectiva presenta mayor relevancia en la determinación de un componente como crítico en comparación a otros representantes.

De este modo, en el capítulo se describió la metodología empleada en la investigación. Inicialmente se presenta el planteamiento de la metodología, el cual tiene un enfoque cualitativo con un alcance exploratorio y descriptivo, y método de estudio de caso. Seguidamente, se describen los criterios de selección del caso de estudio. Por último, se detallaron las unidades de análisis, conformadas los representantes de la empresa, sus clientes, sus principales proveedores y distribuidores. Asimismo, los expertos en empresas sociales, moda sostenible y artesanía.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se analizarán los hallazgos que se obtuvieron en el trabajo de campo de la investigación (Ver Anexo R). Sobre la base del tercer objetivo específico de la investigación, se describe y se analiza el modelo de negocio de Bella Aborigen a partir de la propuesta de Michelini, es decir, a través de las siete áreas y sus correspondientes componentes para la creación de valor.

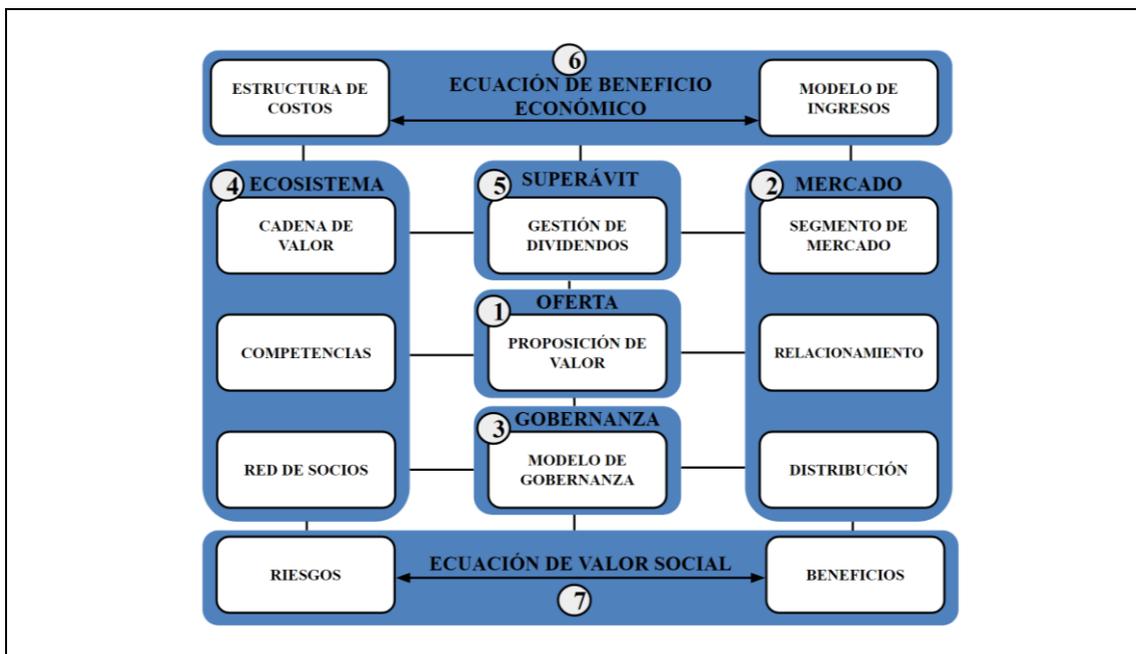
En la segunda parte, se analiza la información encontrada a partir de las entrevistas realizadas a los expertos en emprendimientos sociales Kunan y Sistema B; de artesanía del Ministerio de comercio exterior y turismo, la Dirección general de artesanía y la Dirección de Centro de Innovación Textil; por último, la Asociación de Moda Sostenible del Perú (Ver Anexo S). Considerando el análisis realizado en la primera sección se analizará las diferencias, coincidencias y relevancias en las diferentes perspectivas planteadas tanto por los representantes de la empresa como los expertos para determinar los componentes críticos para la creación de valor en el modelo de negocio de Bella aborigen.

1. Análisis de los componentes del modelo de negocio de bella aborigen

En este apartado, se analizan las respuestas obtenidas en las entrevistas a profundidad realizadas a los miembros de la organización del caso de estudio: Bella Aborigen, con respecto a los componentes del modelo de negocio de la empresa, con el fin de conocer la creación valor y variables internas de la empresa (Ver Figura 11).

Asimismo, se entrevistó a los proveedores principales, entre ellos, la representante y colaboradoras del taller de confección del Penal Virgen de Fátima, y a la presidenta y artesanas de la Asociación de artesanas Kuska de Ayacucho, quienes a su vez son las beneficiarias de la empresa social. Además, se entrevistó a Julio Centurión, Director de HAF, uno de las principales canales de venta de la empresa. Por último, se realizó un *focus group* con las clientas de Bella Aborigen, con el fin de complementar la información en los componentes correspondientes.

Figura 11: Modelo de negocio de Bella Aborigen



Adaptado de: Michelini (2012)

1.1. Variable Oferta

La variable Oferta, está compuesta por la sub variable propuesta de valor. Para el análisis de esta variable, partiremos de la definición, detallando los elementos de la propuesta de valor e incorporando la valoración de las clientas sobre cada uno de dichos elementos.

1.1.1. Sub variable Propuesta de valor

La propuesta de valor se refiere a los beneficios ofrecidos por la empresa a través de productos y servicios (Michelini, 2012) que satisfacen las necesidades de su segmento de mercado (Osterwalder y Pigneur, 2010). La propuesta de valor de la marca Bella Aborigen es la venta de bolsos y accesorios que incorporan piezas artesanales de bordado y tejido ayacuchano. Es una marca de moda sostenible que trabaja bajo el lineamiento de moda étnica con el objetivo revalorar las técnicas ancestrales de tejido y bordado ayacuchano (Fiorella Cutipa, comunicación personal, 11 de noviembre, 2018).

Asimismo, Osterwalder y Pigneur (2010) desarrolla un listado de once elementos de los cuales dos caracterizan la propuesta de valor de Bella Aborigen: personalización y diseño. Tal como señala el autor, este listado no pretende ser completo; por ello, se añaden tres elementos que han sido identificados y que son característicos en su propuesta de valor: la exclusividad, el fin social y la calidad, cada uno de los elementos crea valor para el cliente.

Fiorella Cutipa, dada su experiencia en comercio exterior, en diseño y su afinidad por la artesanía ha ido desarrollando esta propuesta de valor a lo largo de estos dos años, cada uno de estos elementos se han ido incorporando a partir de las exigencias o necesidades que ha ido encontrando en su segmento de mercado (comunicación personal, 11 de noviembre, 2018).

Tabla 9: Elementos que caracterizan la propuesta de valor de Bella Aborigen

Elementos		Descripción	Valoración del cliente
Elementos emergentes según Osterwalder y Pigneur	Personalización	Se van moldeando de acuerdo a lo que el cliente solicite, tales como cambios o la adición ciertos elementos.	Conocían que los productos pueden ser personalizados: cambios en colores, modificación de compartimientos o asas, etc.
	Diseño	Corresponde a artesanía textil innovada: proceso que combina la artesanía textil tradicional, técnicas de diseño, tendencia de moda y de mercado. Busca reinventar la artesanía, pero manteniendo las técnicas de bordado y de tejido artesanal.	Mencionaron que valoran que los productos se diferencien de la artesanía tradicional al incorporar tendencias de moda en colores, estilos y diseños. Asimismo, ello les permite tener accesorios que puedan combinar con sus propios estilos de vestir.
Elementos emergentes a partir de la investigación	Exclusividad	Son piezas casi únicas y sofisticadas puesto que no son producidos en serie.	Resaltaron que lo artesanal es lo que lo hace diferente, la incorporación de tejidos y bordados ayacuchanos hace que sean productos únicos.
	Fin social	Generar oportunidades de trabajo a las artesanas. A su vez, rescatar, transmitir y revalorar la artesanía textil ayacuchana, un arte que tiene más de 2700 años.	Mencionaron que el fin social es revalorar el trabajo de las artesanas, ello representa uno de los factores principales para su decisión de compra dado que esto les permite acercarse a su cultura, a su religión y conocer el pueblo en donde las artesanas viven.
	Calidad	Alineada a los materiales empleados en su fabricación. Por ejemplo, el algodón permite que los productos sean suaves al tacto y el cuero un complemento que permite la durabilidad del producto.	Toman en cuenta la calidad de los materiales pues este debe corresponder al precio que se paga por ellos.

Cabe resaltar, que el diseño es un elemento importante, sobre todo, en el sector de la moda y la tecnología, puede constituir un parte esencial de la propuesta de valor (Osterwalder y Pigneur, 2010). En ello coincide la gerente comercial pues señala que, de todas las etapas del proceso de producción, el diseño es el más importante para el desarrollo de la propuesta de valor.

Asimismo, respecto al elemento exclusividad, Aide Flores señala que al contener piezas artesanales hace que los productos sean únicos pues cada artesano tiene un estilo de diseño diferente (comunicación personal, 3 de enero, 2019). Por último, el fin social es un elemento diferencial para las empresas sociales (Weis, 2016) ya que son el medio a través del cual se da solución al problema social, se generan beneficios sociales (Petrini et al, 2015)

Finalmente, en relación a la creación de valor económico, observamos que a través de este componente se cumple con la característica de las empresas sociales al desarrollar una actividad continua de producción y venta de bienes que le permite obtener beneficios económicos, lo cual asegura su sostenibilidad (Defourny & Nyssens, 2012).

La generación de valor económico para la empresa está asociada al valor generado para los clientes, ya que a través de la propuesta de valor y sus elementos es que se logra satisfacer sus necesidades y motivar su decisión de compra. Como se ha demostrado, Bella Aborigen sí cumple con la propuesta de valor, la cual ha ido desarrollando e incorporando elementos que son valorados por el segmento de mercado. Las clientas señalaron que de un rango de "poco satisfecho" a "completamente satisfecho", ellas se sienten completamente satisfechas con los productos que les ofrece "Bella Aborigen". Cada uno elemento que forma parte de la propuesta de valor fueron elementos valorados y considerados en su decisión de compra.

Respecto a la creación de valor ambiental, se ve reflejado a través el elemento Calidad. Está alineado con el valor herramienta "Calidad", pues lograr la calidad en los productos ofrecidos se define como una actividad concreta de la empresa (Stead y Stead 2000) con el fin crear productos que sean duraderos y que no se enmarcan dentro de un modelo "fast fashion" generando así un impacto positivo en el medio ambiente.

1.2. Variable Mercado

Esta variable está compuesta por tres sub variables: segmento de mercado, relacionamiento y distribución, los cuales se describen a continuación:

1.2.1. Sub variable Segmento de Mercado

La segmentación es el proceso por el cual una empresa divide el mercado en segmentos, según distintas variables particularmente escogidas, con el fin de elegir uno o más de un segmento en donde introducir la propuesta de valor (Kotler & Armstrong, 2017). Para el caso de estudio se encontró que tres variables fueron consideradas para la segmentación, las cuales se describen a continuación.

Antes de describir las variables consideradas para la segmentación, es preciso detallar que la formación académica, experiencia laboral y la afinidad por el arte de la actual Gerente Comercial y fundadora de Bella Aborigin, Fiorella Cutipa, fueron determinantes para segmentar el mercado e inclinarse principalmente por el sector de artesanía ayacuchana.

Tabla 10: Variables de segmentación utilizadas para el perfil del cliente de Bella Aborigin

Tipo de variable de segmentación	Descripción
1.Variable psicográfica	Identificaron que viajar es una actividad muy valorada y practicada por el segmento, más aún, adquirir souvenirs como actividad complementaria ha adquirido una nueva perspectiva entre los <i>millennials</i> . Ahora buscan que el souvenir tenga practicidad y que responda a su estilo de vida.
2.Variable conductual	El estilo de vida de los <i>millennials</i> está orientado hacia un consumo más responsable, ya que prefieren productos que generen impacto social y ambiental.
3.Variable demográfica	Para Bella Aborigin, el segmento de <i>millennials</i> seleccionado se encuentra en un rango de 25 a 40 años, de sexo femenino, estudiantes y/o trabajadoras, con poder adquisitivo.

Con respecto a la variable psicográfica, Bella Aborigin identificó la necesidad de un enfoque más contemporáneo en la oferta de productos souvenirs ayacuchanos, es decir, los productos souvenirs tradicionales deben mantener la cuota artesanal pero adaptada a productos más actuales, con funcionalidad y no sean solo un recuerdo estático (Cutipa, comunicación personal, 11 de noviembre, 2018). La necesidad identificada va acorde a lo que Boschee (2017) y Osterwalder y Pigneur, (2010) aconsejan en la teoría de segmentación del mercado, evaluar las necesidades del segmento y elegir aquella que la propuesta de valor responderá.

En palabras de la fundadora, el componente de consumo responsable es lo que más resalta de las características en el perfil de su cliente, pues están más conscientes del impacto que un producto puede ocasionar en la sociedad y en el ambiente (Cutipa, comunicación personal, 23 de junio, 2018). En el estudio focal realizado, las clientas resaltaron que la capacidad de innovar en la artesanía como el valor social que se refleja en la elaboración del producto es lo que les hace preferir los productos de la empresa frente a otras opciones. Resaltaron que los diseños son únicos y diferentes a la artesanía tradicional, además, de tener un toque juvenil que combina mejor con su estilo.

Cabe resaltar que, con respecto a la variable geográfica, esta no es desarrollada en el análisis, debido a que, para la empresa, el alcance geográfico es abierto, sea nacional como internacional. Las variables consideradas para segmentar y definir el target, ha permitido a Bella Aborigin entregar una propuesta de valor diferenciada y aprobada por sus consumidores. La sub

variable Segmento de Mercado se encuentra alineada con la sub variable Propuesta de Valor, ya que cada uno de los elementos que lo caracteriza responde al perfil y a las necesidades del target escogido y estudiado por la empresa social.

De este modo, se encontró que Segmento de Mercado asegura la creación de valor económico, social y ambiental. Por un lado, al ser este componente la base para diseñar una propuesta de valor atractiva para el cliente, satisfaciendo sus necesidades y preferencias, se asegura la creación de valor económico a través de las ventas; y por otro lado, las ventas generan demanda que aumentan la participación de la asociación de artesanas como proveedoras del servicio de textiles, generando así, valor social. Como señalan Defourny y Nyssens (2012), es característico de las empresas sociales, la constante actividad productiva como el beneficio para una comunidad, ambos reflejan las dimensiones económica-empresarial y social respectivamente. La relación con el componente Propuesta de Valor, permite tener un impacto positivo en la generación de ambos valores.

Con respecto al valor ambiental, como se describió líneas arriba, el perfil del cliente está orientado al consumo responsable, lo cual busca impulsar el sector de Moda sostenible. Bella Aborigen lo ha tomado en consideración para la segmentación, y su consecuencia, en el diseño de la propuesta de valor. Para la empresa el cuidado del medio ambiente es igual de valioso que para sus clientes, los valores herramientas (Stead y Stead 2000) descritos en la teoría del valor ambiental aplicados en este componente son: “Diálogo”, cuando se considera la preocupación ambiental de los clientes como una necesidad a satisfacer y que se responde en la definición de la Propuesta de Valor; y “Calidad”, cuando el proceso desarrollado de segmentación ha sido ejecutado con el mayor cuidado para asegurar la creación de valor para el cliente.

1.2.2. Sub variable Relacionamento

La siguiente sub variable se compone de tres partes: la estrategia de comunicación, la relación y la imagen corporativa. Según la teoría, la estrategia de comunicación define qué mensaje presentará al cliente y cómo lo hará, es decir, los canales que usará (Osterwalder y Pigneur, 2010). Para Bella Aborigen, el mensaje es resaltar y difundir la historia detrás de cada accesorio, de manera que se conozca el impacto que tiene una compra; además de la difusión de la artesanía ayacuchana. El “cómo” es a través de las redes sociales y los influencers.

Con respecto a las redes sociales, eligieron *Facebook* e *Instagram*, este último es el medio de mayor movimiento seleccionado por la alta visibilidad para productos de moda específicamente. Con respecto a las influencers, se busca que sean embajadoras de la cultura

peruana y que estén relacionadas al tema de viajes como *hobbie*. Sin embargo, aunque es un canal efectivo pues les permite acercarse directamente al target, el costo es elevado; por lo cual, se ha reducido su frecuencia de uso, prefiriendo el primer canal digital (Fiorella Cutipa, comunicación personal, 23 de junio, 2018).

En línea con el canal seleccionado, las clientas comentaron en el estudio focal que el medio a través del cual conocieron a la empresa o tuvieron un primer acercamiento fue a través de las redes sociales, *Instagram* en primer lugar, y *Facebook* en segundo lugar. Asimismo, con respecto al mensaje, las clientas relacionan a la empresa con apoyo social a artesanas de Ayacucho y la revalorización de la artesanía textil, pero no conocen cómo la empresa crea valor para las artesanas. En ese sentido, el mensaje presentado por la empresa no es claro aún, se registraron distintas respuestas (Ver Anexo T).

Sobre el tipo de relación con las clientas, la empresa presenta una relación de tipo asistencia personal, el cual, según la teoría, se centra en atender las dudas y requerimientos del cliente antes y después de una venta y en donde no es necesario tener una relación física, pues suele ser más virtual (Osterwalder y Pigneur, 2010). La empresa usa las redes sociales para escuchar sus recomendaciones, consultas y/o reclamos y mantener una conversación constante que responda a las necesidades de sus clientas. Incluso, el cliente puede pedir cambios en el diseño y material de un accesorio en particular de su agrado, resultando en producto personalizado y único en la línea propuesta por la empresa.

Adicionalmente, la imagen corporativa es importante para Bella Aborigen, lo gestiona a través de la transparencia en el contenido de sus publicaciones y en la respuesta rápida frente a situaciones de posible riesgo reputacional, como es el caso de un producto que fue intercambiado rápidamente después de encontrar fallas en la confección. La manera en cómo mide Bella Aborigen su relación con sus clientas y la imagen corporativa es a través del movimiento de sus redes sociales, de las reacciones a los *posts* publicados y cuando sus clientas comparten el contenido que publican.

En síntesis, la empresa social ha construido, en base a la estrategia de comunicación, una presentación eficaz y diferenciadora para su propuesta de valor, la cual es reconocida por sus clientes. El canal seleccionado responde al perfil del *target*, pues considera sus necesidades y estilos de vida; además de, establecer buenas relaciones con ellos dejándolos satisfechos no sólo por el producto sino también por el tipo de atención que pueden recibir. Ese tipo de relación fideliza a los clientes, les motiva a confiar en la marca, a estar al pendiente de las redes,

y estar dispuestos a seguir adquiriendo la propuesta de valor, lo cual moviliza y permite la creación de valor económico y social de manera efectiva.

La continuidad de las operaciones de Bella Aborigen garantiza la creación de valor económico, por la venta de productos. Y a la vez, garantiza la generación de valor social, por lo que una venta significa para la comunidad de artesanas, relacionada a los beneficios otorgados. Ambos valores, como lo proponen Defourny y Nyssens (2012) en las dimensiones económicas y sociales son característicos de las empresas sociales.

Con respecto al valor ambiental, al ser parte del rubro de moda sostenible, el mensaje que transmite la empresa en sus redes sociales genera en las clientas la tranquilidad de estar adquiriendo un producto responsable social y ambientalmente, pues como lo menciona Stead y Stead (2000) con respecto al valor herramienta “Comunidad”, considerar los valores y principios de la comunidad alrededor de la organización, como lo es para las clientas el cuidado del medio ambiente, permite a la organización obtener beneficios económicos, sociales como ambientales. Para Bella Aborigen, comunicar el uso de materiales eco-amigables en sus publicaciones como la durabilidad del producto, le ha permitido fortalecer la cultura de consumo responsable de sus clientas como posicionarse en el rubro de moda sostenible al que pertenece.

1.2.3.Sub variable Distribución

Como señala la teoría, los canales de distribución, al igual que los de comunicación, deben estar alineados a las características específicas del target. Los seis canales de distribución elegidos por Bella Aborigen son variados: tres de ellos son directos y los otros tres son indirectos (Ver Anexo U).

Con respecto a los canales directos se encuentran la tienda virtual (*webshop*), la tienda física y las ferias. El primer canal de venta de la empresa fue la tienda virtual *e-commerce* en su página web. La tienda física recientemente aperturada (*showroom*) junto al *e-commerce*, son actualmente los principales puntos de venta, distribuyen el 40% del total de ventas anuales. Las ferias, en cambio, representan el 5% de las ventas anuales. El tipo de ferias en las que participa son de orientación social y/o ambiental, son muy eventuales en el año y sobre todo cumple con el objetivo de difundir la propuesta de valor a nuevos y posibles consumidores (Fiorella Cutipa, comunicación personal, 11 de noviembre, 2018).

Con respecto a los canales indirectos, pueden ser distribuidores o *concept stores*. Distribuidores como Juntos y HAF, representan el 30% de las ventas, ambos son *marketplaces*

online. Los *concept stores* son parte de una nueva tendencia de distribución recientemente impulsadas por organizaciones del sector de Moda Sostenible, se trata de puntos físicos de venta considerados híbridos por agrupar a distintas marcas, que pueden ser diferentes en la categoría de sus productos, pero que tienen en común el propósito, visión o el sector. Bella Aborigen participa en cuatro *concept stores* que engloban el 25% de las ventas anuales: Sueños de Opio en Arequipa, Vernácula en Jockey Plaza y Barranco, *Communia Stores* en Miraflores y Tienda Kani en Barranco. Estos *concept stores* se caracterizan por tener en común temas como la artesanía peruana, moda, consumo responsable, impacto social y ambiental (Gloria Calla, comunicación personal, 12 de noviembre, 2018).

En relación a estos canales, Cutipa menciona que el valor agregado de la tienda virtual está en la practicidad para comunicar la historia del producto, y resaltar el valor social y artístico dirigido a aquellas clientas que prefieren el consumo responsable. Mientras que, en la tienda física, el potencial cliente se ve atraído por el producto y no tanto por la historia; sin embargo, se intenta incentivar al cliente que visita la tienda a través de *brochures*, volantes y tarjetas (comunicación personal, 11 de noviembre, 2018). Las clientas en el focus group validan esa premisa pues, la mayoría encontraron el producto de modo *online*, por las páginas de Instagram y Facebook y solo después para realizar la compra se dirigieron a la tienda física.

En cada venta realizada, a través de los canales directos e indirectos, se busca mantener la misma presentación. En cada venta se coloca un *brochure* y dos etiquetas con el objetivo de comunicar el propósito de la empresa y dejar un mensaje atractivo para el cliente (Fiorella Cutipa, comunicación personal, 11 de noviembre, 2018). Sobre el servicio post-venta, Bella Aborigen se asegura de mantener la relación y comunicación con el cliente, pone énfasis en la garantía anual del producto y en el cuidado de este, respondiendo consultas y aconsejando sobre el mantenimiento de sus productos.

La fundadora resalta la importancia de estar disponibles para sus clientas como un factor importante para entregar un servicio de calidad. A modo de resumen, la sub variable Distribución ha sido estratégicamente gestionada, de modo que los canales sí responden al perfil de sus clientes y a la estrategia de comunicación, además se notó un constante interés en resaltar el valor social incluso a través de la selección de los canales.

De este modo, la creación de los tres valores se describe a continuación. Por un lado, con respecto al valor económico, la selección de canales de distribución responde a una estrategia que beneficie a la economía de la empresa y que sea efectiva en entregar el producto. Por otro lado, con respecto a la creación de valor ambiental, Bella Aborigen ha buscado

mantener la calidad en los diversos canales de distribución. La aplicación del valor herramienta “Calidad” (Stead y Stead 2000) se refleja en la búsqueda por apuntar a la excelencia en cada área y desde cada proceso de la organización como lo es el uso de materiales eco-amigables, y así generar beneficio económico como ambiental.

Finalmente, con respecto al valor social, y ambiental también, el mensaje que presentan es totalmente coherente con su misión. La elección de los conceptstores como de HAF, un marketplace online, muestra, por ejemplo, la profunda preocupación de la empresa por generar impacto social y ambiental en cada eslabón de la Cadena de valor, como en este caso es el componente Distribución.

1.3. Variable Gobernanza

La variable gobernanza se explica a partir de la sub variable Modelo de gobernanza, la cual describiremos y analizaremos a continuación.

1.3.1. Sub variable Modelo de gobernanza

El modelo de gobernanza viene a ser un conjunto de procesos, estructuras o reglas correspondientes al manejo de los objetivos de la organización y las relaciones con los grupos de interés (Michelini, 2012). Para la descripción y análisis del modelo de gobernanza de Bella aborigen se tomarán en cuenta ambos aspectos: los objetivos de la organización, y a los grupos de interés para entender cómo es que esta sub variable contribuye a la creación de valor.

Respecto a la gestión de los objetivos organizacionales, es importante añadir que el modelo de gobernanza establece quiénes toman las decisiones y cómo es el desarrollo de la misma, pues esto influye en una gestión efectiva (Zott & Amit, 2011; Ricart & Casadesus-Masanell, 2011). El modelo de gobernanza de Bella Aborigen no es complejo, ya que la empresa no cuenta con políticas o estructuras formales para el proceso de toma de decisiones. Así pues, quienes toman las decisiones respecto a la gestión de la empresa son la gerente general y la gerente comercial (Cutipa, comunicación personal, 11 de noviembre, 2018). Este aspecto se encuentra relacionado con la dimensión de gobierno participativo de las empresas sociales, que son caracterizadas por un alto grado de autonomía, quienes crean la empresa social cuentan con la capacidad de gestionarlas y tomar decisiones sobre ellas (Defourny & Nyssens, 2012).

Sin embargo; como se evidenció anteriormente, este componente no ha sido desarrollado formalmente, de forma tal que la empresa pueda considerar los distintos intereses

de los stakeholders. Ello es un aspecto que caracteriza a la mayoría de las empresas sociales, pues no han avanzado en el desarrollo de nuevos modelos de gobernanza que se adapten a las necesidades y complejidad de una empresa social (Balls, 2016). Por las características de la empresa social, estas normalmente son gestionadas por pocas personas y en la cual está presente el riesgo del equilibrio entre valor social y valor económico.

Respecto a los stakeholders de Bella Aborigen, evaluaremos cómo es que se incorporan en el modelo de gobernanza y las condiciones otorgadas para su participación en la toma de decisiones. Esto debido a que una buena gestión de la gobernanza implica que los actores asuman su rol con las condiciones necesarias para que puedan tomar decisiones que les corresponda (Agudelo, 2017).

Tabla 11: Principales grupos de interés de Bella Aborigen

Grupo de interés	Incorporación en el modelo de gobernanza
Colaboradoras	Brindan sugerencias, correspondientes al cargo y a las funciones que ejercen, con el fin de lograr mejoras en la empresa. Estas son consideradas por las gerentes en proceso de toma de decisiones y según sea el caso las mismas son aplicadas.
Gerentes	Toman decisiones de manera independiente de acuerdo al cargo que ejercen. Sin embargo, existen aspectos en los cuales es necesario que las decisiones sean tomadas de manera conjunta para evaluar la viabilidad o los resultados de decisiones estratégicas para la empresa.
Beneficiarias	Realiza mapeo de intereses en la comunidad de artesanas a fin de desarrollar la misión social. La presidenta participa fuertemente en la misión social y en el proceso de diseño ya que conoce las necesidades y problemas que afrontan y por sus conocimientos en bordado, tejido y diseño lo que permite realizar mejoras en los productos. Las artesanas son incorporadas en un nivel bajo en las decisiones de diseño de los productos.
Proveedores de servicios	El grado de incorporación de las trabajadoras del taller del Penal es alto ya que realizan las sugerencias en los modelos, en las técnicas de pegado o de corte. Al tratarse de productos femeninos, les permite contribuir con ideas incluso en el diseño. Dichas propuestas son escuchadas y aplicadas por la empresa.
Proveedores de insumos	No son considerados
Distribuidores	No son considerados
Clientes	No son considerados

Para Bella Aborigen, según menciona Fiorella Cutipa, este es un aspecto importante. Las opiniones o sugerencias de los distintos stakeholders, internos o externos, son una fuente de retroalimentación. Considera que en la gestión de una empresa siempre hay aspectos a mejorar

ya que no puede conocer o manejar toda la información (comunicación personal, 11 de noviembre, 2018).

Respecto a los stakeholders no considerados, Cutipa menciona que sería importante incorporar las diferentes perspectivas de los clientes, pero en los ámbitos que les corresponda; tales como el precio, la calidad u otros factores, ya que de ello depende el prestigio de la marca y los márgenes que genere la empresa. Sobre los proveedores de insumos mencionan que, dado que no es tan fácil contar con un proveedor confiable, no cuenta con proveedores fijos, sino que se van buscando de acuerdo al insumo que se requiera y que cumplan con las especificaciones necesarias (comunicación personal, 12 de noviembre, 2018).

A modo de conclusión, si bien este es un componente que no ha sido desarrollado formalmente por la empresa, es importante señalar que el modelo de gobernanza permite alinear los objetivos organizacionales y estos se ven reflejados en la relación con cada stakeholder. Al tratarse de una empresa social presenta un modelo de gobernanza particular al trabajar con una población vulnerable (Ball, 2016), que al involucrarse demostrarían mayor nivel de inversión emocional y compromiso con la misión de la empresa (Yockey, 2015).

Asimismo, el “Diálogo” es un principio relacionado a la generación de valor ambiental ya que, en la búsqueda de fortalecer las capacidades de la comunidad de artesanas, la empresa debe proporcionar un espacio que permita una participación más activa a los stakeholders. De ese modo, recepciona los intereses y reconoce las oportunidades que permitan crear un balance con el medio ambiente (Stead & Stead, 2000) pues estas empresas son caracterizadas por generar un espacio en donde prevalezca la democracia (Defourny & Nyssens, 2012). Sin embargo, no se encontró dicho principio debido a la falta de un modelo de gobernanza. Si hubiese sido el caso, ello le permitiría a la empresa definir con claridad el valor social generado, es decir, los beneficios para el grupo de beneficiarias ya que su participación resulta significativa para mejorar su objetivo social.

Por último, la relación de este componente respecto al valor económico está presente en la incorporación de la opinión de los grupos de interés correspondientes, que permitan realizar mejoras en la propuesta de valor. Ello finalmente, también va a repercutir en la satisfacción de necesidades de los clientes, lo cual conllevaría a la elección de sus productos en la decisión de compra.

1.4.Variable Ecosistema

La variable Ecosistema está compuesta por tres sub variables: Cadena de valor, Competencias y Red de socios, las cuales se detallan a continuación.

1.4.1. Subvariable Cadena de valor

La Cadena de valor es una herramienta que representa al conjunto de actividades de una empresa social que opera en una industria específica (Michelini, 2012) y garantiza que la propuesta de valor del modelo de negocio se efectúe. La cadena de valor de Bella Aborigen pertenece al proceso productivo del subsector textil y confecciones como se mencionó en el capítulo de Marco Contextual, es por ello que el componente se analizará mediante la descripción de las actividades primarias y de apoyo que la conforman, y la manera en que crea valor (Ver Figura 12). Cabe mencionar, que dentro de estas actividades se encuentran Ventas y Marketing, y Distribución, las cuales se han desarrollado dentro de la variable Mercado anteriormente; es por ello, que el desarrollo de esta subvariable se centrará en el resto de actividades de la cadena.

Figura 12: Cadena de valor de Bella Aborigen



En Bella Aborigen, **las actividades primarias** son, en primer lugar, las *actividades de logística* tanto internas como externas que incluyen, por un lado, el almacenamiento según el tipo de producto: insumos, productos semi terminados y productos terminados.

Por otro lado, el control de inventarios que se realiza en base a los insumos y productos que se encuentran en stock, para ello hace uso de planillas finales donde registran entradas y

salidas con lo que se obtiene un mejor control de los mismos (Cutipa, comunicación personal, 23 de junio, 2018). Esta actividad tiene gran impacto la producción de los accesorios de Bella Aborigen, pues con ella se puede reducir el nivel de mermas.

En segundo lugar, las actividades de *operaciones* son aquellas relacionadas con el diseño, fabricación y entrega de los productos asegurando su calidad (Osterwalder y Pigneur, 2010). Las actividades de operación de Bella Aborigen son el Prediseño, Co-creación y diseño final, Tejido y bordado, Confección y armado final, y Packing y etiquetado final. Todas estas actividades pertenecen al proceso productivo del subsector textil, mientras que las actividades de tejeduría que realizan las artesanas es una de las actividades de la cadena productiva. (ver Anexo V).

Estas actividades siguen las características propias de las empresas sociales (Defourny & Nyssens, 2012); por un lado, cumplen con una actividad continua de producción de las para asegurar la obtención de beneficios económicos. Por otro lado, Bella Aborigen cuenta con un objetivo específico de beneficiar a una comunidad que en este caso son el grupo de artesanas proveedoras del servicio de tejido y bordado de piezas artesanales, las cuales son receptoras del valor social de la empresa, pues se asegura la oportunidad de empleo para ellas.

De igual modo, en estas actividades de operaciones se refleja el valor herramienta “Pequeñez” y “Calidad” para la creación de valor ambiental, propuesto en el modelo de Stead y Stead (2000), pues Bella Aborigen en la producción apuesta por la reducción de mermas y recursos, y el uso de materiales eco amigables en la etapa final para contribuir con la protección medioambiental, sin dejar de lado que estos procesos se realicen de modo que aseguren la calidad de los productos que ofrece la empresa.

Las actividades de apoyo sirven de soporte a las actividades primarias; sin embargo, no se encuentran directamente relacionadas a la producción (Porter, 1987). En Bella Aborigen están en primer lugar, las actividades de *abastecimiento* las cuales se realizan de acuerdo al tipo de producto (Ver Anexo W).

De acuerdo al estudio de Mair y Schoen (2005) se concluyó que para que una empresa social resulte exitosa, los aliados que tiene en su cadena de valor deben compartir su visión social porque de esta manera se crea valor social para los beneficiarios. En Bella Aborigen, si bien sus proveedores de insumos no comparten la visión social de la empresa, las proveedoras de servicios tercerizados de tejido y bordado, y confección sí la comparten, y a la vez son

quienes participan en las etapas críticas de la cadena de valor, de modo que la generación de valor social se hace posible.

En segundo lugar, las actividades de *Infraestructura* de Bella Aborigen, son las de administración, planificación, finanzas y contabilidad. Al ser una micro empresa, las actividades administrativas son realizadas por la gerente general, Gloria Calla, quien recibe el apoyo de la asistente administrativa que ve el tema de los pagos de boletas o facturas, etc.

Las actividades de planificación que están a cargo de Fiorella Cutipa quien lleva a cabo la dirección de Bella Aborigen y quien determina su misión, establece los objetivos organizacionales y formula las estrategias para alcanzarlos. Asimismo, respecto a las actividades financieras y contables, las decisiones son tomadas tanto por Fiorella Cutipa como por Gloria Calla. Sin embargo, Gloria Calla como gerente general es quien gestiona la contabilidad de la empresa y, en sus inicios, brindó financiamiento, invirtiendo en la continuidad de la empresa.

En último lugar, las actividades de *desarrollo de tecnología* sirven para mejorar los productos y procesos de la organización (Porter, 1987). En Bella Aborigen, se presentan dos actividades principales, por un lado, el proceso de investigación de mercado que lo realizan Cutipa junto a su asistente de diseño, quien es diseñadora gráfica. Trabajan bajo macro tendencias en una plataforma de moda donde pueden observar tendencias y patrones que se maneja a nivel mundial y ven qué modelos de temporadas siguientes (Cutipa, comunicación personal, 11 de noviembre, 2018).

Por otro lado, para el diseño de productos, se ha optado por diversificar sus productos como llaveros, aretes, *chokers*, muñecos, carteras, mochilas, billeteras y monederos. Para ello se ha tomado en cuenta las exigencias de los consumidores, patrones de moda, estilos de diseños y tendencias, pero en todas ellas resaltando por tradición la artesanía ayacuchana que le da un valor agregado al producto para ser una artesanía contemporánea, puesto que la empresa sigue el lineamiento de Moda étnica que busca recuperar y revalorar las técnicas y diseños ancestrales del país (AMSP, 2016).

En síntesis, se concluye que la subvariable Cadena de valor incluye actividades que en su conjunto agregan valor al producto final que va dirigido para las clientas y que finalmente se traduce en beneficios económicos para la empresa; a su vez, el componente contribuye en la generación de valor social a las beneficiarias/proveedoras de la empresa, puesto que se les brinda una oportunidad laboral; por último, la creación de valor ambiental se manifiesta en las

acciones de la empresa para proteger el medioambiente. Es así que la cadena de valor genera valor social, ambiental y económico, que en conjunto dan paso a la sostenibilidad de la empresa.

1.4.2. Subvariable Competencias

Esta subvariable hace referencia al conjunto de competencias básicas que se requieren con la finalidad de ejecutar el modelo de negocio de una empresa social (Michelini, 2012). Estas competencias laborales son el conjunto de características subyacentes de la persona relacionadas a su buen desempeño en el puesto de trabajo y dentro de la organización (Boyatzis, 1982). El análisis de esta sub variable se realizará a partir de la descripción de las competencias básicas presentes en los colaboradores de Bella Aborigen, y cómo es que la empresa genera valor mediante este componente.

El equipo de trabajo de Bella Aborigen está conformado, por un lado, por el área administrativa el cual está integrado por: Fiorella Cutipa, fundadora y gerente comercial; Gloria Calla, gerente general; Karla Bolaño, diseñadora; y, por último, Paola Torre, asistente administrativo. Por otro lado, la parte operativa lo conforman el grupo de artesanas de la Asociación Kuska en Ayacucho y las trabajadoras del taller del Penal Virgen de Fátima; sin embargo, la determinación de competencias aptas para su trabajo lo manejan las personas que están a cargo de dichas organizaciones a las cuales pertenecen.

De este modo, respecto al área de administración, Fiorella Cutipa destaca las principales características con las que deben contar los miembros de Bella Aborigen, aparte de la experiencia laboral, entre ellas están: ser una persona colaboradora, creativa y dinámica para brindar aportes valiosos a la empresa (comunicación personal, 11 de noviembre, 2018).

Asimismo, considera que Bella Aborigen sí cuenta con el personal calificado para el manejo del modelo de negocio de la misma, es así que dentro de ella se presentaron las siguientes competencias básicas: En primer lugar, el *liderazgo* que presentan Fiorella Cutipa como fundadora y Gloria Calla como gerente general para dirigir la empresa, a sus colaboradores y manejar las relaciones con sus proveedores y clientes, pues esta competencia es clave para orientar e inspirar a los grupos humanos, para fijar objetivos y alcanzarlos junto al equipo de trabajo, y por último, la capacidad de resolución de conflictos para asegurar la efectividad de la empresa (Alles, 2002).

En segundo lugar, está presente el *pensamiento estratégico* que es la habilidad de comprender los cambios del entorno y responder a ellos oportunamente, identificar oportunidades, amenazas del mercado, fortalezas y debilidades internas de la empresa (Alles,

2002). En Bella Aborigin, Fiorella Cutipa como gerente comercial comenta que ha adquirido más *expertise* y experiencia en el manejo de organizaciones una vez puesta en marcha la empresa, al igual que Gloria Calla que cuenta con más de 20 años de experiencia en administración de empresas (Fiorella Cutipa, comunicación personal, 23 de junio, 2018), esto les ha permitido a ambas conocer más del mercado donde se encuentra la empresa para responder a los cambios, dado que el sector de moda sostenible, si bien trata de seguir la tendencia del *slow fashion*, las tendencias de moda y temporadas no pueden ser ignorados por la empresa para adaptarse.

En tercer lugar, el *empowerment* que va de la mano con el liderazgo y el pensamiento estratégico, está presente en Gloria Calla como gerente general y la fundadora Fiorella Cutipa, pues esta competencia implica establecer las responsabilidades de cada colaborador y los objetivos de desempeño, además que promueve el trabajo en equipo aprovechando las distintas capacidades y habilidades de cada uno para agregar valor a la empresa (Alles, 2002).

En cuarto lugar, innovación e iniciativa que están presentes tanto en la diseñadora como la asistente de administración. Por un lado, la *innovación* por la capacidad de idear soluciones nuevas diferentes para resolver problemas que se presenten en la organización, mientras que *iniciativa*, por estar en constante proactividad en cuanto a acciones, existe búsqueda de nuevas oportunidades y soluciones de problemas en la empresa (Alles, 2002).

En Bella Aborigin, estas competencias se perciben cuando las colaboradoras son quienes están siempre al tanto de nuevas tendencias de diseños y moda en el mercado, a su vez, el trabajo que realiza con la diseñadora y asistente se caracteriza por la proactividad de ellas. Realizan siempre un mix de ideas con la intervención de todas, antes de que los diseños se envíen para las proveedoras de los servicios de Ayacucho y del penal de Chorrillos, el trabajo es horizontal totalmente (Fiorella Cutipa, comunicación personal, 23 de junio, 2018). Esto facilita una sinergia dentro de la empresa, una comunicación muy fluida y un ambiente positivo y de compartir, para ello, el equipo de Bella Aborigin realiza reuniones semanales donde se presentan avances de la semana y reuniones mensuales donde se observa el cumplimiento de objetivos de la empresa y balance de metas (Cutipa, comunicación personal, 23 de junio, 2018).

Adicionalmente, Gloria Calla menciona que es importante capacitar a las personas dentro de cualquier empresa, sobre todo en lo que refiere al tema administrativo y comercial de Bella Aborigin (comunicación personal, 12 de noviembre, 2018). Sin embargo, dentro de la empresa aún no se han realizado capacitaciones o talleres brindados por especialistas que ayuden a potenciar las competencias de sus colaboradores por tema del costo que implica estos,

solo la fundadora es quien recibe capacitaciones eventualmente de organizaciones como ADEX y PROMPERÚ que le brindan las herramientas para manejar el tema de recursos humanos en empresas de su tipo, de manera que es ella quien lo transmite a sus colaboradores.

De la descripción de competencias centrales de los colaboradores, se concluye que estas agregan valor a la empresa. En primer lugar, en cuanto ayudan a mejorar el desarrollo de los procesos dentro de la empresa que se traducirá en beneficios económicos para la misma. En segundo lugar, mejoran el clima laboral y generan un espacio de intercambio de conocimientos que aseguran su crecimiento profesional como personal; y de este modo, crean valor social en tanto que estas competencias van dirigidas a cumplir con la misión social de la empresa. Y, por último, también generan valor ambiental, debido a que cumplen con la herramienta valor “Diversidad” (Stead y Stead, 2000), pues la diversidad de competencias de los colaboradores reflejadas en la gestión de la empresa está orientada al desarrollo y crecimiento de la empresa, y a la vez favorece la supervivencia de los colaboradores; por lo que se crea un vínculo entre el aspecto económico, social y ambiental.

1.4.3. Subvariable Redes de Socios

Este componente hace referencia a la red de acuerdos de cooperación con otras organizaciones que son necesarios para ofrecer y distribuir valor de manera eficiente (Michelini, 2012). El análisis de esta subvariable se realiza a partir de la descripción de las organizaciones que forman parte de la red de socios de la empresa y de la identificación del tipo de red de socios en Bella Aborigen y cómo esta genera valor. Estas redes de socios se pueden conformar por los actores involucrados a lo largo de la cadena de valor como proveedores, distribuidores y socios en general que están presentes para facilitar el funcionamiento del modelo de negocio de la empresa.

Osterwalder y Pigneur (2010) dentro del modelo de negocio Canvas proponen un bloque denominado “Asociaciones Clave” que señala que mediante las redes que tienen las empresas se hace posible que el modelo de negocio funcione. Según este modelo, existen cuatro tipos de asociaciones que pueden realizar las empresas. De acuerdo a la información recaudada en las entrevistas a la fundadora y gerente general de la empresa, Bella aborigen tuvo una relación de socios con las organizaciones que detallan en la Tabla 13. Esta red de socios fue del tipo Alianza estratégica entre no competidores, pues la red es de apoyo o articulación, ya que están presentes con el propósito de incentivar el desarrollo de su negocio.

Tabla 12: Relación de socios de Bella Aborigen

Socios	Descripción de la organización	Beneficios para Bella Aborigen
Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ)	Promueve la exportación de productos nacionales como fortalecimiento de la imagen Perú implementado adecuadamente para su desarrollo.	Asesoría en temas empresariales, logísticos y Aduanas, les brindan capacitaciones y acceso a contactos a nivel internacional. -Un buen respaldo y aval, se ha conseguido entrar en más mercados a nivel internacional, y a su vez conseguir más contactos de proveedores y clientes para ser futuros aliados de la empresa.
Asociación de exportadores (ADEX)	Promueve el desarrollo nacional y promoción del comercio exterior peruano.	-Mantiene informada a la empresa sobre los eventos, showrooms internos y ruedas de negocios relacionados a temas de exportación -Es un aval frente a posibles negocios que puede cerrar la empresa.
Marcas que marcan - KUNAN	Primer Directorio de Proveedores de Impacto, la cual es una iniciativa conjunta de Perú 2021 y Kunan para promover proyectos sociales.	-Brindan novedades y beneficios para su marca y ayudan para que haya mayor difusión y participación en ferias. -Apoyo en financiamiento para la empresa, como la búsqueda de sponsors para lograr mayor impacto social. -Desarrollo de la empresa en distintos ecosistemas y sectores como el del emprendimiento social y articularse con diferentes tipos de organizaciones.
Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) y el Ministerio de la producción (PRODUCE)	Entidades del Estado	-Ayudan a canalizar y encontrar más proveedores y asociaciones más formales. PRODUCE ha contactado a Bella Aborigen con una plataforma de moda a nivel mundial llamada WGSN. -Han brindado el acceso a más contactos para promover el negocio.

Respecto al tipo de red de socios que cuenta Bella Aborigen según Jenner & Oprescu (2016), esta es una network débil caracterizado por la heterogeneidad en las relaciones entre socios y por encontrar un mayor alcance y diversidad de contactos, que al igual que las network fuertes también incrementan valor a la empresa. Se considera este tipo de red de socios, network débil, ya que estas organizaciones socias de apoyo están especializados en distintas áreas de la gestión empresarial, lo que determina la heterogeneidad en cuanto al alcance de conocimiento para ser aplicados y de contactos que puede obtener la empresa. Además, cabe resaltar que el apoyo y beneficio que han brindado las organizaciones no ha sido permanente sino eventual, y esto ha dependido básicamente de la participación y constancia de la empresa en reuniones y eventos que las organizaciones realizan.

De esta manera, se concluye que Bella Aborigen si bien ha recibido el apoyo de esta red de socios para sentar las bases técnicas y estratégicas para seguir en desarrollo en el sector de

moda sostenible y asegurar su sostenibilidad financiera mediante el acceso a más aliados, clientes como proveedores, en determinado momento, este apoyo no ha sido constante por lo que la creación de valor social, económico o ambiental que la empresa busca generar. Pues, no depende directamente de ellos y sus actividades continúan aun así ellos no estén presentes.

1.5. Variable Superávit

La variable Superávit cuenta con un único componente que es la Gestión de dividendos que se detalla a continuación.

1.5.1. Subvariable Gestión de dividendos

Este componente hace referencia a la gestión de los excedentes de ingresos que percibe la empresa, es decir, si la empresa decide o no reinvertir los excedentes en el capital para así continuar con el cumplimiento de su misión social (Michelini, 2012). En Bella aborigen, no se realiza la repartición de dividendos entre accionistas, ya que hasta el momento solo se ha logrado cubrir las inversiones y los costos de la empresa (Gloria Calla, comunicación personal, 12 de noviembre, 2018). Principalmente, esta decisión se ha tomado por el poco tiempo que tiene Bella Aborigen en el mercado.

Yunus (2010) señalaba que las empresas sociales estaban caracterizadas principalmente por la no repartición de dividendos, debido que esto aseguraba que la misión social de la empresa se cumpliera. Esta es una característica que ha cumplido hasta el momento Bella Aborigen como empresa social, lo que le ha permitido hasta el momento cumplir con la creación de valor social para sus beneficiarias. Sin embargo, a pesar de ello, Fiorella Cutipa menciona que en caso de realizar la división de dividendos posteriormente, este sería repartido entre las personas que trabajan con ella en el área administrativa, no solo entre la gerente y fundadora de la empresa (comunicación personal, 11 de noviembre, 2018). Esto lo menciona, ya que la empresa aún es relativamente nueva, es por ello, que hasta el momento Bella Aborigen no cuenta con políticas de repartición de dividendos, pues todo lo que genera aún continúa en recuperación de lo que invirtió inicialmente.

En consecuencia, se concluye que la empresa sí ha cumplido hasta el momento con alcanzar la misión social propuesta inicialmente, puesto que han priorizado la reinversión de los excedentes para continuar con el desarrollo de las actividades de la empresa que tiene como finalidad seguir generando valor para las clientas mediante los productos que oferta; y, por ende, valor social a las beneficiarias al brindarles la oportunidad laboral como proveedoras de las piezas de tejido y bordado. Asimismo, para la creación de valor ambiental, Bella Aborigen

cumple con la característica de “Posteridad” (Stead & Stead, 2012), dado que en la empresa ha primado la continuidad de las actividades para la supervivencia de la misma al igual que del ecosistema donde se encuentra. Es así que existe una relación entre lo económico, social y ambiental.

1.6. Variable Ecuación de Beneficio económico

Respecto a la variable Ecuación de Beneficio económico esta cuenta con dos sub variables, Estructura de costos y Modelo de ingresos, las cuales se encuentran muy relacionadas pues determinan los resultados o beneficios económicos, que, finalmente, son importantes para la sostenibilidad económica de la empresa.

1.6.1. Sub variable Estructura de costos

Para el análisis de la sub-variable, partiremos de su definición, detallaremos sus principales características, el tipo de estructura de costos con el que cuenta la empresa y finalmente su relación con la creación de valor.

La sub variable estructura de costos describe los principales costos en los que la empresa incurre al poner en marcha un modelo de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2010). Los distintos procesos dentro de la empresa generan costos, desde la creación hasta la entrega de valor a las clientas. La estructura de costos de Bella Aborigen está compuesta por costos fijos y variables, cuya distribución se observa en la siguiente tabla:

Tabla 13: Estructura de costos de Bella Aborigen

Tipo de costo	Detalle	Porcentaje
Costos Fijos		35% -40%
	Alquiler de local (espacio compartido)	40%
	Salario de colaboradores	40%
	Gastos administrativos y otros gastos	20%
Costos variables		60%-65%
Marketing	Influencers, redes sociales, publicidad	20%
	Canales de venta (Haf, Juntoz, E-commerce)	15%
Proveedores de insumos	Hilo, cuero, drill, cierres, packing, etc	25%
Proveedores de servicios	Taller del Penal Virgen del Carmen	40%
	Asociación de artesanías Kuska	

Se resalta la relevancia de los costos variables y se debe a cuatro razones. En principio, tal como las gerentes afirman el gasto en los proveedores de servicios es el más importante. Ello se debe a que a través de dichos procesos se plasman los principales elementos que caracterizan a sus productos. Sobre los costos correspondientes a la Asociación Kuska, la presidenta menciona que este corresponde únicamente a los servicios de diseño, bordado y tejido, ya que la

empresa les entrega los materiales necesarios. El costo varía de acuerdo a la cantidad, el grado de dificultad y rigurosidad que requiere cada diseño (Aidé Flores, comunicación personal, 3 de enero, 2019).

Sobre los costos correspondientes a los servicios de armado y acabado, la encargada del taller del Penal Virgen de Fátima nos menciona que la tarifa es fijada de manera coordinada entre la empresa y las internas. Ello de acuerdo al nivel de complejidad, el tiempo y el valor del mercado, todo se realiza de forma transparente pues se realizan controles mensuales sobre el nivel de producción y los pagos realizados (comunicación personal, 5 de enero, 2019). Asimismo, respecto a la forma de pago a ambos proveedores la gerente general hace énfasis en que es un pago justo y se realiza con la entrega de los productos terminados, no está presente un “regateo” o “un te pago después”.

En segundo lugar, debido a que involucra el pago y los ingresos para las beneficiarias, la gerente comercial resalta que los precios no se pueden ajustar con los beneficiarios ya que ellas elaboran piezas que tienen “otro tipo de trabajo”. Es importante considerar estos aspectos al momento de estructurar los costos de la empresa (Fiorella Cutipa, comunicación personal, 11 de noviembre, 2018).

En tercer lugar, respecto a los costos de los insumos se atribuye a que la empresa “busca ser sostenible y nos preocupamos por los insumos que compramos que sean amigables con el medio ambiente, ya que nos importa más el impacto que se va a generar. Nos diferenciamos de las otras empresas puesto que no tienen este mismo fin” (Fiorella Cutipa, comunicación personal, 11 de noviembre, 2018). Ello cual se encuentra alineado con el valor ambiental, pues al invertir en insumos de calidad, entrega productos perdurables que no siguen la tendencia del *fast fashion*.

Por último, Cutipa menciona que HAF es el canal de venta indirecto más importante, ya que tiene mayor movimiento, como se detalla en la variable Mercado. Julio Centurión, director de HAF, menciona que el pago se realiza a través de comisiones y para los cuales es importante considerar dos aspectos: que se encuentra por debajo del mercado y que es un punto especializado que realiza una inversión alta en redes sociales, la logística, y, sobretodo, inversión en publicidad. HAF busca invertir para que las marcas puedan mejorar con el tiempo y que los costos de las comisiones permiten cubrir todo ello (comunicación personal, 13 de diciembre, 2018).

Por todo ello, según la teoría se puede distinguir dos tipos de estructuras de costos: según costos y según valor (Osterwalder y Pigneur, 2010). La empresa cuenta con una estructura de costos según valor, de acuerdo a lo que menciona la gerente comercial, busca entregar un producto que esté caracterizado por el pago justo, el trabajo artesanal, el diseño único y la calidad, asociado al acabado con cuero y demás insumos, los cuales implican altos costos. Estos aspectos son característicos y que son parte de la nueva propuesta de Moda sostenible, ya que moda requiere de la alta inversión (Farias, 2017a).

A modo de cierre, lo que busca la empresa es invertir para generar mayor valor al cliente. En principio, cumpliendo los lineamientos de la moda sostenible al entregar un producto de calidad. De la mano con ello se busca generar valor a lo largo de la cadena; con sus proveedores, a través de un pago justo trabajando sobre los lineamientos que propone la Moda sostenible. Sin embargo, para la generación tanto de valor económico, social y ambiental es importante que la empresa conecte la estructura de costos con el impacto que busca generar. De modo tal, que la empresa tenga claro los porcentajes de ganancias en la elaboración de los productos, y sea reconocible tanto para las artesanas como para la empresa.

1.6.2.Sub variable Modelo de ingresos

Para el análisis de la sub variable, se considerará su definición, las estrategias de recaudación de fondos y la sostenibilidad financiera que determinan las sub variables estructura de costos y el modelo de ingresos.

El modelo de ingresos se refiere al flujo de dinero que genera una empresa (Osterwalder y Pigneur, 2010) o las fuentes de financiamientos con las que cuenta. Bella Aborígen cuenta con un modelo de ingresos simple dado que la principal fuente de ingresos de la empresa es a través de la venta de los bolsos y accesorios.

No existe otra fuente de ingresos diferente a la venta de productos (Fiorella Cutipa, comunicación personal, 11 de noviembre, 2018). Una opción por la cual ha optado la empresa es el acceso a financiamiento bancario. La Gerente general menciona que, dado que genera ingresos como persona independiente, esto le permite financiar a la empresa (Gloria Calla, comunicación personal, 12 de noviembre, 2018) cumpliendo un rol de inversionista. Esto ha sido un apoyo que ha permitido a la empresa seguir. Llevan aproximadamente dos años en el mercado, por lo que actualmente la empresa viene recuperando las inversiones realizadas al inicio.

Tal como lo señalan ambas gerentes "lo que nosotros hacemos es más innovar, crear más cosas" (Gloria Calla, comunicación personal, 12 de noviembre del 2018). De este modo, lo que busca la empresa es la diversificación de productos. Inicialmente, la empresa comercializaba bolsos, carteras o mochilas. Sin embargo, esto fue cambiando a lo largo de estos dos años en el mercado, incorporan otro tipo de productos tales como llaveros, monederos, peluches, etc.

Sin embargo, reconocen la importancia de acceder a otras fuentes de ingresos que permitan la sostenibilidad de la empresa, por ello que señalan que han buscado fuentes dentro del sector. En el Perú, existen las oportunidades de postular y acceder fondos concursables que desean contribuir en el desarrollo de propuestas que apoyen una causa social o ambiental, por ejemplo, en el Desafío Kunan y otros que el Estado promueve. Si bien han postulado porque representan una oportunidad para la empresa no lograron un financiamiento a través de dichos concursos (Fiorella Cutipa, comunicación personal, 11 de noviembre, 2018).

Dado que el modelo de ingresos de la empresa es básicamente a través de la comercialización de los bolsos y accesorios, la fijación de precios resulta un proceso relevante. Tal como lo señala Cutipa, en el caso de que la fijación de precios se realice incorrectamente, esto podría ser muy perjudicial, ya que no permitiría generar ganancias y garantizar la sostenibilidad financiera. Dentro de las dimensiones económicas de las empresas sociales, existe un riesgo económico para los miembros de la empresa pues ellos deben contar con los recursos necesarios para ponerlo en marcha (Defourny y Nyssens , 2012). Asimismo, estos dependen de la estructura de costos, de las inversiones realizadas en cada pieza considerando factores como el tiempo que vienen a ser intangibles (comunicación personal, 12 de noviembre, 2018).

A modo de cierre, si bien la empresa cuenta con una fuente de ingreso a través de la venta de productos esto le ha permitido ir creciendo de manera sostenida. El acceso a otras fuentes de financiamiento ha sido necesario, como financiamiento bancario, pues la inversión inicial en la industria de la moda es alta. Asimismo, es importante señalar la importancia en la relación existente entre la estructura de costos y el modelo de ingresos como sub variables que engloban la Ecuación económica de la empresa. Esta variable funciona conjuntamente con la variable Ecuación social pues ambas determinan la sostenibilidad de la empresa. Esto debido a que los riesgos que las empresas sociales enfrentan afectan directamente a la sostenibilidad de las mismas. El crecimiento de las empresas sociales, depende mucho de un sano equilibrio entre la creación de valor social y valor económico (Phillips 2006).

1.7.Variable Ecuación de Valor Social:

Esta variable se compone de dos sub variables, Beneficios y Riesgos, ambas subvariables relaciona la empresa social con la comunidad beneficiaria.

1.7.1. Sub variable Beneficios

Para el análisis de esta sub variable, se empieza por detallar las características de la comunidad beneficiaria, luego se muestra los problemas sociales identificados por la empresa Bella Aborigen, y finalmente, se delinea la creación de valor social para esta comunidad, es decir los beneficios que responden a las necesidades de la comunidad.

Bella Aborigen trabaja con cuarenta artesanas de la Asociación Kuska en el distrito de Vinchos con sus respectivos anexos: Pichas, Mayobamba y Paqcha y cumplen con un perfil específico (Ver Anexo X). A modo general, las artesanas participantes son madres de familia de escasos recursos económicos, dependientes económicamente del cónyuge, con una educación básica en muchos casos incompleta y son quechua hablantes. Como señala la teoría, la correcta identificación del problema social permite una adecuada determinación de beneficios sociales para la comunidad de alcance (Yunus, 2010). Para Bella Aborigen el problema identificado, se compone de cuatro necesidades integradas. Frente a esas necesidades, Bella Aborigen responde con los siguientes beneficios (Ver Anexo Y) como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 14: Necesidades identificadas y beneficios para las artesanas de la comunidad KUSKA

Necesidad	Descripción	Beneficio social
1. Reducidas oportunidades laborales para mujeres	Es la razón por la que participan en más de una actividad económica, contar con un ingreso adicional les permitiría mejorar su calidad de vida. Una de las causas de la reducida oferta laboral es el grado de educación de las artesanas. Las actividades económicas en las que participan son obtenidas por tradición y herencia generacional, como lo es la agricultura y la ganadería.	-Practicidad de la actividad artesanal que les permite realizar otras actividades -Oportunidad laboral como estrategia de empoderamiento
2. Propuesta de valor no diferenciada en el mercado de artesanía ayacuchana	Los productos souvenirs contienen un valor artístico alto pero al mismo tiempo son poco diferenciados y no tienen funcionalidad. Si bien los artesanos tienen el conocimiento artístico y el talento para el desarrollo de productos únicos, la dificultad está en alinearlos a la artesanía contemporánea de mayor funcionalidad dentro de un modelo de negocio rentable.	-Precio justo por el servicio de bordado y tejido -Preservación de la tradición artesanal

Necesidad	Descripción	Beneficio social
3. Desvalorización del trabajo artístico entre las artesanas	La mayoría de las artesanas consideran la artesanía principalmente como una oportunidad laboral, más que como una expresión artística y de valor cultural heredado por generaciones anteriores. Influye también la valoración de los padres o el cónyuge sobre el trabajo artesanal, pues conectan a la artesanía como a una actividad de menor valor en comparación a otras actividades laborales.	<ul style="list-style-type: none"> -Precio justo por el servicio de bordado y tejido -Reforzamiento de la identidad como artistas -Preservación de la tradición artesanal
4. Valor de la mujer afectada por el machismo	En varias ocasiones, ha limitado el trabajo de las mujeres artesanas, pues la falta de aprobación y, en ocasiones, la prohibición de sus padres y/o cónyuges les desmotiva a continuar participando en la asociación, o no terminar con el pedido correspondiente. Además de algunos casos donde hay constantes críticas o maltratos físicos.	<ul style="list-style-type: none"> -Oportunidad laboral como estrategia de empoderamiento -Precio justo por el servicio de bordado y tejido -Fortalece los lazos comunitarios y de ocio

En concordancia con lo identificado, la presidenta de la Asociación mencionó que efectivamente con respecto a la artesanía textil, se valora más como una oportunidad laboral por la seguridad que ofrece el trabajo constante, más que como una expresión artística. Sin embargo, añadió que esta perspectiva está cambiando motivado por la visita de Bella Aborigen a la comunidad. Las artesanas han podido observar a detalle cómo las piezas tejidas y bordadas calzaban en los productos finales y así reconocer su trabajo como una pieza artística.

El fomento del valor de la mujer se destaca en todos los beneficios. Desde la oportunidad laboral, se busca empoderar a las artesanas, fortalecer su identidad, su voz, y participación. Desde el punto de vista de la asociación, enfatizar ese valor es necesario para reducir la aceptación del machismo entre las artesanas. En ese sentido, empresa y asociación, coinciden al priorizar el valor de la mujer en cada una de sus actividades.

Ha crecido entre las artesanas una fuerte motivación por ahorrar, juntar pagos y cobrar cuando la cantidad sea mayor pues ahora ellas son administradoras de su propio dinero. Al ser parte de la asociación, el ingreso que perciben oscila entre 20-30 soles semanales más que sus ingresos anteriores (Ver Anexo Z). Si bien las beneficiarias directas son las artesanas, se puede notar también que el entorno cercano resulta beneficiado como lo es su familia y la comunidad.

De este modo, según lo propuesto por Defourny y Nyssens (2012), sobre las dimensiones y características de las empresas sociales, este componente estaría relacionado con la dimensión social. También resalta la conexión con el valor económico generado, pues la asociación de artesanas Kuska son beneficiarias participantes del proceso productivo como

proveedoras de servicio. Su participación ha asegurado la continuidad de las actividades como la calidad de los productos.

Con respecto al valor ambiental, el modelo propuesto por Stead y Stead (2000) el valor herramienta, “Realización espiritual humano”, propone que el fin último de las actividades de la organización es la felicidad o el bienestar del ser humano lo cual implica cuidar del medio ambiente para lograr un bienestar completo y balanceado. Para el caso de Bella Aborigen, la empresa social sí está enfocada en el bienestar de las artesanas, pero como un objetivo a largo plazo, por ahora están enfocadas en satisfacer las necesidades encontradas ofreciendo lo beneficios antes mencionados.

1.7.2. Sub variable Riesgos

La sub variable riesgos se centra principalmente en aquellas situaciones que afectan negativamente a la comunidad beneficiaria en la recepción de beneficios sociales (Michelini 2012). Se identificaron dos riesgos que se encuentran relacionados a dos de los pilares propuestos por Beaumont (2016): Visión y Operaciones.

Tabla 15: Riesgos identificados en la comunidad de artesanas KUSKA

Riesgos	Descripción	Gestión del riesgo
Riesgo en la Visión	<p>Riesgo en la confianza: En el sector existe desconfianza con respecto a las verdaderas motivaciones de las empresas y aún organizaciones públicas que buscan trabajar con artesanas. A causa de experiencias pasadas de abuso o estafas, las comunidades de artesanas sienten inseguridad al iniciar una relación comercial.</p> <p>Riesgo de apropiación Se presenta cuando no se respeta la exclusividad de los diseños creados por los artesanos, los diseñadores artesanos son celosos de su trabajo. Para ellos es un riesgo que sus diseños se compartan con otros artesanos, por el nivel de competitividad del sector.</p>	<p>Bella Aborigen ha trabajado en la confianza desde el inicio de sus actividades para mantener buenas relaciones con las artesanas a través de la comunicación constante. Para la empresa, las artesanas son el corazón de la marca. Buscan crear relaciones que no se limite a lo laboral, sino sobre todo un trato más amical y cercano.</p> <p>Bella Aborigen trabaja exclusivamente con la asociación. Además, a través de la co-creación, se reconoce la capacidad artística y se invita a la participación de las artesanas.</p>
Riesgo en la Operación	<p>Riesgo de continuidad La actividad principal para la asociación es la de producción. El riesgo se presenta cuando no se les asegura un pedido constante. La falta de pedidos constantes, significa dejar de percibir los beneficios que son significativos para su bienestar, provoca preocupación e inseguridad entre las artesanas.</p>	<p>Desde el primer contacto, Bella Aborigen negoció trabajar con contratos anuales. Además de mantener una gestión efectiva de sus operaciones asegurando pedidos constantemente y cumpliendo con los plazos de pago acordados.</p>

Como se muestra en la tabla anterior la empresa social ha buscado gestionar cada riesgo de modo que la creación de valor no se vea afectada. Si bien para la asociación Kuska existe un grado de inseguridad y desconfianza con el sector de artesanía, debido a las malas experiencias con otras organizaciones, cuando se comenta sobre su relación con Bella Aborigen, la presidenta de Kuska resalta la seguridad y cercanía con la empresa, afirmando lo que Manfredi (2005 citado en Barrera, 2007) propone como básico para la relación empresa social y comunidad: la confianza.

La gestión de los riesgos ha permitido que la creación de valor económica como social no se vea afectada negativamente, sino que se mantenga y beneficie a las artesanas como a la empresa social misma. En un rubro caracterizado por la desconfianza, la relación de la presidenta de Kuska con la gerente comercial, Fiorella Cutipa, ha asegurado la continuidad de las actividades, así como la calidad de los productos, por la confianza establecida.

Con respecto al valor ambiental, la preocupación de Bella Aborigen por mantener una buena relación con las artesanas, le ha permitido conocer más sus necesidades y compartir sus valores y principios, ver desde una nueva perspectiva la naturaleza, por ejemplo. De este modo, se está aplicando valor herramienta de “Comunidad”, propuesto por Stead y Stead (2000), el cual describe la consideración de los valores, principios e ideales de los miembros de la comunidad y generando beneficios para la organización. Un ejemplo de ello, es el uso de diseños que reflejan la naturaleza de Ayacucho en los distintos productos, entendiendo el valor que tiene para las artesanas y compartiéndolo al exterior desde el medio artístico.

Finalmente, se ha descrito el estado de cada componente en el modelo de negocio de Bella Aborigen, señalando como cada uno de ellos crea valor para la empresa y para la comunidad. A continuación, se presentan los componentes que destacaron como críticos desde la mirada de los expertos entrevistados.

2. Componentes críticos del modelo de negocio de Bella Aborigen

En esta sección, se realizará un análisis integral de los componentes para la creación de valor en el modelo de negocio de Bella Aborigen. El objetivo es vincular el análisis realizado en la primera sección con el análisis de las perspectivas de los expertos de los sectores en los que se desenvuelve Bella Aborigen, a partir de las diferencias, coincidencias y relevancias encontradas, a fin de determinar cuáles son los componentes críticos su modelo de negocio. Cabe mencionar, que, dado que se realiza un análisis del modelo de negocio de la empresa, estas variables son variables internas de la organización, es por ello que la perspectiva de los

representantes de la empresa tiene mayor grado de relevancia para la determinación de los mismos.

Los expertos considerados para el análisis fueron: en emprendimientos sociales, María Fé Aguilar, coordinadora de Academia B y Comunidades B de Sistema B. Baltazar Caravedo, presidente de Sistema B Perú. También se eligió a Diego Ruiz coordinador de Kunan y a Julio Centurión, director de Productos Solidarios HAF. Asimismo, como representantes del sector público, se entrevistó a las especialistas en artesanía, Fedora Martínez, Directora de Desarrollo Artesanal y a Patricia Talavera, directora de los Centro de Innovación Textil del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Además, se entrevistó a Ester Xicota, co-fundadora de la Asociación de Moda Sostenible del Perú y a Daniela Seoane, eco blogger que promueve la sostenibilidad como un estilo de vida. Por último, se consideró a un experto del sector privado con experiencia en el trabajo directo con artesanos.

2.1. Variable Oferta

La variable oferta se explica a partir de la propuesta de valor de la empresa, la determinación como un componente crítico se realiza a partir de análisis anteriormente realizado y se incorpora las diferentes perspectivas de los expertos.

2.1.1. Propuesta de valor

Para el análisis de este componente consideraremos los elementos que son característicos en la propuesta de valor de Bella Aborigen, de cuales los expertos resaltan dos: el fin social y el diseño. Estos permiten generar mayor valor para los clientes y son ejes centrales sobre los cuales una empresa con las características con las que cuenta Bella Aborigen, debe trabajar.

El componente ha sido desarrollado por Bella Aborigen considerando las características del segmento de mercado. Los elementos son asociados al fin social, la revalorización de la artesanía y través de ello generar beneficios a las artesanas. El diseño, enmarcado en la moda étnica y que responde a las exigencias del mercado de moda sostenible. Asimismo, tiene un fin ambiental, alineado con calidad. Además, tiene elementos adicionales que buscar generar valor para el cliente.

Respecto a los expertos, Baltazar Caravedo, miembro de sistema B, menciona que la propuesta de valor de una empresa social tiene un valor agregado pues cuenta una historia y al entenderla es cuando el producto adquiere valor. Este valor es concreto, es el impacto social o

ambiental que busca generar (comunicación personal, 12 de noviembre, 2018). Daniela Seoane, eco blogger, comparte esta perspectiva, menciona que “los diseñadores pueden satisfacer las necesidades humanas creando prendas y ofreciendo moda con significado emocional. Al contar la historia detrás de una prenda, invitando al cliente a ser parte del proceso de diseño, creatividad e identidad” (comunicación personal, 14 de enero, 2019).

La revalorización de técnicas ancestrales que se transmiten a lo largo de generaciones y el esfuerzo diario de las artesanas cuenta con una historia detrás, a la cual se refieren y transmiten en el diseño del textil. Dicho aspecto se encuentra alineado al elemento “fin social” y responde a la moda étnica, lineamiento de la Moda sostenible.

Al tratarse de una empresa del sector de la moda, Caravedo menciona que detrás de la propuesta de valor hay un concepto importante de belleza. Moda y belleza van de la mano y se mezclan con técnicas ancestrales que va a ser dirigida a un público joven (comunicación personal, 12 de noviembre, 2018). Así, la propuesta de valor va a responder a las necesidades y características de un segmento de mercado específico.

Por otra parte, Fedora Martínez, directora de desarrollo artesanal del Mincetur, señala que por Ley el Perú cuenta con dos tipos de artesanía, la artesanía tradicional y la artesanía innovada, lo cual no significa que estén en polos opuestos, sino que la primera funciona como inspiración para la artesanía innovada (comunicación personal, 14 de diciembre, 2018). Este aspecto está asociado con el diseño que, según señalan los expertos, es un elemento esencial en la propuesta de valor.

La experta Ximena González resalta la importancia de que la conjugación entre diseño y artesanía, tenga como base la dirección hacia un público objetivo, ya que el proceso de diseño no empieza con una inspiración netamente artística, sino empieza con pensar en un usuario. Añade que para muchos artesanos esto es revelador, pues hacen las cosas porque les gusta hacerlo y no necesariamente buscando un mercado (comunicación personal, 3 de mayo, 2018).

Por otra parte, según los especialistas en moda sostenible, la innovación en el diseño cobra importancia para la propuesta de valor. La moda étnica “es una excelente forma de innovar en prendas de ropa que se usarán contando la historia y cultura de grupos que existen y/o han existido” (Daniela Seoane, comunicación personal, 14 de enero, 2019). Reflejar la tradición y la cultura de los pueblos indígenas es el fin de la moda étnica (Otero, 2013) que tiene un significado especial pues realiza un aporte que nutre el pasado, el presente y el futuro (RPP Noticias, 2011).

Por su parte, Ester Xicota, co-fundadora de la AMSP, menciona que, en el sector de moda, la capacidad de innovar es crítica y que no necesariamente significa seguir tendencias, sino más bien buscar un alto nivel de éxito, de creatividad y de exigencias. Enfatiza que es un sector bien difícil porque tiene exigencias altas de calidad, de precios, etc., que requiere de una capacidad de innovar constantemente. “Por eso es que dicen que la moda sostenible es un Oxímoron, la moda requiere renovación constante y la sostenibilidad requiere que vayas más lento” (comunicación personal, 5 de septiembre, 2018).

Asimismo, Fedora Martínez, menciona la importancia de la construcción de una identidad peruana en el sector de la moda, un aspecto que no está siendo desarrollado. Es importante que las empresas que incorporan modelos o estilos modernos de corte y confección, que no forman parte del trabajo artesanal, desarrollen e introduzcan un contenido o un significado detrás de sus propuestas, que sean propias de un “estilo peruano” o una “identidad peruana”. Ejemplo de ello serían los significados de colocarse una flor al lado del sombrero o al otro, detrás de cada prenda se debe incorporar un discurso y darle otros significados. De este modo, ello no se replicará en otro país o lugar (comunicación personal, 14 de noviembre, 2018).

Ester Xicota coincide en ese aspecto y menciona que nuestro país cuenta con un pool cultural muy fuerte, por ello la existencia de la moda étnica. Sin embargo, considera que aún el sector no cuenta con una identidad que nos permita decir “esto es peruano”. Esto debido a que, si bien el país cuenta con diferentes herramientas que le permitirían desarrollar ventajas competitivas en el sector tales como una riqueza de colores, tejidos, técnicas y de personas, estos no se están aprovechando (comunicación personal, 5 de septiembre, 2018).

A modo de cierre, por todo lo anterior, la propuesta de valor es un componente crítico para la creación de valor en el modelo de negocio de Bella Aborigen. En principio, ya que cada uno de los elementos son fuentes de diferenciación, lo que le permite generar ventajas competitivas. Así pues, estos elementos se complementan otorgando valor al cliente, incorporando aspectos ambientales como fueron descritos en la primera parte del análisis, genera valor económico y que, finalmente, contribuyen a la generación de valor social. Ello es reafirmado por la mayoría de los expertos que coinciden en que el fin social o ambiental es un elemento valorado ya que le otorga significado más trascendental a la propuesta de valor.

2.2.Variable Mercado

La variable Mercado está compuesta por tres sub variables mencionadas anteriormente: segmento de mercado, relacionamiento y distribución. Se analiza cada uno de los componentes para determinar si son críticos para la creación de valor de Bella Aborigen.

2.2.1. Sub variable Segmento de mercado

Con respecto a la primera sub variable, Segmento de mercado, la teoría aconseja que las organizaciones que estén diseñando una idea de negocio, deben empezar conociendo al cliente para luego determinar la propuesta de valor, de esta manera, la propuesta de valor es coherente con las necesidades del cliente. Por ello, la segmentación es fundamental para conocer a profundidad las características y necesidades del cliente (Kotler & Armstrong, 2017; Osterwalder y Pigneur, 2010).

Para la fundadora de Bella Aborigen, la segmentación fue el primer paso a considerar para el diseño de la propuesta de valor. Fiorella Cutipa resaltó que conocer las necesidades de los millennials con respecto a su estilo de vida y consumo, fue esencial para el diseño de los accesorios, para la estrategia de comunicación y para la elección de los canales de distribución. Comentó que solo conociendo las necesidades de los clientes se pueden diseñar acciones comerciales más efectivas, es decir, acciones innovadoras que provoquen buenos resultados para la empresa (comunicación personal, 16 de enero, 2019).

La experta María Fe Aguilar, coordinadora de Academia B y Comunidad B, comenta que una organización tiene el potencial de crear valor para la sociedad -valor social, económico y ambiental- cuando ofrece a sus clientes una opción de consumo responsable, y logra la preferencia por estos productos y/o servicios en comparación a otras ofertas que no generan un impacto positivo. Es decir, la preferencia es por el valor que el producto y/o servicio puede generar y no sólo por el producto y/o servicio en sí. Implica que la organización debe hacer visible la diferencia entre el producto y/o servicio y el impacto que este genera.

La creación de valor se logra, según la experta, cuando empresa y cliente se encuentran en un punto de intercambio. De un lado, la empresa conoce que el producto y/o servicio que ofrece genera impacto, pero, por otro lado, es necesario que el segmento de mercado reconozca este impacto y sea un elemento considerado en su decisión de compra. De esta manera, que la empresa social logre conectarse con un segmento de mercado consciente de su compra, que reconoce el valor agregado y lo prefiera, genera cambios de mayor alcance en la sociedad más que sólo en el entorno inmediato de la empresa.

Pues, como la experta señala, el cliente como ciudadano responsable tiene el poder de cambiar la demanda y así a las organizaciones en el mercado. Por un lado, la demanda tradicional puede caracterizarse por ser más responsable y exigente, por otro lado, incentiva la transformación de las organizaciones tradicionales por una orientación más sostenible. Si bien, se reconoce que esta transformación puede iniciarse por moda, con el tiempo se puede volver una tendencia. En la medida que sean conscientes del impacto que generan y comiencen a valorar lo que valora el cliente (comunicación personal, 08 de noviembre, 2018).

La experta Ximena Gonzáles, co-fundadora de Nómades, empresa social que trabaja de la mano con un grupo de artesanos de Lurín, señala que es importante para los artesanos conocer para quienes diseñan, pues es una práctica usual entre los artesanos crear piezas por gustos personales pero que no es pensado para un público en específico y por eso no encuentra un mercado. Según su experiencia destaca que cuando los artesanos conocen el segmento para el cual diseñan las piezas textiles, no solo aseguran un mercado y demanda, sino que también desarrollan capacidad de gestión, lo cual les permite crecer como artesanos.

De esta manera, la fundadora y ambas expertas coinciden en que no se puede crear valor para el cliente sin la segmentación de mercado. La sub variable Segmento de mercado es un componente crítico para la creación de valor para la empresa, los beneficiarios o la sociedad en general. El valor creado para la empresa se refleja en la influencia directa que tiene en el diseño de la propuesta de valor. Asimismo, crea valor social para los beneficiarios, cuando les permite desarrollarse y crecer como artesanos capaces de autogestionar sus actividades. Y finalmente, el valor creado para la sociedad se evidencia en el potencial del segmento elegido, pues segmentar ayuda a expandir la cultura de consumo responsable, incentiva la transformación de la demanda y la orientación de las organizaciones tradicionales en el mercado.

2.2.2. Sub variable Relacionamento

La segunda sub variable es Relacionamento, involucra la estrategia de comunicación, el tipo de relación y la imagen corporativa. Con respecto a la estrategia de comunicación, de acuerdo al perfil del cliente, Bella Aborigin escogió como canal de comunicación más efectivo a las redes sociales. El área de comunicación recibe todos los esfuerzos de la fundadora y crea valor para la empresa, no sólo por el constante movimiento que le da a sus redes sociales, sino por el contenido de cada mensaje, donde se resaltan el fin social y cultural.

Además, de crear y reforzar a través del contenido, una relación con las clientas. La razón principal, indica Cutipa, es la historia detrás del producto que requiere ser compartida a

las clientas y a los potenciales (comunicación personal, 16 de enero, 2019). De manera que, para la fundadora, la estrategia de comunicación es crítico por el potencial que tiene como expositor del valor agregado de los productos, sea contando la historia detrás de ellos, resaltando la participación de las mujeres artesanas o acercando al cliente a la misión social de la empresa.

Al igual que la fundadora, Julián Centurión, director de 'HAF: productos solidarios', considera que uno de los factores necesarios para que las empresas sociales puedan transmitir su fin social con éxito es “que tengan una buena estructura comunicacional y prioricen su discurso, porque hay que tener muy claro cuál es la finalidad en comunicar sobre mi causa relacionada a mi producto para que la gente lo recuerde” (comunicación personal, 13 de enero, 2018). En ese sentido, sugiere contar con una estrategia de comunicación pues es indispensable para las empresas dado que les da orden y objetividad al priorizar el contenido que comunicarán.

En ese sentido, Ester Xicota, también señala que lo crítico de este componente es el mensaje que se comunicará el cual está en relación a lo que el cliente valora. Señala que, si bien el marketing es una herramienta importante, no es crítico para que una organización cumpla su misión social o sea reconocido como un emprendimiento social. Es decir, resaltar el fin social del producto y/o servicio no es un elemento crítico del cual la empresa dependa totalmente para crear valor social, es decir, para cumplir con su propósito (comunicación personal, 05 de setiembre, 2018).

Comunicar estratégicamente es considerado realmente crítico. Por ejemplo, si el cliente valora principalmente la calidad del producto, no es crítico mencionar el fin social, aunque esa venta implique estar cumpliendo el fin social. El contenido a comunicar debe ser considerado si produce un beneficio para la empresa y el cliente. La estrategia de comunicación dentro del componente Relacionamiento es crítico para la creación de valor, depende de a quiénes va dirigido el mensaje y su contenido. Si no considera las necesidades o preferencias del cliente, el contenido que se diseñe no será interesante para el cliente, no será efectivo y no creará valor.

Con respecto al tipo de relación y a la reputación, son elementos que van relacionados y que no pueden ser analizados independientemente. Julio Centurión comentó que a través de las redes sociales se crea valor, pues refleja el discurso de la empresa, los medios sociales son un indicador de la reputación y de la relación que la empresa desea establecer con el cliente. Además, la reputación es un filtro altamente valorado por las organizaciones que se preocupan por generar impactos positivos, pues buscan relacionarse o mantener contacto con aquellas que comparten la misma orientación y que se refleja en sus acciones. HAF en la selección de empresas participantes de la plataforma revisa el discurso de la empresa en las redes sociales, en

base a ello, identifica “si una empresa nació buscando la sostenibilidad o se acomodó a una moda, o simplemente están en otro rubro [...], ahí nos vamos dando cuenta cómo es, cómo funcionan ellas” (comunicación personal, 13 de diciembre, 2018).

De esta manera, la sub variable de Relacionamiento, crea valor para la empresa y es considerado como crítico en la medida que a través de una estrategia de comunicación se pueda difundir efectivamente la marca, llegar a nuevas clientas potenciales y fortalecer la relación con las clientas actuales, además, reflejar un discurso coherente entre lo que la empresa considera como su filosofía de vida, lo que se evidencia en las redes sociales y en la práctica.

2.2.3. Sub variable Distribución

Finalmente, la subvariable Distribución se enfoca principalmente en los canales a través de los cuáles se realizan las ventas. Bella Aborígen utiliza 5 canales diferentes que representan un porcentaje de ventas distinto. Cutipa considera el perfil del cliente para escoger el canal más efectivo, y de esta manera, asegurar una venta exitosa; de este modo, elegir el canal de venta es un paso importante. Los canales más frecuentes son la tienda física y virtual, anteriormente Cutipa mencionó que la principal diferencia entre ambas es la presentación de la historia del producto, la tienda virtual es más efectiva en ello que la tienda física.

Al igual que la fundadora, Julio Centurión considera que el valor de la Distribución radica en la capacidad de reforzar la historia del producto y/o servicio, de hacer más visible el valor agregado del producto. Señaló sobre su experiencia, que el canal virtual obtiene más venta porque a diferencia de la tienda física, se llevan los productos a los clientes y no se espera a que lleguen clientes. Resalta que la estrategia de comunicación juega allí un rol importante, en el contenido que se presentará con el producto (comunicación personal, 13 de diciembre, 2018).

De esta manera, para ambos el mejor canal para presentar la propuesta de valor son las redes sociales porque a través de ellas las clientas pueden conocer claramente la historia detrás de cada producto e identificar el valor cultural de la artesanía innovada de Ayacucho. A diferencia de la tienda física, como mencionaba la fundadora, el cliente se enfoca más en el producto y si calza con sus preferencias o necesidades e intereses, preguntará sobre el diseño y las manos artísticas detrás, solo allí se abre una oportunidad para contar sobre la historia detrás del producto y resaltar el rol artístico de las artesanas.

Julio Centurión resalta que el canal elegido repercutirá en la percepción del cliente sobre el producto y la empresa. Es decir, un producto colocado en una plataforma que sólo oferta productos de impacto social y ambiental, es más adecuado, porque genera en el cliente un

sentido de seguridad y confianza sobre la compra que está realizando. Pues, el cliente busca que la compra vaya de acuerdo a sus valores y principios, en este caso, para Bella Aborigen asegurar que sus canales reflejen lo que sus clientas valoran es importante (comunicación personal, 13 de diciembre, 2018).

Es así como esta sub variable, es un componente crítico para la creación de valor. La variedad de canales que tiene Bella Aborigen evidencia la importancia de este componente, pues ha requerido de una adecuación estratégica que considere el perfil de las clientas y que sea coherente con su propósito. Además, este componente no se gestiona aisladamente, sino que completa, integra y cierra el círculo de relación con el cliente. La posibilidad de asegurar una venta y de dejar una buena impresión es básico para forjar una buena relación con el cliente que influirá en la reputación de la misma.

La variable Mercado permite que la empresa se relacione con el cliente, desde llamar su atención, mostrar la propuesta de valor, posicionarlo entre sus opciones, y lograr una venta, seguida de la distribución. Es la única variable que interactúa con el cliente, por ello inicia con la segmentación, proceso que permitirá a la empresa innovar en su propuesta de valor y que, además, guía la estrategia de relacionamiento y los canales de distribución. Por todo ello, la variable Mercado, tiene 3 componentes críticos para la creación de valor de Bella Aborigen.

2.3. Variable Gobernanza

Dentro de la variable gobernanza se analiza la subvariable Modelo de gobernanza de Bella Aborigen.

2.3.1. Sub variable Modelo de gobernanza

Como se evidenció en la primera parte del análisis, el componente Modelo de gobernanza no ha sido desarrollado por la Bella Aborigen. Sin embargo, este componente incorpora aspectos que son importantes y que contribuyen en su gestión, lo cual permite definir la creación de valor social y ambiental. Aspectos que son reafirmados por los expertos.

El experto Baltazar Caravedo menciona que en la toma de decisiones antes solo se tomaba en cuenta información interna de la empresa y solo era manejada por el directorio. Enfatiza que ahora es clave contar con distintas miradas respecto a lo está ocurriendo tanto en el entorno interno como externo para que el directorio considere mayores elementos de juicio para tomar una decisión (comunicación personal, 12 de noviembre, 2018). El experto considera que la gobernanza es un tema fundamental en una empresa social, pues permite incorporar

perspectivas que normalmente no son consideradas: trabajadores, la comunidad de su entorno, pero que no forme parte del mundo empresarial, por ejemplo, y que le permita a la empresa ampliar el panorama, lo contrario podría afectar la existencia de la empresa (Caravedo, comunicación personal, 12 de noviembre, 2018).

Por otra parte, tanto María Fe Aguilar como Patricia Talavera afirman que hablar de gobernanza es hablar de transparencia en la gestión interna de la empresa. María Fe Aguilar, experta de Sistema B, sostiene que, a través de la gobernanza, la empresa puede generar mayor valor. Por ejemplo, generar mayores impactos sobre todo a los clientes internos de la empresa, de diversas formas y a diversos niveles, los cuales se van multiplicando porque no solo impactan a esa persona sino a las personas que están alrededor de esa persona, o sea, su círculo interno (comunicación personal, 8 de noviembre, 2018).

Al involucrar y hacer partícipes a las partes interesadas con la misión y los objetivos que busca alcanzar, la empresa genera mayor valor. De acuerdo a Yockey (2015), las partes interesadas, al sentirse incluidas en el proceso de toma de decisiones demostrarán un mayor nivel de inversión emocional y compromiso con la misión de la empresa.

Por otra parte, Beaumont (2016) sostiene que la gobernanza no se puede desligar de la ética, pues refleja los valores adoptados por la empresa. Ello está asociado a lo que las expertas Patricia Talavera y Fedora Martínez afirman, en el que uno de los valores que debe prevalecer es la transparencia que permita evidenciar los beneficios otorgados a las artesanas. La experta menciona que existe un aspecto preocupante, pues conoce empresas que si bien tienen un fin social o ambiental en la práctica no lo son. Talavera afirma que la empresa debe tomar en cuenta qué información es necesario que se brinde al artesano, tener claro en qué parte del proceso intervienen y qué beneficios y qué obligaciones tienen. Menciona que muchas instituciones con fines sociales o ambientales no tienen muy claro el tema de gobernanza (comunicación personal, 14 de diciembre, 2018).

Las expertas del sector público mencionan que las empresas deben evidenciar en papeles el cambio social que vienen realizando, esto permitirá realmente conocer cómo es que se viene trabajando con los artesanos. Del mismo modo, Balls (2016) señala que si se adoptan estas prácticas de informar y documentar la gobernanza podrán avanzar en su misión social y asegurar que el negocio sea sostenible.

A modo de cierre, tal como lo mencionan la mayoría de los actores la incorporación de los stakeholders en el modelo de gobernanza de la empresa resulta vital pues determina el éxito

y la sostenibilidad de la empresa. Caravedo y Cutipa, coinciden en que la consideración de las distintas perspectivas de las partes interesadas le brinda a la empresa mayores puntos de vista que son necesarios en la toma de decisiones y para entender lo que sucede en el entorno tanto interno como externo.

Asimismo, Aguilar, Martínez y Talavera afirman que una parte fundamental en el modelo de gobernanza es la transparencia. Evidenciar las acciones realizadas por la empresa a los stakeholders permite generar mayor valor para ellos. Sobre todo, cuando se trata de una empresa social, la ética es necesaria pues permitirá evidenciar la correspondencia entre los valores de la empresa y sus prácticas actuales. Más aún, evidenciar los impactos que se están generando a los artesanos, pues ello permitirá la sostenibilidad de la empresa y su misión social.

Sin embargo, a la luz de los resultados observados y aún con la opinión de los expertos, el Modelo de gobernanza para Bella Aborigen no es un componente crítico. Este componente no está desarrollado por la empresa, en sus operaciones, en el momento de la investigación y por lo cual no incorpora los aspectos mencionados por los expertos, lo cual permitiría mayor impacto social en sus beneficiarias.

2.4. Variable Ecosistema

La variable Ecosistema se explica mediante la cadena de valor, competencias y redes de socios de la empresa, y la determinación de los componentes críticos.

2.4.1. Cadena de valor

La Cadena de valor es considerada relevante en el modelo de negocio de una empresa social, debido a que mediante sus actividades se concreta la entrega de valor. Cutipa resalta la importancia de dos actividades dentro de la cadena de valor: abastecimiento y operaciones.

En el caso de abastecimiento, se debe a que la elección de insumos, productos semi terminados y productos terminados depende la calidad de los mismos (Cutipa, comunicación personal, 11 de noviembre, 2018). Fedora Martínez también considera que el abastecimiento es relevante sobre todo al tratarse de productos que son parte de la artesanía. Como empresa, uno se hace responsable de conseguir la mejor materia prima e insumos para entregar a las personas con las que se trabaja (comunicación personal, 14 de diciembre, 2018). Como es el caso de Bella Aborigen, con los bordados y tejidos artesanales presentes en sus productos, emplean fibras de algodón en su producción, un insumo peruano que se destaca por la gran variedad con

la que cuenta, por lo que asegurar su calidad es primordial, debido a que lo que busca es no ser solo un *souvenir* o artesanía sino un producto que puede ser usado en el día a día.

Mientras que en las operaciones tienen relevancia dos actividades dentro de ellas: el Diseño y la Co-creación en conjunto con las artesanas, por un lado, dado que de ese equipo depende el producto final que ofrece Bella Aborigen, el cual debe estar alineado a las expectativas del mercado donde está presente y, por otro lado, porque las artesanas aparte de ser proveedoras del servicio de tejeduría y bordado también son beneficiarias, receptoras del valor social que genera la empresa.

Respecto al tema de creación de valor social en el grupo de beneficiarias, en este caso, las artesanas, María Fe Aguilar comenta que para crear valor en ellas es un tema complicado, pero es posible a la vez, porque son personas en las cuales estás impactando, y también a los que están detrás de ellos, como sus familias, sus esposos e hijos. Entonces, como empresa social se busca impactar a ese nivel, dando un valor agregado en la mejora de la calidad de vida de estas personas directa o indirectamente (comunicación personal, 08 de noviembre, 2018).

Patricia Talavera, directora del CITE, también indica la importancia de la producción, dando peso a la parte del involucramiento de quienes dirigen la empresa.

El proceso de producción es crítico y lo que más importa en la cadena de valor porque si la empresa no se involucra, el proceso no funciona. La empresa debe invertir en capacitaciones, asistencia técnica y formalidad en la entrega de productos, así como cumplimiento de plazos de entrega (comunicación personal, 14 de diciembre, 2018).

Por su parte, Fedora Martínez, acerca de la producción, considera las contingencias y el control dentro de este proceso. Generalmente, si en el proceso de producción de una empresa social se detecta un problema y este no es presentado ante las personas que forman parte de la cadena, entonces resulta complicado solucionarlo porque simplemente no existirían. Ante eso, la productividad debe ser controlada y se debe conocer los mecanismos de mejora de productividad que deben estar controlados bajo un sistema donde se evidencien los problemas de la cadena (comunicación personal, 14 de diciembre, 2018).

Un punto adicional en la cadena de valor es la gestión de los residuos. En Bella Aborigen, la gestión de los residuos es manejado por Fiorella Cutipa quien mencionó que uno de los insumos más usados es el cuero. Se trata de sacar el máximo provecho del mismo, hacer uso eficiente de los recursos y así reducir mermas, a fin de reducir el impacto negativo

ambiental y contribuir en la creación de valor ambiental. Sobre este punto, Daniela Seoane, eco blogger, menciona que uno de los lineamientos del *Slow Fashion* en el sector de Moda sostenible es la reducción del uso de materias primas, el cual, mediante la disminución de la producción en la moda, puede permitirle a la naturaleza curarse poco a poco. Esto aliviaría la presión sobre los ciclos naturales para que la producción de moda pueda estar en un ritmo sano con lo que la tierra puede producir (comunicación personal, 14 de enero, 2019).

En síntesis, la cadena de valor es un componente crítico, tal como lo señalan todos los expertos mencionados y la fundadora de Bella Aborigin. La cadena de valor agrupa actividades importantes que agregan valor a los productos, como son el abastecimiento, producción, diseño y co-creación. Y se alinean a lo que su público objetivo valora como es el consumo responsable. Además, se reconoce el valor social que genera en sus beneficiarias, que dentro de la cadena de valor participan como proveedoras; y del valor ambiental, demostrado en la reducción del uso de sus recursos.

2.4.2. Competencias

Este componente agrupa el conjunto de competencias de quienes forman parte de la organización para llevar a cabo el modelo de negocio. En este caso, Bella Aborigin cuenta con un área administrativa que dirige la empresa y son 4 personas quienes la conforman. Fiorella Cutipa considera que su equipo de trabajo sí cuenta con la experiencia y las habilidades necesarias para manejarla y resalta la importancia de contar con un equipo preparado y calificado para las funciones que desempeñan en Bella Aborigin.

Ximena González, fundadora de Nómades, también una empresa social de moda sostenible, comenta la importancia de contar con un equipo con las habilidades necesarias para manejar este tipo de organizaciones. Desde su experiencia, resalta que es primordial contar con un equipo que no solo esté comprometido con el emprendimiento, sino que tenga las habilidades y competencias necesarias para el emprendimiento específico porque puede ser un muy buen profesional y no necesariamente cale con el propósito o con lo que tenga que hacer en el emprendimiento, por lo que contar con un equipo multidisciplinario sería lo ideal (comunicación personal, 3 de mayo, 2018).

Lo anterior se asemeja a lo que las empresas sociales del sector de moda sostenible buscan, es decir, que las competencias de sus colaboradores estén dirigidas a generar impacto social y ambiental en el sector. Según lo mencionado, estas habilidades tienen como finalidad

desarrollar el potencial del equipo y delinear la visión necesaria, para que ese equipo, en conjunto, cree ideas nuevas y continúe desarrollándose.

Por su parte, Daniela Seoane, señala que dentro del sector de moda sostenible el *Slow Fashion* enseña a las personas a ser más conscientes, esto significa tomar decisiones basadas en intenciones personales, tener conciencia de la conexión con los demás y el medio ambiente, y la voluntad de actuar responsablemente. Dentro del movimiento, muchas personas aman lo que hacen, y aspiran a hacer una diferencia en el mundo de una manera creativa e innovadora. (Daniela Seoane, comunicación personal, 03 de mayo, 2018). Este deseo de hacer las cosas diferentes es lo que diferencia a las personas capaces de llevar a cabo emprendimientos con impacto social y/o ambiental y se suma a las capacidades para hacer un cambio en la sociedad, principalmente en sectores como el de moda sostenible que busca dar un enfoque de sostenibilidad a la industria de la moda.

Patricia Talavera comenta, que entre las competencias con las que deben contar los miembros de las empresas sociales, la transparencia en la información es primordial. Esta debe ser desarrollada dentro de un programa de fortalecimiento de capacidades (comunicación personal, 14 de diciembre, 2018). Bella Aborigen coincide con lo expuesto por la experta, como se mencionó en la primera parte del análisis; sin embargo, aún no lo aplica a las trabajadoras internas del área administrativa.

Esto evidencia que la empresa social no ha desarrollado a profundidad este componente, pues al contar por el momento únicamente con la gestión del área administrativa, esta es reducido y no lo amerita. Así mismo, con respecto a la creación de valor, este componente no se presenta como crítico para alcanzar el fin social, por ejemplo. De acuerdo a todos los expertos mencionados, ellos señalan que contar con competencias y habilidades específicas en este tipo de empresas es primordial, ya que van alineados a la visión social de la empresa y podrían tener impacto en los beneficiarios, sin embargo, para Bella Aborigen, el componente Competencias no es crítico.

2.4.3. Red de socios

La tercera subvariable es la Red de socios que según teoría comprende la red de socios que apoyan a que el modelo de negocio de una empresa funcione. La Fundadora de Bella Aborigen mencionaba que cuenta con una red de socios de apoyo en los cuales consideraba a ADEX, Promperú, Marcas que marcan, Mincetur y PRODUCE, si bien ellos colaboraron y fueron parte del desarrollo de su empresa estos dos últimos años, ella considera que no es un

componente crítico dentro del modelo de negocio, ya que si no estuvieran presentes, la empresa de todas maneras seguiría en pie y no afecta a sus actividades (Fiorella Cutipa, comunicación personal, 11 de noviembre de 2018). Asimismo, resalta la importancia de una participación constante dentro de estas redes, con el fin de visibilizar la predisposición y la competitividad de la empresa. De este modo, demostrar que es una empresa por la que se debe apostar, lo que permite que la relación con los aliados funcione (Cutipa, comunicación personal, 23 de junio de 2018).

Por su parte, para María Fe González sí es importante contar con una red de socios de apoyo porque son aliados que ayudan a las empresas a generar valor. Las aceleradoras relacionados a temas sociales como NEST, ayudan mucho a la creación de valor de la empresa, a la vez del tema del ecosistema, pues como empresa no se quiere estar envuelto con personas que no están buscando generar valor social, ambiental (comunicación personal, 08 de noviembre, 2018). Prueba de ello, en el Perú, se están desarrollando y creando más organizaciones e iniciativas que trabajan para impulsar los emprendimientos sociales o empresas con impacto social tales como NESst, Kunan, Sistema B, Mincetur, PRODUCE, la Universidad del Pacífico. De este modo, las empresas sociales necesitan trabajar con los actores que influyen el mercado de alguna u otra forma, por lo que su entorno es importante para alcanzar el fin social.

Diego Ruiz rescata los beneficios que ofrecen pertenecer a redes de apoyo como lo es Kunan, desde su experiencia como coordinador ha visto que todas las empresas del patronato son actores potenciales entre ellas, por ejemplo, con el tema de ferias corporativas, se ha logrado incrementar las venta y facturación de los emprendimientos, además que ha ayudado a hacer alianzas entre empresas (Diego Ruiz, comunicación personal, 19 de diciembre, 2018).

De este modo, Redes de socios no es un componente crítico. Si bien los expertos María Fe González y Diego Ruiz las consideran importantes para alcanzar la misión social, la perspectiva de la fundadora frente a este componente tiene mayor peso, pues se trata de una variable interna de la empresa, y dado ello, las redes de socios en Bella Aborigen no son críticos pues la actividad de la empresa no depende de ellas.

2.5. Variable Superávit

2.5.1. Sub variable gestión de dividendos

La variable Superávit cuenta con la subvariable Gestión de dividendos referente a lo que se decide hacer con el excedente de ingresos de una empresa. Michelini mencionaba que las ES

son organizaciones que cuentan con una misión social y están desligadas de la gestión financiera (2012), por lo que era necesaria la división de dividendos entre los *stakeholders*.

Como se mencionó anteriormente, en Bella Aborigen no realiza la repartición de dividendos entre los fundadores o socios. La empresa aún no tiene muchos años en el mercado, no cuenta con varias tiendas aún, si tendríamos mucho más excedente se podría realizar la repartición, sin embargo, para ser el tercer año se están cubriendo las inversiones a la empresa, lo cual es importantísimo (Cutipa, comunicación personal, 11 de noviembre de 2018). De este modo, actualmente la empresa no genera excedentes, por lo que no cuenta con una política formal de dividendos, sin embargo, está en sus planes a mediano plazo la reinversión de excedentes. Es por ello que este componente para la fundadora no resulta relevante para la creación de valor, en este punto en el que se encuentra la empresa.

Talavera y Martínez sugieren que se deben repartir los excedentes de ingreso, sin embargo, estos deben estar relacionados al factor social, por lo que deberían repartirse también entre los miembros de la organización o comunidad/beneficiarios con los que trabaja la empresa, y no solo entre accionistas o fundadores. Por ejemplo, existen empresas sociales que trabajan con alguna comunidad, entonces los dividendos son invertidos para la generación de beneficios para la comunidad o mejoras para los colegios donde faltan escritorios, entonces se sienten parte del cambio en las comunidades (comunicación personal, 14 de diciembre, 2018). Sin embargo, Talavera añade que esto depende del estatuto que determina cada empresa respecto a la decisión sobre los excedentes de la misma, esta decisión es un consenso que lleva a cabo entre los representantes de la empresa y su grupo de beneficiarios. Una vez que la empresa realiza ello, forma parte del cambio que se realiza en la comunidad (comunicación personal, 14 de diciembre, 2018).

Por su parte, Caravedo señala que una empresa social crea valor económico entendido como utilidades, y a la vez genera excedentes los cuales deben ser transformados en valor compartido (comunicación personal, 12 de noviembre de 2018). De esto modo, los especialistas coinciden en que los excedentes generados deben ser repartidos, sin embargo, no solo entre accionistas, sino que una cuota de ellos debe ser destinado para continuar con el propósito de generar valor social y/o compartido.

De esta manera, se concluye que el componente Gestión de dividendos no es crítico para el modelo de negocio de Bella Aborigen, esto debido a que hasta el momento la empresa no ha implementado una política de dividendos, aunque existen planes de ser desarrollado a un

mediano plazo, a fin de garantizar su sostenibilidad económica. Sin embargo, por el momento no es clave para la continuidad del alcance de la misión social con la que nació la empresa.

2.6. Variable Ecuación de Beneficio Económico

En la variable ecuación de beneficios económicos se analizarán dos sub variables, la estructura de costos y el modelo de ingresos de la empresa. Finalmente, se explica la relación de ambos componentes con el equilibrio entre el valor social y valor económico.

2.6.1. Sub variable Estructura de costos

La sub variable Estructura de costos es un componente importante para Bella Aborigen. La gerente comercial considera que uno de los aspectos en el que normalmente los emprendedores tienen problemas es en la determinación de la estructura de costos. Una mala determinación de los mismos podría llevar a pérdidas o que las ganancias se reduzcan. Esto se debe a que si bien la empresa considera variables como el poder adquisitivo del cliente o los precios en el mercado a partir de la estructura de costos realizan la fijación de precios.

Sin embargo, considera que es igual de importante como para cualquier empresa, principalmente, para la fijación de los niveles o porcentajes de utilidad. Por ello señala que es importante que estos aspectos sean claros (Fiorella Cutipa, comunicación personal, 11 de noviembre, 2018). Al contar con un tipo de estructura de costos según valor, se concentra en el valor que se quiere proporcionar al cliente lo cual se evidencia en el peso que tienen los dos costos más importantes: proveedoras de servicios y los insumos.

Respecto a la estructura de costos, Fedora Martínez menciona que la propuesta de valor de la empresa corresponde a una artesanía diferenciada, es decir no se trata de vender volúmenes, tampoco venden bajos costos, sino que se busca ofrecer una artesanía que está constituida por atributos que han sido construidos por la empresa (Comunicación personal, 14 de diciembre, 2018), ello con el fin de otorgar mayor valor para el cliente.

Por otra parte, cuando una empresa trabaja con un grupo de artesanos, es importante la presencia de la transparencia en el tema de los costos. Fedora Martínez y Patricia Talavera coinciden en que existe un desconocimiento por parte de los artesanos respecto a la determinación de los costos, y por ello la empresa tiene que ser transparente con los mismos. Por su parte, Patricia Talavera menciona que debido a que los artesanos desconocen dichos temas le corresponderá a la empresa valorar correctamente el trabajo realizado por ellos; por ejemplo, considerando el número de horas invertidos (Comunicación personal, 14 de diciembre,

2018) Sin embargo, en Bella Aborigen este riesgo para las artesanas disminuye al formar parte de una Asociación, pues así cuentan con una representante que asegure un pago justo.

Resulta sumamente importante que la empresa considere estos aspectos y que los lleve a la reflexión “[p]orque hay alguien que está pagando ahí la deuda cuando hay diferencias, si a alguien le pago 10 y a otra 5 y, generalmente, son los más débiles” (Fedora Martínez, comunicación personal, 14 de diciembre, 2018). En relación a ello, inicialmente la empresa tuvo problemas al no estructurar bien los costos y reconocieron su importancia a través de la experiencia. Sin embargo, mencionaron que si bien hubo pérdidas esto afectó directamente a la empresa, pero no repercutió en las artesanas porque se les pagó el trabajo realizado al precio que correspondía.

En resumen, los expertos señalan que para el caso de Bella Aborigen resulta importante estructurar correctamente los costos, pues de ello se deriva el pago justo y transparencia hacia las artesanas, lo cual está asociado a la generación de valor social para ellas como beneficiarias. Por otra parte, este componente está asociado a la generación de valor económico ya que a partir de la estructura de costos la empresa determina los niveles de utilidad, permitiendo así la sostenibilidad financiera de la empresa.

Sin embargo, para la empresa no es un componente crítico. Para Bella Aborigen, este componente se presenta en todos los tipos de organizaciones, sin importar su orientación. Es por ello, que se considera al componente Estructura de Costos como implícito en el modelo y no como un componente diferenciador para la creación de valor. Además, si bien tiene identificado sus costos, no existe una vinculación que relacione estos costos con la creación de valor para las artesanas, por ejemplo, en el pago del servicio, como sí lo mencionan reiteradas veces los expertos. No han desarrollado un modelo que considere sus características como empresa social, de modo de cada costo tenga una implicancia en la creación de valor social y ambiental.

2.6.2.Sub variable Modelo de ingresos

Para Bella aborigen el componente Modelo de ingresos es importante. La gerente comercial resalta que el acceso a fuentes de ingreso diferentes a la comercialización de los productos, se relaciona con el componente Redes de socios. Sostiene que esta red genera oportunidades para intercambiar de ideas y que estas se puedan ir transmitiendo a través de la misma, lo que incrementa las posibilidades de realizar nuevas propuestas, de conectar con inversionistas o incluso postular a distintos programas que brindan apoyo económico a

empresas que trabajan un fin social o ambiental (Fiorella Cutipa, comunicación personal, 11 de noviembre, 2018).

Las expertas del sector público, Patricia Talavera y Fedora Martínez afirman que es importante para una empresa diversificar sus ingresos y una opción son los fondos de financiamientos a los que puede acceder. Las empresas con un fin social o ambiental pueden optar por estas opciones, pero teniendo en cuenta no solo como un financiamiento para generar mayores ingresos, sino que puedan invertir en temas de investigación o para mejorar alguna problemática en su cadena de valor.

Fedora Martínez, por su parte, afirma que para acceder a estos fondos es importante que la empresa visibilice su cadena de valor más aún cuando se trata de un financiamiento estatal porque de no evidenciarlo no podría acceder al mismo. Información como el desempeño en el mercado, el proceso productivo y cómo finaliza con la comercialización son aspectos que deben ser visibilizados (comunicación personal, 14 de noviembre, 2018).

Por otra parte, Diego Ruiz, coordinador de Kunan sostiene que este ecosistema de emprendimientos sociales es aún muy pequeño que todavía no recibe inversiones de capital como otros emprendimientos (comunicación personal, 19 de noviembre, 2018). María Fe Aguilar, afirma que esto se debe a que aún no es una tendencia ser empresa social y que, por lo tanto, no es una tendencia para los inversionistas invertir en empresas sociales.

“Si convences a un inversionista que prefiera invertir en una empresa social o una empresa con triple impacto antes que a una empresa que no tenga el triple impacto, ya cambiaste parte del mercado completo. Porque esa empresa que no tiene triple impacto, va a querer buscar esos inversionistas y va a tener que empezar a cambiar su modelo de negocio, ¿no?” (María Fe Aguilar, comunicación personal, 8 de noviembre, 2018).

Tal como lo afirma la experta de la AMSP Ester Xicota y Ximena Gonzáles, un desafío para las empresas sociales que trabajan en el sector de la moda es precisamente el acceso a las finanzas, esto podría ser genérico, ya que este sector requiere una gran capital. Ximena Gonzáles sostiene que un principal desafío y requerimiento, en general, es el capital. Debido a que la industria de la moda, sobre todo de la moda de alta calidad, requiere de una gran inversión principalmente para sacar adelante un producto. Por ello, recomienda que, si alguien quiere invertir en la industria de la moda, el presupuesto tiene que duplicarse porque probablemente eso es lo que se requiera (comunicación personal, 3 de mayo, 2018).

A modo de cierre, modelo de ingresos es un componente crítico. Como se evidenció en la primera parte del análisis, la empresa actualmente cuenta con una fuente de ingresos, la venta de productos. Las expertas Ester Xicota y Ximena Gonzáles coinciden en que estas empresas requieren de una gran inversión inicial, esto debido a que al trabajar en el sector de la moda sostenible se trabaja en base a la calidad y el diseño, elementos que caracteriza la propuesta de valor de Bella Aborigen. Por ello, la estrategia de diversificación de productos le ha permitido lograr su objetivo económico, logrando cubrir las inversiones iniciales.

Por otra parte, los expertos Diego Ruiz y María Fe Aguilar, añaden que el tema financiero viene siendo aún un reto para las empresas sociales porque son pocos los inversionistas que apoyan este tipo de iniciativas. Por ello, las expertas Fedora Martínez y Patricia Talavera señalan que en el modelo de ingresos de una empresa social es importante la diversificación no solo como una fuente de ingresos, sino que esto permita, a través de la transparencia, una mayor inversión en investigación y mejora en la cadena de valor.

2.7.Variable Ecuación de Valor Social

Este es la última área a analizar del modelo de negocio propuesto por Michelini y es la única que tiene relación directa con los beneficiarios, y por ello eje principal para entender la creación de valor social. Se compone de dos sub variables: Beneficios y Riesgos.

2.7.1. Sub variable Beneficios

Bella Aborigen considera que los beneficios sociales no sólo conceptualizan la estrategia de acción frente a las necesidades encontradas en la comunidad de artesanas y en el sector de la artesanía textil, sino que configura su identidad como organización: “Somos una empresa social [...] pues trabajamos con una población vulnerable a fin de generar ingresos para ellos y para nosotros, generar oportunidades juntas para lograr un mayor desarrollo del poblado beneficiado” (Fiorella Cutipa, comunicación personal, 23 de junio, 2018).

La sub variable Beneficios es crítico para la definición de su naturaleza como organización. Más claramente, la misión de empoderar a las mujeres artesanas en la cadena de valor al mismo tiempo que revalorar la artesanía ayacuchana determina su naturaleza de empresa social. En esa línea, Diego Ruiz afirma que es propio de todo emprendimiento social-entendiéndose a las empresas sociales como un tipo de emprendimiento social- dos características: tener una comunidad vulnerable que será beneficiada y un modelo de negocio de impacto social o ambiental (comunicación personal, 19 de diciembre, 2018).

Por esa misma razón, señala que siendo el principal propósito el impacto social y/o ambiental cuando la organización pasa por una crisis económica, no sacrifica su lado social porque esta define su razón de ser. Así, se puede concluir que la creación de valor social expresado en los Beneficios sociales es altamente considerada por las organizaciones como Bella Aborígen, pues buscan la consistencia entre su identidad de empresas sociales y su actividad en el modelo de negocio.

Diego Ruiz resalta que mantenerse enfocados en la creación de valor social en temporadas de crisis económica resulta en una ventaja, pues motiva a los emprendimientos sociales a reinventarse e innovar. La innovación es una característica innata de los emprendimientos que se practica desde su concepción:

Es una de las características bien interesante, porque los emprendimientos sociales están todo el día renovando y renovando y cambiando. Si te juntas con un emprendimiento social probablemente te dice, ‘mira hace un año éramos algo totalmente distinto a lo que hoy somos, porque hemos ido ajustando’, lo interesante es que, de ese cambio, nunca pierden el objetivo social o ambiental que sí lo tenían sólo que varía ese modelo de negocio y se van adaptando (comunicación personal, 19 de diciembre, 2018).

La mejora de la propuesta de valor no solo puede responder a problemas de sostenibilidad económica, sino también a las necesidades sociales identificadas, los emprendimientos buscan responder de manera más efectiva, y para ello evalúan constantemente si la identificación de la necesidad está actualizada y si la estrategia de solución es la más apropiada, así la innovación tiene implicancia en el diseño del modelo de negocio. Se puede afirmar que la sub variable Beneficios necesita de la innovación para crear valor.

Si bien el experto señala que los emprendimientos sociales no sacrifican la creación de valor social, también reconoce que tener un modelo de negocio es necesario para la autodependencia del mismo, asegurando la sostenibilidad en el tiempo, y por lo tanto, ambas ecuaciones, económica y social, son críticas y deben ir de la mano pues la Ecuación de Beneficio Económico hace referencia al modelo de ingresos elegido y la Ecuación de Valor Social a la estrategia de creación de beneficios sociales para una comunidad vulnerable (Diego Ruiz, comunicación personal, 19 de diciembre, 2018).

María Fe Aguilar coincide con el anterior experto, al comentar que la identidad de las empresas sociales se encuentra en la creación de valor social. Como se mencionó en el análisis de la sub variable Segmento, ese valor creado debe ser reconocido no solo por la empresa sino

por el cliente también. La experta refuerza aún más el rol que las empresas sociales, en conjunto con otras organizaciones, tienen para asumir los problemas sociales y/o ambientales que el Estado no puede responder eficientemente (comunicación personal, 8 de noviembre, 2018).

Si bien, desde una visión sistémica, la experta considera que todos los componentes son importantes, remarca que por la naturaleza de la empresa social el objetivo central es la creación de valor social y por ello es un componente crítico. Asimismo, Baltazar Caravedo comparte la misma opinión, señaló que al ser las empresas sociales parte de un sistema mayor, todo componente es crítico, mover una componente, altera y cambia todo el sistema en su conjunto. Sin embargo, el potencial de la empresa social para crear valor en el sistema es crítico.

El experto explica que el potencial descansa en la visión más articulada y completa que tienen sobre la humanidad, pues a diferencia de las empresas de corte capitalista, son conscientes de la situación social y ambiental, y buscan afectar positivamente, más aún “contribuyen a asegurar la continuidad de la humanidad” (comunicación personal, 12 de noviembre, 2019). En ese sentido, la subvariable Beneficios tiene un efecto interno, al fortalecer la identidad de la organización como empresa social, y también un efecto externo, en su rol activo en la sociedad como agente de cambio social y/o ambiental.

De esta manera esta subvariable es un componente crítico para la creación de valor de Bella Aborígen. Es importante hacer notar que, si bien los Beneficios y Riesgos han sido tratados en acápites individuales en la teoría y en el análisis de la presente investigación, en la práctica no pueden individualizarse completamente, pues donde está la posibilidad de generar un beneficio para una población vulnerable, también está presente el riesgo correspondiente de no cumplirlo. Por poner un ejemplo, si la sub variable Beneficios refuerza la identidad de la empresa social, el riesgo es la posibilidad o amenaza de que la identidad de la empresa como social sea débil.

2.7.2. Sub variable Riesgos

Como se señaló líneas arriba, el riesgo se centra en la pérdida de valor social. La identidad de una empresa social como creadora de valor social es vulnerable antes los riesgos que se encuentran en el sector y que amenazan a la creación de valor.

Para Bella Aborígen, este componente es crítico pues afecta directamente a su discurso como empresa social. Por ello, desde un inicio la empresa ha tratado de ser cuidadosa con la relación laboral que tienen con la Asociación de Artesanas Kuska, por la percepción negativa que se tiene en el sector. Como se mencionó en la primera parte del capítulo, la presidenta de la

Asociación compartió que la artesanía es un sector que ha sufrido varias experiencias negativas que ha menguado con la confianza en las organizaciones privadas.

Esta mirada se confirma desde la Dirección General de Artesanía, las expertas entrevistadas denunciaron que en su experiencia se ha encontrado con el accionar de algunas iniciativas que bajo el título de ‘empresas sociales’ utilizan el aspecto social como una estrategia de marketing, sin comprometerse verdaderamente con el desarrollo de la comunidad a la que supuestamente favorece, ello representa un riesgo para los beneficiarios (comunicación personal, 14 de diciembre, 2018).

Justamente, Ximena Gonzáles comentaba que, para enfrentarse a este escenario del sector, la clave es la honestidad y dejar en claro los objetivos desde el inicio a los beneficiarios. Afirma que, al presentarse con los beneficiarios, la empresa social debe ser transparente, de manera que los beneficiarios conozcan el propósito de esta y que la comunicación debiera ser fluida y no únicamente cuando se hacen pedidos a la comunidad de artesanos (comunicación personal, 05 de mayo, 2018).

Asimismo, Patricia Talavera, directora del CITE, destaca la falta de credibilidad en los emprendimientos sociales, pues no suelen ser transparentes en sus operaciones dejando la creación de valor borrosa para los artesanos. Al igual, Fedora Martínez, directora de Desarrollo Artesanal, comenta que precisamente las empresas sociales deben trabajar en no solo enunciar públicamente el fin social, lo deben demostrar. Por lo cual, sin la transparencia de información, la desconfianza aumenta en la relación de la comunidad con la empresa social, este es un riesgo para una empresa social como Bella Aborigen (comunicación personal, 14 de diciembre, 2018).

Es decir, el fin social no sólo debe ser comunicado hacia fuera, para el público interesado como lo serían las clientas frecuentes o clientas potenciales, sino debe ser cumplido y reconocido primero por los mismos beneficiarios y de allí hacia afuera, publicarlo. De esta manera, la transparencia de la empresa social produce credibilidad en sus acciones y motivaciones pues han sido demostradas y no solamente anunciadas, así se reduce el riesgo de desconfianza que los beneficiarios perciben sobre una empresa social (comunicación personal, 14 de diciembre, 2018).

La confianza entre la comunidad de artesanas y la empresa social es relevante y se evidencia en la manera de trabajo, por ejemplo, en la participación de las artesanas en el proceso de co-creación. Las artesanas no podrían dar su opinión y proponer mejoras en el diseño como en la técnica si no existe la confianza para levantar su voz, y la metodología de co-creación se

reduciría a solamente órdenes cerradas o impuestas por los diseñadores. Como sí sucede, pues las expertas de la DGA comentaron que han visto varios casos donde el diseñador da preferencia a las tendencias de moda, dejando de lado la opinión y cultura de los artesanos. Frente a ello, las expertas consideran que un ambiente de diálogo es necesario para fomentar acuerdos y fortalecer así la confianza (comunicación personal, 14 de diciembre, 2018).

Cabe destacar que, aunque se tiene ese sentir de desconfianza en la DGA, también se reconoce el potencial de las empresas sociales para llegar a los beneficiarios y lograr un cambio estructural. Como una característica prometedora, en la medida que las empresas sociales trabajen con transparencia y se comprometan con su fin social, tendrán la capacidad para generar un cambio social, proponen las expertas de la DGA. Por poner un ejemplo, refiriéndose al problema del machismo predominante como una estructura en las comunidades de artesanas, la experta de la Dirección General de Artesanía comentó:

Lo interesante de una empresa, es que como ellas tienen un negocio de por medio, [piensan] ‘tengo que romper esa estructura mental’. En cambio, el estado tradicional ve cifras y no ve apellidos y nombres, en cambio, el empresario ve que tiene que saber nombres propios porque resulta que teje bien, borda bien, que hace un tema bien, que es líder, que mueve a más mujeres. Entonces va rompiendo esas estructuras. Eso es algo que también tiene que ser evidenciado (comunicación personal, 14 de diciembre, 2018).

De ese lado, las empresas sociales a diferencia del estado, pueden acercarse más personalmente con los beneficiarios y establecer una relación de impacto. No solo promover el cambio social, el intercambio de conocimiento, la seguridad de una oportunidad laboral, o cualquier otro beneficio ya antes mencionado, como únicamente un bien y/o producto, sino que interesa más el para quién se crean todos esos beneficios, es decir, interesa más la persona que la estrategia de la empresa social (comunicación personal, 14 de diciembre, 2018).

La sub variable Riesgos es un componente crítico, como lo han demostrado los expertos antes mencionados, la desconfianza es una amenaza presente en el sector y puede afectar a la empresa Bella Aborigen como en su relación con la comunidad de artesanas. Por lo anteriormente descrito, las sub variables Beneficios y Riesgos que integran la variable Ecuación de valor social, se consideran como componentes críticos, debido a que, sin beneficios sociales, o con riesgos en la creación de valor social, la empresa social Bella Aborigen pierde su razón de ser, el cual es el propósito que dirige sus acciones.

Entonces, ante lo expuesto, los componentes críticos para Bella Aborigen son la Propuesta de valor, Segmento de mercado, Relacionamiento, Distribución, Modelo de gobernanza, Cadena de valor, Red de socios, Beneficios y Riesgos.

Por otra parte, respecto a los componentes Modelo de ingresos y Estructura de costos se configuran dentro del área Ecuación de beneficios económicos y éstas cobran relevancia cuando se alinea al riesgo de equilibrio entre el valor social y el valor económico pues permite la sostenibilidad de Bella Aborigen. Sobre los componentes Redes de socios y Gestión de dividendos, estos no son considerados críticos, dado que no son componentes que deben tener mayor relevancia exclusivamente en el modelo de negocios de las empresas sociales, pues estos son relevantes para cualquier tipo de organización.

Tabla 16: Cuadro resumen de los resultados de la investigación

Variable	Sub variable	Resultado	Argumento
Oferta	Propuesta de valor	Crítico	La empresa ha ido construyendo la propuesta de valor a través de elementos que les caracterizan, ello le ha permitido ofrecer productos diferenciados dentro del sector de moda étnica. De este modo, genera valor para los clientes, potenciando la generación de valor económico.
Mercado	Segmento de mercado	Crítico	Conocer al segmento de mercado fue básico para el diseño de la propuesta de valor diferenciada, como para la estrategia de comunicación y distribución.
	Relacionamiento	Crítico	A través de la estrategia de comunicación, tipo de relación y la reputación, posiciona a la empresa social como una opción de consumo responsable por el contenido que expone.
	Distribución	Crítico	La selección estratégica de los canales de distribución permite conectar con la cliente y cerrar una venta que asegura la creación de valor para la comunidad de artesanas como para la empresa misma. Aún más, los canales elegidos deben reflejar la identidad social de la empresa.
Gobernanza	Modelo de gobernanza	No es Crítico	Actualmente, no es una prioridad para la empresa establecer un modelo de gobernanza formal. Si bien ello permitiría generar mayor impacto o valor para los grupos de interés, la empresa requiere concentrarse en otros aspectos.
Ecosistema	Cadena de valor	Crítico	Agrupar las actividades más relevantes de Bella Aborigen. La creación de valor social se encuentra en la actividad de operaciones, al ser las beneficiarias también proveedoras del servicio de

Variable	Sub variable	Resultado	Argumento
			tejido y bordado.
	Competencias	No es crítico	Los colaboradores de Bella Aborigen cuentan con las competencias y habilidades necesarias para manejar el modelo de negocio; sin embargo, no determinan la creación de valor.
	Redes de socios	No es crítico	Las operaciones de Bella Aborigen ni la creación de valor están determinadas por los socios de apoyo con los cuales cuenta.
Superávit	Gestión de dividendos	No es crítico	Actualmente, la empresa, no realiza división de dividendos, por lo que todos los excedentes son reinvertidos en el capital.
Ecuación de valor económico	Modelo de ingresos	Crítico	Es un componente que le asegura a la empresa su sostenibilidad y de este modo generar valor social a su grupo beneficiario. Tal como lo afirman, es un “engranaje” que asegura la generación de valor económico y social.
	Estructura de costos	No es crítico	La empresa señala que esta no se diferencia a la de una empresa tradicional. Actualmente, la estructura de costos no ha sido trabajada a partir de las características propias de la empresa social que trabaja con artesanas. Aún así, por la etapa en la que se encuentra, esto no ha determinado la creación de valor.
Ecuación de valor social	Riesgos	Crítico	Sin la gestión de los riesgos se amenaza la creación de valor para la comunidad de artesanas, aumenta la desconfianza, se pierde la relación con la empresa. Para la empresa, las artesanas son el corazón de la empresa.
	Beneficios	Crítico	Es la razón principal para el funcionamiento del modelo de negocio, y quien le da identidad a la organización para considerarse como una empresa social. Es el eje que se enfoca en el bienestar de la comunidad de artesanas, hace tangible la creación de valor social.

Finalmente, en relación a la problemática de la investigación sobre el equilibrio entre la creación de valor social, incluido el valor ambiental, y el valor económico, se encontró los siguientes hallazgos en la entrevista de los expertos.

Los componentes del modelo de negocio de una empresa social giran en torno a un riesgo que está presente en su gestión y es el lograr equilibrio entre el valor económico y el valor social (Santos, Pache & Birkholz, 2015). Bella Aborigen y los expertos resaltan su importancia y coinciden que esto es muy característico de las empresas sociales.

Diego Ruiz afirma que mantener el equilibrio entre el impacto social y ambiental y la rentabilidad económica es un gran desafío. A diferencia de los emprendimientos en general que se basan en la rentabilidad de su negocio; la rentabilidad para los emprendimientos sociales es un aspecto más global de rentabilidad social o ambiental. Por ello, sucede que muchos emprendimientos sociales conocen muy bien el impacto sobre su beneficiario, pero no tienen una correspondencia en su modelo de negocio. (Comunicación personal, 19 de diciembre, 2018) Es decir, el desarrollo de los aspectos económicos.

Por su parte, María Fe Aguilar señala que en las empresas sociales está presente esta disyuntiva y llega un momento en el que se cuestionan acerca de “¿qué tan sostenible tienen que seguir siendo?, ¿qué tan social o ambientalmente responsable tiene que seguir siendo para sobrevivir?”. Resaltó que, con el tiempo, entienden que tienen que seguir sobreviviendo y que a través del mercado se generan las oportunidades para sobrevivir (comunicación personal, 8 de noviembre, 2018). Al respecto la gerente comercial de Bella Aborigen considera que el valor económico que se genera es fundamental para que puedan girar los “engranajes” en la empresa, ya que a mayores ventas más beneficios para la comunidad. Es decir, aportar mucho más para el proyecto (Fiorella Cutipa, comunicación personal, 12 de noviembre, 2018).

Ante tal riesgo, los expertos recomiendan que se debe buscar balancear el impacto social, ambiental y económico, para ello es necesario que entiendan cuál es su propósito (Diego Ruiz, comunicación personal, 19 de diciembre, 2018). Añade que la autosostenibilidad es muy necesaria para sobrevivir. Es importante hablar de modelos de negocios nuevos, ya que va a permitir mantener el negocio en donde los aspectos económicos y sociales irán de la mano. Si se descuida el área económica no se tiene la fuente de ingreso para generar impacto y si se descuida el impacto, no es considerado un emprendimiento social (Diego Ruiz, comunicación personal, 19 de diciembre, 2018).

Asimismo, Baltazar Caravedo afirma que para lograr ese equilibrio es importante que las empresas cuenten con herramientas que les permitan ver si efectivamente se viene haciendo una distribución correcta y el modelo de negocio es una de ellas (comunicación personal, 12 de noviembre, 2019). De esta manera, el modelo de negocios de las empresas sociales basado en la sostenibilidad será una herramienta determinante que ayudará a primar el equilibrio de creación de valor económico, social y ambiental.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente investigación tuvo como objetivo identificar los componentes críticos para la creación de valor en el modelo de negocio de la empresa social Bella Aborigen, para ello, se realizó un análisis cualitativo que implicó entrevistas a profundidad y *focus group*, teniendo como base el modelo de negocio para empresas sociales propuesto por Michelini (2012), de acuerdo a este modelo se obtuvo 7 variables y 13 sub variables correspondientes a los componentes que lo conforma. Estas sub variables se determinan como críticos o no de acuerdo al criterio de creación de valor dentro del modelo de negocio de la empresa social. De este modo, a continuación, se mencionan las conclusiones de la investigación y las recomendaciones específicas para la empresa social Bella Aborigen.

1. Conclusiones

El primer objetivo de la investigación es identificar y analizar los conceptos de empresa social, creación de valor, modelo de negocio y los componentes que influyen en la creación de valor del modelo de negocio de la empresa social desde una perspectiva teórica y empírica, del cual se concluye que las empresas sociales son organizaciones híbridas que tiene una misión social y que utilizan un modelo comercial para lograr dicho fin (Defourny & Nyssens 2012; Alter 2007; Yunus 2011; Haigh & Hoffman 2014).

En el proceso de la investigación se pudo contrastar la teoría con la realidad del sujeto de estudio. Y se pudo confirmar que, efectivamente, Bella Aborigen es una empresa social, pues usa herramientas del mercado como la producción de accesorios para un target en específico, y a través de su propuesta de valor alcanzar el fin social. Su misión social es mejorar la calidad de vida de una comunidad de mujeres artesanas en Vinchos-Ayacucho, miembros de la asociación Kuska, a través de la contratación de sus servicios como proveedoras de textiles; así como la revaloración de la artesanía ayacuchana. Se caracteriza, además, por presentar las dimensiones empresariales y económicas, y sociales propuesto por Defourny & Nyssens (2012).

Con respecto a la dimensión económica y empresarial, Bella Aborigen está en constante actividad productiva de accesorios y demás productos, también presenta riesgo económico, es decir, cuenta con una estrategia de financiamiento, como se ha descrito en el componente de Estructura de costos y tienen una cantidad mínima de trabajadores remunerados como se mencionó en el Componente de Competencias. Y con respecto a la dimensión social, Bella Aborigen se ha enfocado en brindar beneficios a la comunidad de artesanas de Vinchos, como lo expuesto detalladamente en el Componente de Beneficios. El valor ambiental, también fue

encontrado en la gestión de la empresa, iniciando por el rubro al cual pertenece, moda sostenible, lo cual ha influenciado en la toma de decisiones, como en la aplicación de acciones concretas, en concordancia con lo expuesto por los autores Vickers y Lyon (2014), además de compartir los mismos principios y valores adoptados por sus clientas, como fomentar el consumo responsable. De este modo, la empresa social si crea valor económico y social.

No hubiese sido posible algún análisis a la empresa social Bella Aborigen si no se consideraba su modelo de negocio, como señalan los autores, se trata del marco de referencia estratégico, una herramienta que le permite a la organización entender cómo crea valor desde cada componente que lo integra. Los componentes propuestos en el modelo de negocio para empresas sociales de Michelini (2012), fueron todos identificados en Bella Aborigen, demostrando que su propuesta si es aplicable para las empresas sociales y permitiendo a la investigación profundizar en la creación de valor desde cada componente.

En segundo objetivo específico planteado en la investigación es analizar el desarrollo del sector de moda sostenible y el desarrollo de los emprendimientos sociales en el Perú. Bella Aborigen desarrolla su cadena de valor dentro de la industria textil, que abarca el subsector textil como el de confecciones (PRODUCE, 2015) Precisamente, dentro de la cadena de valor de las organizaciones pertenecientes al directorio de moda sostenible, las actividades más frecuentes que generan son el diseño, la confección y el tejido y confección de telas (AMSP, 2016). En el Perú, este sector cuenta con ventajas tales como la materia prima, diseño y técnicas que han sido heredadas. Sin embargo, a nivel mundial esta industria escondía en sus prácticas impactos medioambiental negativos y la vulneración de derechos laborales (Greenpeace, 2012). Con el fin de dar solución a dichos aspectos surge el rubro de la Moda sostenible, el cual incorpora un nuevo enfoque al sector de la moda en la búsqueda de reducir los impactos negativos e impulsar un consumo responsable (Martínez - Barreiro, 2016), contrario a la tendencia del fast fashion. A través de iniciativas a nivel internacional e internacional se ha ido impulsado su crecimiento.

En el Perú, la moda sostenible toma su reconocimiento debido a la fundación de la AMSP, la primera plataforma latinoamericana que nace con el fin de articular a las organizaciones de dicho sector. Así como generar un espacio la orientación, articulación y visibilización de las marcas que vienen trabajando bajo los lineamientos de la moda sostenible (AMSP, 2016), que son caminos para la creación de valor. La moda étnica para el caso del Perú cobra relevancia por el pool cultural fuerte con que contamos, lo cual las empresas buscan visibilizar y revalorar incorporándolos en sus diseños. La relevancia de las empresas sociales es

que, por su modelo de negocio, genera un triple impacto lo cual se encuentra alineado con objetivos ambientales y sociales que plantea la moda sostenible. De este modo, el ecosistema del emprendimiento social y moda sostenible vienen trabajando con iniciativas en conjunto en pro de difundir organizaciones que tienen como centro el impacto social y ambiental.

A partir de la investigación realizada, se puede concluir que respecto al objetivo principal de la investigación los componentes críticos para la creación de valor identificados en el modelo de negocio de la empresa social Bella Aborigen fueron: Propuesta de valor, Segmento de mercado, Relacionamiento, Distribución, Cadena de valor, Modelo de ingresos, Riesgos y Beneficios.

Se concluye principalmente que sin una visión sistémica es difícil comprender la dinámica de los componentes para la creación de valor en un modelo de negocio. Los componentes determinados como críticos, no minimizan la relevancia de los otros componentes para la creación de valor. Pues, dentro de un sistema complejo como son las organizaciones, cada componente del modelo de negocio va modelándose de acuerdo a los objetivos de la empresa en relación a las necesidades del beneficiario. Implica también comprender el momento de crecimiento en el que se encuentre la empresa social porque, en relación a ello, se priorizará unos componentes por sobre otros.

Respecto al área *Oferta*, conformado por la componente Propuesta de valor, de acuerdo a los resultados se concluye que este es un componente crítico para la creación de valor. Respecto al valor económico, la producción y venta de bienes permite a la empresa obtener beneficios económicos lo que asegura su sostenibilidad (Defourny & Nyssens, 2012). El diseño es un elemento importante (Osterwalder y Pigneur, 2010) que se delimita dentro de la moda étnica. Asociado al elemento fin social refleja la misión de social de la empresa. El trabajo sobre la calidad corresponde al valor ambiental (Stead & Stead, 2000), pues la empresa busca ofrecer productos duraderos rompiendo con el modelo fast fashion. Estos elementos deben ser modelados considerando las características tanto del sector artesanal como del sector de moda sostenible.

Por otra parte, el experto Carlos Ramírez (comunicación personal, 17 de julio, 2019) resalta el fin social, la calidad, el diseño y la exclusividad, como elementos característicos y presentes en la propuesta de valor de Bella Aborigen, lo cual coincide con los resultados obtenidos en la investigación. Asimismo, respecto al diseño el experto añade que, actualmente, este tiene mayor responsabilidad ya que más allá de la moda, hay una historia detrás de las

manos que lo han elaborado y la manera en cómo están siendo beneficiadas, lo cual necesita ser considerado y expuesto.

Con respecto al área de Mercado, se resalta la conexión directa entre el componente *Segmento de mercado y Propuesta de valor*, Al responder a las necesidades del segmento seleccionado, se está abriendo un espacio único para la propuesta de valor como lo señala la teoría (Kotler & Armstrong, 2017) y los expertos; este espacio es una oportunidad para comunicar, recordar y entregar el producto y/o servicio y ser aceptado por el cliente. Para una empresa social de moda sostenible, señala el experto, Carlos Ramírez (comunicación personal, 17 de julio, 2019) es un riesgo centrarse únicamente en el diseño del producto y olvidarse del segmento de mercado, es decir, enfocarse sólo en el diseño no garantiza que la propuesta de valor sea atractiva para el cliente. Por el contrario, es indiscutible la necesidad de saber conectar la propuesta de valor bien diseñada en un espacio, segmento del mercado, bien conocido. Ambos componentes son la base para el funcionamiento del modelo de negocio y, con ello, para la creación de valor (Kotler & Armstrong, 2017; Osterwalder y Pigneur, 2010)

Frente a las exigencias de un mercado más consciente del impacto de sus decisiones, como lo es el consumo responsable para los millenials, el componente de *Relacionamiento y Distribución* son ejes claves para comunicar el impacto social y ambiental y disipar la desconfianza que pueda generarse sobre el modelo de negocio. La transparencia en el contenido publicado en las redes sociales, como en el proceso de distribución, y los actores que participan de este, son observados por el cliente y el grupo beneficiario, para tener una impresión más clara sobre la orientación de la empresa social con la que están en relación (Gray & Balmer, 1998).

Ello es importante para todos los *stakeholders* y, sobre todo, señalan los expertos, para la comunidad de artesanas y para los clientes. Los canales que se elijan para la distribución pueden alejar o acercar al cliente, de la misma manera que el tipo de relación establecida tiene el potencial de crear una comunidad de clientes o no. La sinergia de ambos componentes será más efectiva mientras más se conozca al segmento de mercado (Osterwalder y Pigneur, 2010; Kotler & Armstrong, 2017).

Respecto al área Gobernanza, está compuesto por el *Modelo de gobernanza*. De acuerdo a los resultados, este no es un componente crítico para Bella Aborigen puesto que no ha sido una prioridad estructurarlo de manera formal considerando el impacto que busca generar en cada uno de sus grupos de interés. El modelo de gobernanza establece un sistema que involucra los objetivos organizaciones y la relación con los grupos de interés (Michelini, 2012).

Asimismo, contar con un modelo de gobernanza que incluya a todos sus grupos de interés, conociendo sus intereses, definiendo sus roles y las condiciones necesarias para que participen en el proceso de toma de decisiones (Agudelo, 2017) permite generar mayor compromiso con la misión de la empresa (Yockey, 2015). Dichos aspectos no han sido incorporados, pero se resalta su implicancia en la misión social de empresa por la incorporación de las beneficiarias en la toma de decisiones y el desarrollo de una relación basada en la transparencia.

Respecto al área de Ecosistema, en él se encuentra, en primer lugar, el componente *Cadena de valor*, el cual agrupa actividades relevantes de la empresa, a fin de crear y entregar valor tanto para sus clientes (Michelini, 2012), valor social para sus beneficiarias y valor ambiental por preservar el medio ambiente. La cadena de valor de Bella Aborigen forma parte de la cadena de producción del subsector textil y confecciones (PRODUCE, 2015), y dentro de ella se destaca tres actividades principales: abastecimiento, producción, diseño y co-creación. A través de este componente, se genera también una gran oportunidad para comunicar el impacto social, la innovación y la transparencia, sobre todo en las actividades de operaciones, pues se evidencia la creación de valor ambiental y social, y la relación que se ha creado con el grupo beneficiario (Carlos Ramirez, comunicación personal, 17 de julio 2019), por lo que se determina como la columna vertebral de lo que hace la empresa social.

En segundo lugar, el componente *Competencias* no fue considerado como crítico, pues la ausencia de ellas, en el modelo de negocio de Bella Aborigen, no tendría impacto negativo sobre la creación de valor de la empresa, sobre todo el valor social que beneficiaría al grupo de artesanas. Sin embargo, según los especialistas, se resalta la importancia de contar con equipos multidisciplinarios dentro de la organización, sobretodo de un perfil de emprendedor, capaz de sacar al equipo y las actividades de la empresa adelante, dado que, en el ecosistema de emprendimientos sociales, las personas que dirigen este tipo de empresas cuentan con competencias que están ligados al deseo de ser un agente de cambio en la sociedad y/o medio ambiente. Adicionalmente, es de suma importancia conocer lo que el equipo de trabajo puede hacer y lo que no, es decir, sus limitaciones, pues dentro de la empresa se busca que las competencias crezcan y eso se debe reflejar en lo que se hace para desarrollar el negocio (Carlos Ramirez, comunicación personal, 17 de julio 2019).

En tercer lugar, el componente *Redes de socios* es el conjunto de asociaciones que se hacen con otras organizaciones para distribuir y ofrecer valor (Michelini, 2012). En el modelo de negocio de Bella Aborigen, no es considerado crítico pues la empresa continuaría su curso

aun así las redes con los socios no estén presentes, por lo que no dependen de ellas para la creación de valor. Sin embargo, los especialistas consideran relevantes a las redes de socios, en el sentido de permiten que la empresa se beneficie de ellas al adquirir mayor visibilidad frente a clientes actuales y futuros, así como incrementar las redes de contactos con proveedores, distribuidores y, por último, expandir el mercado.

Dado que el ecosistema de emprendimientos sociales en el Perú está en pleno desarrollo y cada vez más hay organizaciones e iniciativas que trabajan para impulsar los emprendimientos sociales o empresas con impacto social tales como NESst, Kunan, Sistema B, Mincetur, PRODUCE, la Universidad del Pacífico. No obstante, es importante resaltar que los beneficios que puede obtener la empresa social al ser parte de cualquier red de socios dependerá principalmente de su iniciativa y participación dentro ellas.

En el área Superávit, se encuentra el componente *Gestión de dividendos*, considerado no crítico por los miembros de Bella Aborigen y los especialistas, pues en la situación en la que se encuentra la empresa actualmente no le permite realizar la repartición de dividendos entre los socios, solo cubrir las inversiones iniciales y los costos de la empresa. Frente a ello, es necesario seguir con el modelo de inversión que es promovido por Sistema B, esto significa la reinversión de excedentes para continuar con la creación de valor que busca generar la empresa. Además, esto no necesariamente puede significar invertir en la producción sino también contratar más personal, capacitaciones o cursos para los miembros de la organización. El fin del emprendedor social es convertirse en un inversionista social (Carlos Ramirez, comunicación personal, 17 de julio 2019).

Por otra parte, el área Ecuación de valor económico está compuesta, en primer lugar, por la *Estructura de costos* el cual no es un componente crítico pues para la empresa este no se diferenciaría a la estructura de costos de otro tipo de organizaciones. Además, Bella Aborigen no cuenta con una estructura formal sus costos, estableciendo los porcentajes correspondientes. Sin embargo, a partir del análisis realizado se ha observado que Bella Aborigen cuenta con una estructura de costos según valor (Osterwalder y Pigneur, 2010) la cual es diferenciada. En ello coinciden los expertos, pues señalan que sí es importante entender que una empresa que trabaja en el sector artesanal se diferencia de una tradicional, al ofrecer productos que son diferenciados por el alto valor que busca otorgar al cliente, referentes a los elementos que la caracterizan.

Asimismo, se concluye la relevancia de ser transparente en la estructura de costos, de tal modo que las artesanas puedan recibir un pago justo. Este aspecto también ha sido resaltado por el experto Carlos Ramírez, quien señala que es crítico pues permite que la empresa tenga claro

la ganancia de las artesanas o que la meta de ingreso de la empresa se haya establecido en medida de cuánto está ganando la artesana pues ahí se encuentra el impacto que busca generar. Los otros costos no son críticos, en comparación, pues se asume la inversión necesaria para la calidad del producto, pero no se pone en riesgo el ingreso de las artesanas.

Asimismo, se concluye la relevancia de ser transparente en la estructura de costos, de tal modo que las artesanas puedan recibir un pago justo. Este aspecto también ha sido resaltado por el experto Carlos Ramírez, quien señala que es crítico pues permite que la empresa tenga claro la ganancia de las artesanas o que la meta de ingreso de la empresa se haya establecido en medida de cuánto está ganando la artesana pues ahí se encuentra el impacto que busca generar. Los otros costos no son críticos, en comparación, pues se asume la inversión necesaria para la calidad del producto, pero no se pone en riesgo el ingreso de las artesanas.

En segundo lugar, se encuentra el *Modelo de ingreso*, este es un componente crítico para la empresa pues permite que encajen los engranajes para la sostenibilidad financiera de la empresa (Defourny & Nyssens, 2012) y, de este modo, la generación de valor social. Al contar con una única fuente de ingresos (Osterwalder y Pigneur, 2010) la diversificación ha sido un aspecto relevante. Los expertos enfatizan, lo cual ha sido reafirmado por Carlos Ramírez, en que este es un aspecto muy importante pues alinea el modelo de ingreso de la empresa con los niveles de ingresos de las artesanas y que estos sean sostenibles, la empresa debe asegurar que el crecimiento de la empresa esté alineado con el crecimiento de la asociación de artesanas. Es decir, el número de artesanas que la empresa está impactando y eso va a depender del nivel de ventas de la empresa (Carlos Ramirez, comunicación personal, 17 de julio, 2019).

Finalmente, con respecto al área de Ecuación de Valor Social, se concluye que los componentes de Beneficios y Riesgos, están ligados y afectan directamente la creación de valor social principalmente. Se destaca la innovación social (Michelini, 2012; Diego Ruiz, comunicación personal, 19 de diciembre, 2018) como un aspecto central en el diseño de beneficios sociales, pues es la manera creativa, disruptiva, de ver desde otro ángulo los problemas sociales y/o ambientales y desde esa mirada responder con mejores soluciones. Implica asumir riesgos y verlos como una oportunidad de cambio.

Además de ser el componente que refuerza la identidad de la organización como una empresa social, se concluye también que ambos componentes irán variando conforme a los cambios en las necesidades de las artesanas y al crecimiento de la empresa. Es decir, las necesidades encontradas no son estáticas, ni las condiciones en las que se desarrolló la empresa social, con el tiempo, las necesidades y las condiciones cambiarán y de ese modo, irán

perfilando a la empresa social, pues en esencia las necesidades son oportunidades de cambio (Max-Neef et al., 2010).

Por último, dado que Bella Aborigen pertenece al rubro de moda sostenible, las nuevas tendencias de moda, como sus aplicaciones, las asociaciones con otros actores del sector, le permitirán a la organización estar constantemente enfocada en la creación de valor económico, social y ambiental, además de crear alianzas que sostengan la creación de valor.

2. Recomendaciones

Frente al área *Oferta*, la investigación evidenció el rol de las clientas en el diseño de la propuesta de valor, algunas de ellas, sugieren modificaciones en los productos para personalizados pues buscan que estos combinen con sus estilos propios de vestir. Esto resulta una información valiosa que la empresa debe mapear. Por un lado, conocerá de primera mano las preferencias de su target, ofreciendo un producto de mayor valor; por otro lado, fidelizará a sus clientas y atraerá a potenciales clientas. Gestionar este tipo de información a través de una base de datos u otra herramienta virtual y /o física puede ser útil como fuente de retroalimentación.

Con respecto al área *Mercado*, en el contenido a comunicar en las redes sociales, se recomienda como aconsejan los expertos, presentar resultados más tangibles sobre el impacto social que realiza la empresa en la comunidad. Por ejemplo, el número de artesanas beneficiarias, cómo ha mejorado su estilo de vida, exponer el modo en que participan en el proceso de diseño y producción, etc. Además de comunicar nuevos avances en la innovación, como mejoras en los procesos, o en el uso de ciertos materiales, así se asegura un compromiso constante de cumplimiento de la misión social. De este modo, se refuerza la identidad de empresa social para las clientas y las potenciales clientas, genera un ambiente de confianza y credibilidad.

Sobre el área de *Ecosistema*, merece mayor atención el manejo de la cadena de valor, pues es primordial para la creación de valor para clientes y beneficiarios. Si bien la empresa ha logrado asegurar la calidad de los insumos y la innovación social al integrar en las operaciones a las beneficiarias como proveedoras; se recomienda la inclusión de la variable transparencia en la cadena de valor, es decir, presentar los insumos que se emplean, las personas que participan y las operaciones, lo cual significaría una gran oportunidad para comunicar el impacto social que busca alcanzar la empresa. Asimismo, sobre Redes de socios se recomienda consolidar las redes

con mayor participación por parte de la empresa, ya que son cada vez más las organizaciones interesadas en promover el desarrollo de emprendimientos sociales en el Perú.

Respecto al área *Superávit*, para continuar con la creación de valor en la empresa, los expertos recomiendan contar con una política de repartición de dividendos donde los acreedores no sean solo los accionistas sino también otros miembros de la organización, los beneficiarios de la empresa o la comunidad donde tengan impacto sus actividades. Esta opción de división de dividendos será posible una vez la empresa termine de cubrir las inversiones iniciales del negocio y se obtengan los excedentes necesarios.

En el área de *Ecuación de Valor Social*, un tema resaltado por la mayoría de expertos es la transparencia como un aspecto relevante para crear confianza con los actores internos como externos, pero principalmente con la comunidad de artesanas. Esta confianza garantiza que la creación de valor buscada por Bella Aborigen, se logre finalmente. Como recomendaron las expertas de la DGA, estudiar los detalles de la participación de las artesanas en la cadena de valor como su frecuencia de participación en el proceso productivo, permitirá a Bella Aborigen desarrollar estrategias a cada nivel de operación y tener un modelo de impacto más completo y eficaz.

Lo anterior está conectado al área de *Gobernanza* de la empresa, de acuerdo a los resultados al ser una empresa social, el modelo de gobernanza incluye a las beneficiarias lo cual debe tener como centro la transparencia. Es decir, establecer qué información se compartirá con las artesanas y en qué aspectos podrán tomar decisiones con el fin de generar una relación de confianza. Asimismo, el experto Carlos Ramírez (comunicación personal, 17 de julio, 2019) comentó que es recomendable para la empresa investigar y profundizar más en su relación con sus *stakeholders*, de tal modo que crezca con un modelo de gobernanza que le sea útil para el impacto que busca generar.

Por último, respecto al área de *Beneficio Económico* se plantea una recomendación para el componente Estructura de costos. Es importante que dentro de la ecuación de manejo los porcentajes y participación porcentual de cada costo respecto del total. En principio, porque a través de dicha estructura se evidencia los porcentajes de ganancia por producto que obtiene la empresa y los que obtienen las beneficiarias. Esto ayudaría a medir el impacto y las variaciones que se realizan cada periodo de tiempo. De este modo, va modelando una estructura formal de los costos, sobre la cual la empresa puede diseñar una estrategia de acción que genere más valor económico, social y ambiental.

REFERENCIAS

- Agudelo I.C. (2017) *Gobernanza en las empresas sociales. Un reto desde la gerencia*. (Tesis de maestría, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia). Recuperado de <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/12142>
- Alianza Cooperativa Internacional [ICA] (2018). *¿Qué es una Cooperativa?* Recuperado de <https://www.ica.coop/es/cooperativas/que-es-una-cooperativa>
- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: El diccionario*. Buenos Aires: Editorial Granica S. A.
- Alter, K. (2007). Social Enterprise in Context [Empresa social en contexto]. *Social Enterprise Typology* [Tipología de la empresa social], 13-22. Rabat: Virtue Ventures LLC.
- Andina (12 de enero de 2017). Mincetur: El Perú tiene más de 60,000 artesanos registrados oficialmente. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-mincetur-peru-tiene-mas-60000-artesanos-registrados-oficialmente-649117.aspx>
- Argandoña, A. (2011). *La teoría de stakeholders y creación de valor*. Navarra: IESE Business School Universidad de Navarra. Recuperado de <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0922.pdf>
- Asociación de Moda Sostenible del Perú [AMSP] (2016). *Directorio 2016 de Moda sostenible del Perú*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/345757740/Directorio-Moda-Sostenible-2016>
- Asociación Peruana de Técnicos Textiles [APTT] (15 de febrero de 2018). *Reconocen a 81 artesanos del Perú como expertos en diseño textil*. Recuperado de <http://apttperu.com/reconocen-81-artesanos-del-peru-expertos-diseno-textil/>
- Asociación Peruana de Técnicos Textiles [APTT] (22 de marzo de 2016). *La industria textil y confecciones*. Recuperado de <http://apttperu.com/la-industria-textil-y-confecciones/>
- Ball, A. (2016). Social Enterprise Governance [Gobernanza de la empresa social]. *University of Pennsylvania Journal of Business Law*, 18(4), 919-984. Recuperado de <https://scholarship.law.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1519&context=jbl>
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID] & Social Enterprise Knowledge Network [SEKN] (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales: lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica (1ª ed.)*. Washington DC: Banco Interamericano de desarrollo.
- Barrera, D. (2007). La empresa social y su responsabilidad social. *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 17(30), 59-76. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/818/81803006.pdf>
- Beaumont, M. (2016). *Gestión Social: estrategia y creación de valor*. Lima: Departamento Académico de Ciencias de la Gestión, PUCP. Recuperado de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/54214>

- Bentham, J. (1965). *Escritos Económicos. Sección de obras de economía*. México D.F: Fondo de Cultura de económica.
- Boons, F. & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. [Modelos de negocio para la innovación sostenible: estado del arte y pasos hacia una agenda de investigación] *Journal of Cleaner Production*, 45, 9-19. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/256023864_Business_Models_for_Sustainable_Innovation_State_of_the_Art_and_Steps_Towards_a_Research_Agenda
- Boschee, J. (2007). *Positioning and Marketing Strategies for social entrepreneurs* [Posicionamiento y Estrategias de marketing para emprendedores sociales]. Adaptado de Social Enterprise Reporter. Texas.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A Model for Effective Performance*. Nueva York: John Wiley & sons
- Brundtland, G. (1987). Our common future [Nuestro futuro común]. *Report of the World Commission of Environment and Development*. Estados Unidos: Oxford University Press.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart J. (2011). How to design a winning business model [Cómo diseñar un modelo de negocio ganador]. *Harvard Business Review*, 89(1), 2-9. Recuperado de <https://hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model>
- Castro, E. (2010). *El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D. & Olsen, S. (2004). Double Bottom Line project report: assessing social impact in double bottom line ventures. [Reporte de proyecto doble impacto: evaluación del impacto social en empresas de doble impacto]. Recuperado de https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/02/Report_Clark_DoubleBottomLineProjectReport_2004.pdf
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú] (2013). *Perú: Moda y textiles (1ª ed.)*. Recuperado de http://artesianiatextil.com/wp-content/uploads/2017/02/LIBROPERU_MODALYTEXTILESFINAL1.pdf
- Dacin, T., Dacin, P., & Tracey, P. (2011). Social Entrepreneurship: a critique and future directions. [Emprendimiento social: crítica y direcciones para el futuro] *Organization Science*, 22(5), 1203-1213. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/ec61/4c4f636aeeb6ea10accddfc1a2f7a1ce603.pdf>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2012). El enfoque EMES de la empresa social desde una perspectiva comparada. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (75), 6-34. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17425798005>
- Diario Gestión (8 de enero de 2018). *Produce: Sector prendas de vestir se recuperará en el 2018 y crecería alrededor de 4%*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/produce-sector-prendas-vestir-recuperara-2018-creceria-alrededor-4-224404>

- Di Norcia, V. (1996). Environmental and Social Performance [Performance social y ambiental]. *Journal of Business Ethics*, 15(7), 773-784. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/25072803>
- Drucker, P. (1954). *The practice of management* [La práctica de la gestión]. New York: Harper & Row
- Eco Fashiom Latam (2018). *Qué es EcoFashion Latinoamérica*.
- Emerson, J. (2003). The blended value proposition: integrating social and financial returns. [La preposición del valor mixto: integración de los retornos sociales y financieros] *California Management Review*, 45(4), 35-51. Recuperado de <http://www.blendedvalue.org/wp-content/uploads/2004/02/pdf-proposition.pdf>
- Farías, G. (2018). *Moda Sostenible y Responsable: El pulso de la industria de la moda*. Recuperado de <https://gabrielfariasiribarren.com/el-pulso-de-la-industria-de-la-moda-2018/>
- Farías, G. (2017). *Aprovisionamiento de moda sostenible y responsable*. Recuperado de <https://gabrielfariasiribarren.com/aprovisionamiento-de-moda-sostenible-y-responsable/>
- Farías, G. (2017a). *Latinoamérica, futuro para la moda*. Recuperado de <https://gabrielfariasiribarren.com/latinoamerica-futuro-para-la-moda/>
- Fashion Revolution (2019). *Transparency is trending* [La transparencia está de moda]. Recuperado de <https://www.fashionrevolution.org/transparency-is-trending/>
- Fashion Revolution (2018). *Fashion Revolution Spain*. Recuperado de: <https://www.fashionrevolution.org/europe/spain/>
- Fashion Revolution (2018a). *About Fashion Revolution* [Acerca de Fashion Revolution]. Recuperado de <https://www.fashionrevolution.org/about/>
- Fashion Revolution (2014). *Why do we need a fashion revolution* [Por qué necesitamos una revolución de la moda]. Recuperado de <https://www.fashionrevolution.org/about/why-do-we-need-a-fashion-revolution/>
- Femenías, B. (1998). Ethnic artists and the appropriation of fashion: embroidery and identity in Caylloma, Perú. [Los artistas étnicos y la apropiación de la moda: bordados e identidad en Caylloma, Perú]. *Chungara: Revista de Antropología Chilena*, 30(2), 197-206.
- Freeman, R. & Reed D. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance [Accionistas y partes interesadas: una nueva perspectiva sobre el gobierno corporativo]. *California Management Review*, 25(3), 88-106. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/238325277_Stockholders_and_Stakeholders_A_New_Perspective_on_Corporate_Governance
- Fullerton, J. (2015). Capitalismo Regenerativo. Cómo los principios y patrones universales determinarán nuestra Nueva Economía. *Capital Institute*. Recuperado de <https://capitalinstitute.org/wp-content/uploads/2016/05/capitalismo-regenerativ.pdf>
- Gray, E. & Balmer, J. (1998). Managing corporate image and corporate reputation.[Gestionando la imagen y la reputación corporativa]. *Long Range Planning*, 31(5), 695-702.

- Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/263715354_Managing_Corporate_Image_and_Corporate_Reputation_CORPORATE_IMAGE_AND_CORPORATE_REPUTATION_FRAMEWORK_CORPORATE_IMAGE_AND_CORPORATE_REPUTATION_DEFINITION_CORPORATE_IMAGE_AND_CORPORATE_REPUTATION_DISTIN
- Greenpeace (5 de julio de 2016). *La campaña Detox de Greenpeace muestra cómo, si quieren, las marcas pueden eliminar los tóxicos de sus prendas*. Recuperado de <http://archivos.es.greenpeace.org/espana/es/news/2016/Julio/La-campana-Detox-de-Greenpeace-muestra-como-si-quieren-las-marcas-pueden-eliminar-los-toxicos-de-sus-prendas/>
- Greenpeace (2012). *Puntadas tóxicas: el oscuro secreto de la moda. Moda Rápida*. Recuperado de <http://archivos.es.greenpeace.org/espana/Global/espana/report/contaminacion/detox.pdf>
- Grieco, C., Michelini, L. & Iasevoli, G. (2015). Measuring Value Creation in Social Enterprises: a cluster analysis social impact assessment models. [Medición de la creación de valor para empresas sociales: un análisis de grupo de modelos de evaluación de impacto social] *Nonprofit and Voluntary sector Quarterly*, 44(6), 1173-1193. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0899764014555986>
- Haigh, N. & Hoffman, A. (2014). The New Heretics: Hybrid Organizations and the Challenges They Present to Corporate Sustainability. [Los nuevos herejes: las organizaciones híbridas y los desafíos que presentan para la sostenibilidad corporativa]. *Organization & Environment*, 27(3), 223-241.
- Haksever, C., Chaganti, R. & Cook, R. (2004). A model of value creation: strategic view. [Un modelo de creación de valor: una mirada estratégica] *Journal of Business Ethics*. Springer, 49(3), 291-305. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1023/B:BUSI.0000017968.21563.05>
- Halzack, S. & Felsted, A. (2018). ¿Por qué la moda se está volviendo ecológica?. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/moda/moda-volviendo-ecologica-248887>
- Hamel, G. (2006). Innovación estratégica y creación de valor. *Harvard Deusto Business Review*, (84), 18-26.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). México, McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, R., Fernández C. & Baptista P. (2010). Metodología de la investigación (5ª ed.). México: McGraw Hill Interamericana.
- Hlady, M. & Servantie, V. (2017). Business models impacting social change violent and poverty-stricken neighbourhoods: a case study in Colombia [Modelos de negocios que impactan el cambio social en vecindarios violentos y pobres: un estudio de caso en Colombia]. *International Small Business Journal*, 35(4), 427-488. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0266242615622674?journalCode=isbb>
- Iguíñiz, J. (1976). Valor, distribución y clases sociales. *Serie Ensayos Teóricos*. Lima: PUCP, Departamento de Economía.

- Innovacion.cl (30 de setiembre de 2018). Ornella Paz: “La moda sostenible se basa en el respeto por los demás y el consumo responsable”. Recuperado de <http://www.innovacion.cl/entrevista/ornella-paz-la-moda-sostenible-se-basa-en-el-respeto-por-los-demas-y-el-consumo-responsable/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018). *Perú: Características Económicas y Financieras de las Empresas Manufactureras, 2015: Resultados de la encuesta Económica Anual 2016 (Ejercicio Económico 2015)*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1479/libro.pdf
- Inter-American Development Bank (IDB) (2016). Study of Social Entrepreneurship and Innovation Ecosystems in the Latin American Pacific Alliance Countries. *Regional analysis: Chile, Colombia, Costa Rica, Mexico & Peru*. [Estudio de emprendimiento social y ecosistemas de innovación en los países de la Alianza de América Latina y el Pacífico. País de análisis: Chile, Colombia, Costa Rica, México y Perú]. Fundación Ecología y Desarrollo. Recuperado de <https://publications.iadb.org/en/publication/12630/study-social-entrepreneurship-and-innovation-ecosystems-latin-american-pacific>
- Jenner, P. & Florin, O. (2016). The sectorial trust of social enterprise: friend or foe? [La confianza sectorial de la empresa social: ¿amigo o enemigo?]. *Journal of Social Entrepreneurship*, 7(2), 236-261. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/303553239_The_Sectorial_Trust_of_Social_Enterprise_Friend_or_Foe
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos del marketing (13ª ed.)*. México D.F.: Pearson Educación.
- Kunan (2017). Bella Aborigin Handmade. Recuperado de <http://www.kunan.com.pe/bella-aborigin/>
- Kunan & Universidad Científica del Sur (2019). *Reporte sobre el estado del emprendimiento social y ambiental en el Perú*. Recuperado de <http://www.reporteemprendimientosocial.pe/reportes-empredimiento-social.pdf>
- Lang, P. (2007) Chapter Title: Environmental valuation [Título del capítulo: evaluación ambiental]. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/j.ctv9hj89k.7>
- Lee, J. (2013) Can You Hear Me Now?: Making Participatory Governance Work for the Poor [¿Me oyes ahora?: Hacer que la gobernanza participativa funcione para los pobres] *Harvard Law & Policy Review*, 7(2), 405-441. Recuperado de https://scholarworks.law.ubalt.edu/all_fac/388/
- Lenzo, P., Traverso, M., Mondello, Salomone, R. & Ioppolo, G. (2018). Sustainability Performance of an Italian Textile Product. *Economies*, 6(1), 1-12. Recuperado de https://econpapers.repec.org/article/gamjecom/v_3a6_3ay_3a2018_3ai_3a1_3ap_3a17_3ad_3a135809.htm
- Ley 29073. Ley del Artesano y del Desarrollo de la Actividad Artesanal y su reglamento. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] (2007). Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/wp->

content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/artesania/24_Ley_del_artesano_y_desarrollo_actividad_artesanal_2012b.pdf

- Lima Fashion Week (2018). *Lifweek, Lima Fashion Week*. Recuperado de <http://lifweek.pe/lifweek19/lifweek-lima-fashion-week/>
- Mair, J. & Schoen, O. (2005). Social entrepreneurial business models: An exploratory study [Modelo de negocio del emprendedor social]. *IESE Business School Working Paper*, (610). Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=875816>
- Malhorta, N. (1997). *Investigación de mercados. Un enfoque práctico (2ª ed.)*. México D. F.: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Manetti, G. (2014). The role of blended value accounting in the evaluation of socio-economic impact of social enterprises [El papel de la contabilidad del valor mixto en la evaluación del impacto socio-económicos de las empresas sociales]. *International Society for Third-Sector Research*, 25, 443-464. Recuperado de <https://flore.unifi.it/retrieve/handle/2158/781662/24738/BVAVoluntas2014Manetti.pdf>
- Martínez - Barreiro, A. (2016). *Moda y sostenibilidad. Donde la sociología te lleve: miscelánea en torno a la figura de Benjamín González Rodríguez* (pp. 111-120). Servicio de Publicaciones.
- Max-Neff, M., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (2010). *Desarrollo a escala humana, opciones para el futuro (2ª ed.)*. Madrid: Biblioteca Ciudades para un futuro más sostenible (Biblioteca CF+S). Recuperado de <http://habitat.aq.upm.es/deh/adeh.pdf>
- Michelini, L. (2012) *Social Innovation and New Business Models. Creating Share Value in Low-Income Markets* [Innovación social y nuevos modelos de negocio. Creación de valor compartido en mercado de bajos ingresos] New York: Springer.
- Michelini, L. & Fiorentino, D. (2012). New business models for creating shared value. [Nuevos modelos de negocio para crear valor compartido]. *Social Responsibility Journal*, 8(4), 561-577. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/17471111211272129>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] (2015). Registro nacional del artesano – RNA. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/turismo/lineas-de-intervencion/desarrollo-de-la-artesania/registro-nacional-de-artesanos-rna/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] (2018). Reporte Mensual de Comercio. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2018/RMC_Diciembre_2018.pdf
- Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2017). *Portal DEMI: Portal de Estadísticas MIPYME e Industria. Reporte de producción manufacturera*. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publi5b7837a60dc4ceb84_4.pdf
- Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2015). Estudio de investigación del sectorial: Industria textil y confecciones. Recuperado de http://ogeiee.produce.gob.pe/images/oe/docTrab_Textil.pdf

- Modaes Latinoamérica (5 de marzo de 2018). *La ONU califica la industria del 'fast fashion' de "emergencia medioambiental"*. Recuperado de <https://www.modaes.com/back-stage/la-onu-califica-la-industria-del-fast-fashion-como-emergencia-medioambiental-es.html>
- Moore, M. (2000). Managing for value: organizational strategy in for-profit, nonprofit and governmental organizations [Gestión para el valor: estrategia organizacional en organizaciones con fines de lucro, sin fines de lucro y gubernamentales]. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 183-204. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0899764000291S009>
- Morgan, A. (2015). *The true cost* [El verdadero costo]. [Video]. Estados Unidos: Life Is My Movie Entertainment.
- Nicholls, A. (2006). *Social entrepreneurship: new models of sustainable social change* [El emprendimiento social: nuevos modelos de cambio social sostenible]. New York: Oxford University Press
- Organización de las Naciones Unidas [ONU] (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo: Nuestro Futuro Común*.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation* [Generación de modelos de negocio]. Barcelona: Grupo Planeta.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C. (2005) *Clarifying Business models: origins, present, and future of the concept* [Clarificación de modelos de negocio: orígenes, presente y futuro del concepto]. *Communications of the Association for Information Systems*, 15(1), 1–25.
- Otero, F. (2013). Entrevista a la diseñadora de moda étnica peruana Olga Zaferson. *Ediciones del Hipocampo: Publicaciones de difusión turística e histórica*. Recuperado de <https://edicionesdelhipocampo.wordpress.com/2013/11/15/entrevista-a-la-disenadora-de-moda-etnica-peruana-olga-zaferson-la-guardiana-del-pasado/>
- Pasco, M. & Ponce, F. (2015). Diseño de la metodología de la investigación. En *Guía para la investigación en Gestión*. (pp. 43-57). Lima: PUCP.
- Pautasso E., Castagno M. & Osella M. (2015). Social Business Models: When Profits and Impacts Are Not at Odds [Modelos de negocios sociales: cuando las ganancias y los impactos no están en desacuerdo]. *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Industrial and Systems Engineering*, 9(11). Recuperado de <https://waset.org/publications/10002710/social-business-models-when-profits-and-impacts-are-not-at-odds>
- Perú Moda (2019). *Believe to be sustainable* [Creer para ser sostenible]. Recuperado de <https://www.perumoda.com/es/peru-moda.html>
- Perú Retail (22 de junio de 2018). *La sostenibilidad se posiciona cada vez más en la industria de la moda*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/sostenibilidad-posiciona-industria-de-la-moda/>
- Peteraf, M. & Barney, J. (2003). Unraveling The Resource-Based Tangle [Revelando el enredo basado en recursos]. *Management and Decision Economics*, 24, 309-323. Recuperado de

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.390.8168&rep=rep1&type=pdf>

- Petrini, M., Scherer P. & Back L. (2016) Modelo de negocios com impacto social [Modelo de negocios con impacto social] *Revista de Administración de empresas*, 56(2). Recuperado en http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902016000200209
- Phills, J., Deiglmeier, K. & Miller, T. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*. Fall 2008. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/James_Phills2/publication/242511521_Rediscovering_Social_Innovation/links/5630f4d208ae3de9381cd631/Rediscovering-Social-Innovation.pdf
- Phillips, M. (2006) Growing pains: the sustainability of social enterprises [Dolores de crecimiento: la sostenibilidad de las empresas sociales]. *The International Journal of Interpreneurship and innovation*, 7(4), 221-230. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/10.5367/000000006779111648>
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, 1-18. Recuperado de <http://www.iarse.org/uploads/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y Sociedad. *Harvard Business Review*, 84(12), 3-15. Recuperado de http://iarse.org/uploads/Porter_y_Kramer_Estrategia_y_Sociedad_HBR_dic_2006.pdf
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México D.F.: CECOSA, 1987.
- Rodríguez, P. (2016). *La cadena de valor compartido en la industria textil: El caso Ropa Hecha Con Amor*. (Tesis de licenciatura, Universidad Pontificia Comillas ICAI-ICADE, Madrid, España). Recuperado de http://www.aristoscampusmundus.net/wp-content/uploads/2018/04/2-premio_Cadena-de-valor-compartido-en-la-industria-textil-el-caso-Ropa....pdf
- Roland, E. & Landua, G. (2017). *Empresa Regenerativa. Optimizarse para la abundancia multicapital*. Regenerative Enterprise Institute.
- RPP Noticias (03 de noviembre de 2011). Reconocen labor de Olga Zaferson como diseñadora de moda étnica. Recuperado de <https://rpp.pe/lima/actualidad/reconocen-labor-de-olga-zaferson-como-disenadora-de-moda-etnica-noticia-419109>
- Samuelsson, L. (2010). Reasons and values in Environmental Ethics [Razones y valores de la ética del ambiental]. *Environmental Values*, 19(4), 517-535. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/25764270>.
- Sánchez, L. (2013). Vestirse de verde. *Revista Gestión*, (229), 46 - 53. Recuperado de https://revistagestion.ec/sites/default/files/import/legacy_pdfs/229_005.pdf
- Sánchez P., & Ricart E. (2010). Business model innovation and sources of value creation in low-income markets [Innovación en modelos de negocios y fuentes de creación de valor

- en mercados de bajos ingresos]. *European Management Review*, 7(3), 138–154. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1057/emr.2010.16>
- Sanford, C. (2017). *The Regenerative Business* [El negocio regenerativo]. Boston: Nicholas Brealey Publishing.
- Santos, F., Pache, A., & Birkholz, C. (2015). Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises. *Revista de Gestión de California*, 57(3), 36-58.
- Schaltegger, S., Hansen E., & Lüdeke-Freund F. (2016). Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues [Modelos de negocio para la sostenibilidad: orígenes, investigación presente y caminos futuros]. *Organization & Environment*, 29(1), 3–10. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1086026615599806>
- Sistema B Perú (2019). *Empresas B de América Latina*. Recuperado de https://sistemab.org/empresas-b-america-latina/?fwp_presencia=peru
- Sociedad Nacional de Industria [SNI] (2018). Industria textil y confecciones (Resumen). *Reporte sectorial*, (1). Recuperado de http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2018/08/Resumen-Reporte-Sectorial-Textil-y-Confecciones_2018.pdf
- Social Enterprise Knowledge Network [SEKN] (2010). *Negocios inclusivos: iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica*. Bogotá: Amaral Editores.
- Stead, J. & Stead, E. (2000). Eco-Enterprise Strategy: Standing for Sustainability [Estrategia de la eco-empresa: defender la sostenibilidad]. *Journal of Business Ethics*, 24(4), 313-329. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/25074288>
- Stubbs, W. & Cocklin, C. (2008). *Conceptualizing a “Sustainability Business Model”* [Conceptualizando un “Modelo de Negocio de Sostenibilidad”]. *Organization & Environment*, 21, 103-127. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/249701754_Conceptualizing_a_Sustainability_Business_Model
- Szymanska, A. & Jegers, M. (2016). Modelling Social Enterprises [Modelando empresas sociales] *Annals of Public and Cooperative Economic*, 87, 501-527. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/293646432_Modelling_social_enterprises
- Teece, D. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation [Modelos de Negocio, estrategia de negocios e innovación]. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S002463010900051X>
- Tinoco, Ó., Raez, L. & Rosales, P. (2009). Perspectivas de la moda sostenible en el Perú Industrial Data. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrias*, 12(2), 68-72. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Tracey, P., Phillips, N. & Haugh, H. (2005). Beyond Philanthropy: Community Enterprise as a Basis for Corporate Citizenship [Mas allá de la Filantropía: Empresa comunitaria como base para la ciudadanía corporativa]. *Journal of Business Ethics*, 58(4), 327-344. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-004-6944-x>

- Travaglini, C., Bandini, F., & Mancinone, K. (2009). Social Enterprise in Europe: Governance Models. An analysis of social enterprises governance models through a comparative study of the legislation of eleven countries [Empresa social en Europa: modelos de gobernanza. Un análisis de los modelos de gobernanza de empresas sociales a través de un estudio comparativo de la legislación de once países]. *AICCON Working Papers*, 75. Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=1479653>
- Vickers, I. & Lyon, F. (2014). Beyond green niches? Growth strategies of environmentally-motivated social enterprises [¿Más allá de los nichos verdes? Estrategias de crecimiento para empresas sociales de motivación medioambiental]. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 32(4), 449-470. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0266242612457700>
- Weis M. (2016) Business Models and Business Model Innovation in Social Entrepreneurship [Modelos de Negocio e Innovación de Modelo de Negocio en el Emprendimiento Social]. (Tesis de maestría, Lund University, Lund, Suecia). Recuperado de <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOid=8916491&fileOid=8916493>
- Wicks, A. (1996). Overcoming the separation thesis: The need for a reconsideration of business and society research [Superar la tesis de separación: la necesidad de una reconsideración de la investigación empresarial y de la sociedad]. *Business & Society*, 35(1), 89-118. Recuperado en <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/000765039603500108>
- Wójcik, P. (2016). How Creating Shared Value differs from corporate Social Responsibility [¿Cómo se diferencia la creación de valor compartido con la responsabilidad social?]. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, 24(2), pp. 32-55. Recuperado de <https://content.sciendo.com/view/journals/jmbace/24/2/article-p32.xml>
- Yockey, J. (2015). Does Social Enterprise Law Matter? [¿Importa la ley de empresas sociales?]. *Alabama Law Review*, 66(4), 767 – 824. Recuperado de <https://www.law.ua.edu/pubs/lrarticles/Volume%2066/Issue%204/Yockey%20Online.pdf>
- Yunus, M. (2011). *Las empresas sociales: una nueva dimensión del capitalismo para atender las necesidades más acuciantes de la humanidad (1ª ed.)*. Barcelona: Paidós.
- Yunus, M. (2010). *Building Social Business: The New Kind of Capitalism That Serves Humanity's Most Pressing Needs (1ª ed.)* [Construyendo modelos de negocios sociales: una nueva dimensión del capitalismo para atender las necesidades más acuciantes de la humanidad]. New York: Public Affairs.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann, L. (2010). Building Social Business Models: lessons from the Grameen experience [Construyendo modelos de negocios sociales: lecciones aprendidas de la experiencia Grameen]. *Long Range Planning*, 43, 308-325. Recuperado de <http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/7680.pdf>
- Young, H. & Junghyun, K. (2017). Customer's social value perception and enterprise's sustainability: focus on social enterprise [La percepción del valor social del cliente y la sostenibilidad de la empresa: enfoque en la empresa social]. *Journal of marketing thought*, 4(2), 71-77. Recuperado de http://www.ejmt.org/download/201708/JMT2017_8_6.pdf

Zott C. & Amit R. (2010). Business model design: an activity system perspective [Diseño del modelo de negocio: una perspectiva del sistema de actividad]. *Long Range Planning*, 43, 216–226. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/222672157_Business_Model_Design_An_Activity_System_Perspective

ANEXO A: Matriz de consistencia

Tabla A1: Matriz de consistencia

OBJETIVO GENERAL	PREGUNTA	MÉTODOS Y HERRAMIENTAS	CONCLUSIONES
<p>Identificar los componentes críticos para la creación de valor del modelo de negocio de la empresa social Bella Aborigen.</p>	<p>¿Cuáles son los componentes críticos para la creación de valor del modelo de negocio de la empresa social Bella Aborigen?</p>	<p>Enfoque de Investigación: -Cualitativa Alcance de Investigación: -Descriptivo y Exploratorio Diseño de Investigación: -Estudio de caso Herramienta de análisis de información: -Análisis cualitativo Técnicas e instrumentos de recolección de información: -Guía de entrevista -Guía de Focus Group</p>	<p>De los 13 componentes del modelo de negocio de Bella Aborigen se ha concluido lo siguiente: PROPUESTA DE VALOR: Es crítico, debido a que la empresa ha ido construyendo la propuesta de valor a través de elementos que les caracterizan, ello le ha permitido ofrecer productos diferenciados dentro del sector de moda étnica. De este modo, genera valor para los clientes, potenciando la generación de valor económico. SEGMENTO DE MERCADO: Es crítico porque conocer al segmento de mercado fue básico para el diseño de la propuesta de valor diferenciada, como para la estrategia de comunicación y distribución. RELACIONAMIENTO: Es crítico porque a través de la estrategia de comunicación, tipo de relación y la reputación, posiciona a la empresa social como una opción de consumo responsable por el contenido que expone. DISTRIBUCIÓN: Es crítico dado que la selección estratégica de los canales de distribución permite conectar con la cliente y cerrar una venta que asegura la creación de valor para la comunidad de artesanas como para la empresa misma. Aún más, los canales elegidos deben reflejar la identidad social de la empresa. MODELO DE GOBERNANZA: No es crítico porque actualmente no es una prioridad para la empresa establecer un modelo de gobernanza formal. Si bien ello permitiría generar mayor impacto o valor para los grupos de interés, la empresa requiere concentrarse en otros aspectos. CADENA DE VALOR: Es crítico debido a que agrupa las actividades más relevantes de Bella Aborigen. La creación de valor social se encuentra en la actividad de operaciones, al ser las las</p>

			<p>beneficiarias también proveedoras del servicio de tejido y bordado.</p> <p>COMPETENCIAS: No es crítico porque los colaboradores de Bella Aborigen cuentan con las competencias y habilidades necesarias para manejar el modelo de negocio; sin embargo, no determinan la creación de valor.</p> <p>REDES DE SOCIOS: No es crítico, dado que las operaciones de Bella Aborigen ni la creación de valor están determinadas por los socios de apoyo con los cuales cuenta.</p> <p>GESTIÓN DE DIVIDENDOS: No es crítico, porque actualmente, la empresa, no realiza división de dividendos y no hay políticas de dividendos.</p> <p>MODELO DE INGRESOS: Es crítico porque es un componente que le asegura a la empresa su sostenibilidad y de este modo generar valor social a su grupo beneficiario. Tal como lo afirman, es un “engranaje” que asegura la generación de valor económico y social.</p> <p>ESTRUCTURA DE COSTOS: No es crítico, puesto que La empresa señala que esta no se diferencia a la de una empresa tradicional. Actualmente, la estructura de costos no ha sido trabajada a partir de las características propias de la empresa social que trabaja con artesanas. Aún así, por la etapa en la que se encuentra, esto no ha determinado la creación de valor.</p> <p>RIESGOS: Es crítico porque sin la gestión de los riesgos se amenaza la creación de valor para la comunidad de artesanas, aumenta la desconfianza, se pierde la relación con la empresa. Para la empresa, las artesanas son el corazón de la empresa.</p> <p>BENEFICIOS: Es crítico debido a que es la razón principal para el funcionamiento del modelo de negocio, y quien le da identidad a la organización para considerarse como una empresa social. Es el eje que se enfoca en el bienestar de la comunidad de artesanas, hace tangible la creación de valor social.</p>
--	--	--	---

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PREGUNTAS ESPECÍFICAS	MÉTODOS Y HERRAMIENTAS	VARIABLES	SUB VARIABLES	CONCLUSIONES
<p>Identificar y analizar los conceptos de empresa social, creación de valor, modelo de negocio y los componentes que influyen en la creación de valor del modelo de negocio de la empresa social desde una perspectiva teórica y empírica.</p>	<p>¿Cuáles son los conceptos de empresa social, creación de valor, modelos de negocios y los componentes que influyen en la creación de valor del modelo de negocio de la empresa social desde una perspectiva teórica y empírica?</p>	<p>1. Revisión de la literatura</p>	<p>1. Creación de valor 2. Empresas Sociales 3. Modelo de negocio</p>	<p>1.1. Creación de valor 1.2. Tipos de valor 2.1. Definición de empresas sociales 2.2. Características de empresas sociales 3.1. Modelo de negocios comerciales 3.2. Modelos de negocios sostenibles 3.3. Modelos de negocios sociales</p>	<p>Las empresas sociales son organizaciones híbridas que tiene una misión social y que utilizan un modelo comercial para lograr dicho fin (Defourny & Nyssens 2012; Alter 2007; Yunus 2011; Haigh & Hoffman 2014). En el proceso de la investigación se pudo contrastar la teoría con la realidad del sujeto de estudio. Y se pudo confirmar que, efectivamente, Bella Aborigen es una empresa social, pues usa herramientas del mercado como la producción de accesorios para un target en específico, y a través de su propuesta de valor alcanzar el fin social. Su misión social es mejorar la calidad de vida de una comunidad de mujeres artesanas en Vinchos-Ayacucho, miembros de la asociación Kuska, a través de la contratación de sus servicios como proveedoras de textiles; así como la revaloración de la artesanía ayacuchana. Se caracteriza, además, por presentar las dimensiones empresariales y económicas, y sociales propuesto por Defourny & Nyssens (2012). Con respecto a la dimensión económica y empresarial, Bella Aborigen está en constante actividad productiva de accesorios y demás productos, también presenta riesgo económico, es decir, cuenta con una estrategia de financiamiento, como se ha descrito en el componente de Estructura de costos y tienen una cantidad mínima de trabajadores remunerados como se mencionó en el Componente de Competencias. Y con respecto a la dimensión social, Bella Aborigen se ha enfocado en brindar beneficios a la comunidad de artesanas de Vinchos, como lo expuesto detalladamente en el Componente de Beneficios. El valor ambiental, también fue encontrado en la gestión de la empresa, iniciando por el rubro al cual pertenece,</p>

					<p>moda sostenible, lo cual ha influenciado en la toma de decisiones, como en la aplicación de acciones concretas, en concordancia con lo expuesto por los autores Vickers y Lyon (2014), además de compartir los mismos principios y valores adoptados por sus clientas, como fomentar el consumo responsable. De este modo, la empresa social si crea valor económico y social.</p> <p>No hubiese sido posible algún análisis a la empresa social Bella Aborigen si no se consideraba su modelo de negocio, como señalan los autores, se trata del marco de referencia estratégico, una herramienta que le permite a la organización entender cómo crea valor desde cada componente que lo integra. Los componentes propuestos en el modelo de negocio para empresas sociales de Michelini (2012), fueron todos identificados en Bella Aborigen, demostrando que su propuesta si es aplicable para las empresas sociales y permitiendo a la investigación profundizar en la creación de valor desde cada componente.</p>
Analizar el desarrollo del sector de moda sostenible y el desarrollo de los emprendimientos sociales en el Perú.	¿Cómo fue el desarrollo del sector de moda sostenible y de los emprendimientos sociales en el Perú?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevista semiestructurada 2. Revisión de la literatura 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis externo 2. Análisis interno 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1. Ecosistema del sector de moda sostenible 1.2. Ecosistema del sector artesanal 1.3. Ecosistema del emprendimiento social 2.1. Historia, misión y visión 2.2. Beneficiarios 	<p>En segundo objetivo específico planteado en la investigación es analizar el desarrollo del sector de moda sostenible y el desarrollo de los emprendimientos sociales en el Perú. Bella Aborigen desarrolla su cadena de valor dentro de la industria textil, que abarca el subsector textil como el de confecciones (PRODUCE, 2015) Precisamente, dentro de la cadena de valor de las organizaciones pertenecientes al directorio de moda sostenible, las actividades más frecuentes que generan son el diseño, la confección y el tejido y confección de telas (AMSP, 2016). En el Perú, este sector cuenta con ventajas tales como la materia prima, diseño y técnicas que han sido heredadas. Sin embargo, a nivel mundial esta industria escondía en sus prácticas impactos medioambiental negativos y la vulneración de derechos laborales</p>

					<p>(Greenpeace, 2012). Con el fin de dar solución a dichos aspectos surge el rubro de la Moda sostenible, el cual incorpora un nuevo enfoque al sector de la moda en la búsqueda de reducir los impactos negativos e impulsar un consumo responsable (Martínez - Barreiro, 2016), contrario a la tendencia del fast fashion. A través de iniciativas a nivel internacional e internacional se ha ido impulsado su crecimiento.</p> <p>En el Perú, la moda sostenible toma su reconocimiento debido a la fundación de la AMSP, la primera plataforma latinoamericana que nace con el fin de articular a las organizaciones de dicho sector. Así como generar un espacio la orientación, articulación y visibilización de las marcas que vienen trabajando bajo los lineamientos de la moda sostenible (AMSP, 2016), que son caminos para la creación de valor. La moda étnica para el caso del Perú cobra relevancia por el pool cultural fuerte con que contamos, lo cual las empresas buscan visibilizar y revalorar incorporándolos en sus diseños. La relevancia de las empresas sociales es que, por su modelo de negocio, genera un triple impacto lo cual se encuentra alineado con objetivos ambientales y sociales que plantea la moda sostenible. De este modo, el ecosistema del emprendimiento social y moda sostenible vienen trabajando con iniciativas en conjunto en pro de difundir organizaciones que tienen como centro el impacto social y ambiental.</p>
--	--	--	--	--	--

<p>Describir y realizar un análisis de cómo operan los trece componentes del modelo de negocio de Bella Aborigin.</p>	<p>¿Cómo operan los trece componentes del modelo de negocio de Bella Aborigin?</p>	<p>1.Entrevista semiestructurada 2.Focus group 3.Datos de fuente secundaria</p>	<p>1. Oferta 2. Mercado 3. Gobernanza 4. Ecosistema 5. Superávit 6. Ecuación de Beneficio Económico 7. Ecuación de Valor social</p>	<p>1.1. Proposición de Valor 2.1. Segmento de mercado 2.2. Relacionamento 2.3. Distribución 3.1. Modelo de gobernanza 4.1. Cadena de valor 4.2. Competencias 4.3. Redes de socios 5.1. Gestión de dividendos 6.1. Modelo de ingresos 6.2. Estructura de costos 7.1. Riesgos 7.1. Beneficios</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR: Se ha ido desarrollando e incorporando elementos que son valorados por el segmento de mercado, lo que permite crear mayor valor para ellos. Cada elemento que forma parte de la propuesta de valor como personalización, diseño, exclusividad, el fin social y calidad fueron elementos valorados y considerados en la decisión de compra.</p> <p>SEGMENTO DE MERCADO: Es la base para diseñar una propuesta de valor atractiva para el cliente, satisfaciendo sus necesidades y preferencias, se asegura la creación de valor económico a través de las ventas. Se toma en consideración el perfil del cliente orientado al consumo responsable para la segmentación.</p> <p>RELACIONAMIENTO: Se ha construido, en base a la estrategia de comunicación, una presentación eficaz y diferenciadora para su propuesta de valor, la cual es reconocida por sus clientes. El canal seleccionado responde al perfil del target, pues considera sus necesidades y estilos de vida; además de, establecer buenas relaciones con ellos dejándolos satisfechos no sólo por el producto sino también por el tipo de atención que pueden recibir.</p> <p>DISTRIBUCIÓN: La selección de canales de distribución responde a una estrategia que beneficie a la economía de la empresa y que sea efectiva en entregar el producto. Con respecto al valor social, y ambiental también, el mensaje que presentan es totalmente coherente con su misión.</p> <p>MODELO DE GOBERNANZA: Si bien este es un componente que no ha sido desarrollado formalmente por la empresa, es importante señalar que el modelo de gobernanza permite alinear los objetivos organizacionales y estos se ven reflejados en la relación con cada stakeholder.</p> <p>CADENA DE VALOR: Incluye actividades que</p>
---	--	---	---	---	---

				<p>agregan valor al producto final que va dirigido para las clientas y se traducen en beneficios económicos; a su vez, contribuye en la generación de valor social a las beneficiarias, puesto que se les brinda una oportunidad laboral; por último, el valor ambiental se manifiesta en las acciones de la empresa para proteger el medioambiente.</p> <p>COMPETENCIAS: Ayudan a mejorar el desarrollo de los procesos dentro de la empresa que se traducirá en beneficios económicos para la misma. Mejoran el clima laboral y generan un espacio de intercambio de conocimientos que aseguran su crecimiento profesional como personal.</p> <p>REDES DE SOCIOS: Se ha sentado las bases técnicas y estratégicas para seguir en desarrollo en el sector en el que se encuentra y asegurar su sostenibilidad financiera mediante el acceso a más aliados tanto como clientes y proveedores. Asimismo, mediante esta red con las organizaciones se ha encontrado el apoyo necesario para que la misión social se concrete.</p> <p>GESTIÓN DE DIVIDENDOS: No se han repartido dividendos y se ha continuado con el desarrollo de las actividades de la empresa que tiene como finalidad seguir generando valor para las clientas mediante los productos que oferta.</p> <p>MODELO DE INGRESOS: La empresa cuenta con una fuente de ingreso a través de la venta de productos esto le ha permitido ir creciendo de manera sostenida. El acceso a otras fuentes de financiamiento ha sido necesario, como financiamiento bancario, pues la inversión inicial en la industria de la moda es alta</p> <p>ESTRUCTURA DE COSTOS: La empresa es invertir para generar mayor valor al cliente y se pueda entregar un producto de calidad. De la mano con ello se busca generar valor también a lo largo de la cadena; con sus proveedores, pues busca trabajar bajo lineamientos de</p>
--	--	--	--	--

					<p>pago justo.</p> <p>RIESGOS: La gestión de los riesgos ha permitido que la creación de valor económica como social no se vea afectada negativamente, sino que se mantenga y beneficie a las artesanas como a la empresa social misma.</p> <p>BENEFICIOS: Las beneficiarias directas son las artesanas, se puede notar también que el entorno cercano resulta beneficiado como lo es su familia y la comunidad. Existe una conexión con el valor económico generado, pues la participación de las artesanas ha asegurado la continuidad de las actividades como la calidad de los productos.</p>
--	--	--	--	--	---

ANEXO B: Estrategia para empresas ecológicas

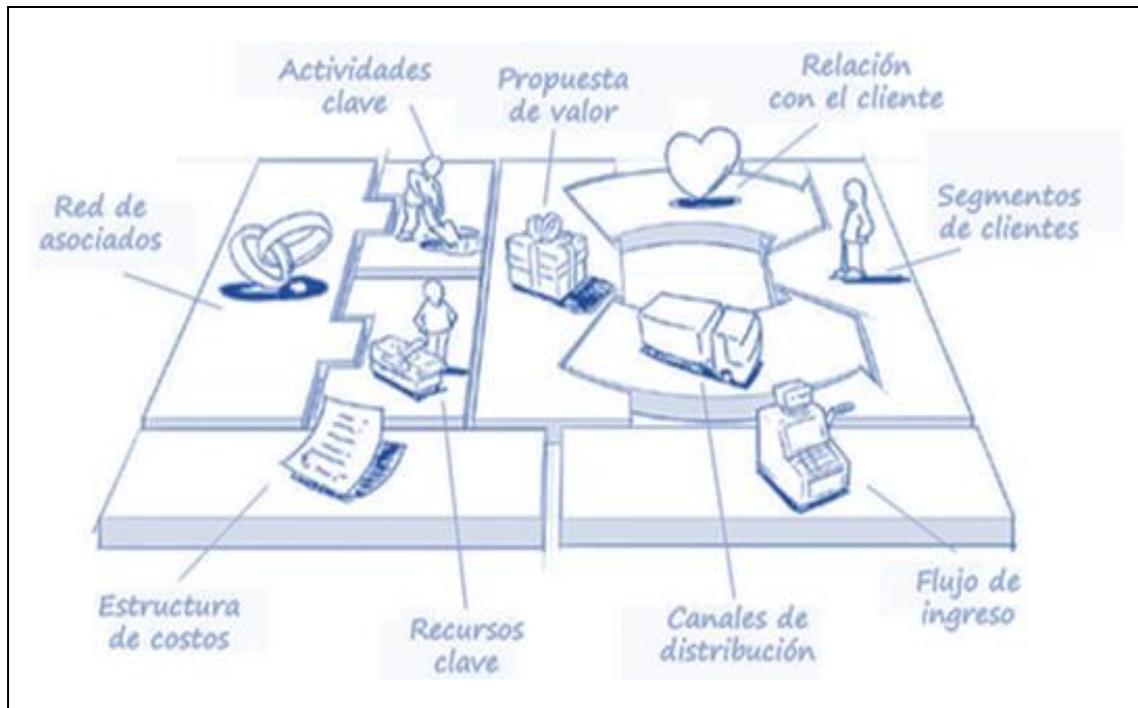
Tabla B1: Modelo de estrategia para empresas ecológicas, descripción de los valores herramienta

Valor herramienta	Definición
Totalidad	Hace referencia a las conexiones existentes dentro del sistema en el que se encuentra la organización. Es decir, identificar las relaciones y el tipo de relación entre la organización y los aspectos, políticos, sociales, tecnológicos y ambientales que lo rodean que determinan su accionar.
Diversidad	Se refiere a la diversidad ambiental que garantiza la existencia humana en el planeta; así como en las organizaciones, referente a la diversidad del talento humano, permitiendo el desarrollo y crecimiento de la organización. De este modo, la diversidad favorece a la supervivencia del ser humano como de las organizaciones.
Posteridad	Se refiere a la administración de la organización de modo que se deje cosas para la siguiente generación, está vinculado a la supervivencia de la empresa como del ecosistema. Acentúa la relación entre los asuntos económicos y los sociales y ambientales.
Pequeñez	Es enfocar los esfuerzos de la organización por generar economías de escala, así como usar eficientemente los recursos o reducir el uso de estos, reciclar, entre otras maneras de innovar en la protección ambiental y su implicancia en la economía de la organización.
Calidad	Se refiere a la búsqueda de la calidad en los distintos ámbitos de la organización, en los productos y servicios, en los procesos, en la vida de los trabajadores, de la comunidad, de los clientes, y demás stakeholders.
Comunidad	Es considerar el conjunto de individuos, organizaciones e instituciones ubicadas alrededor de la organización y del cual comparten valores y aspiraciones. Valorar la comunidad significa reconocer los beneficios sociales, ambientales y económicos para la organización.
Díálogo	Es referente al proceso de toma de decisiones, centrado en la comunicación con todos los stakeholders, la recepción de sus intereses, preocupaciones, necesidades como en el reconocimiento de oportunidades que permitan a la organización crear un balance con el medio ambiente.
Realización espiritual humana	Es el fin último de la organización, como la paz, la felicidad, la realización personal, entre otros, pues considera que la búsqueda del bienestar ambiental como el de la organización son caminos para el bienestar humano finalmente.

Fuente: Stead y Stead (2000)

ANEXO C: Modelo de negocio “Canvas”

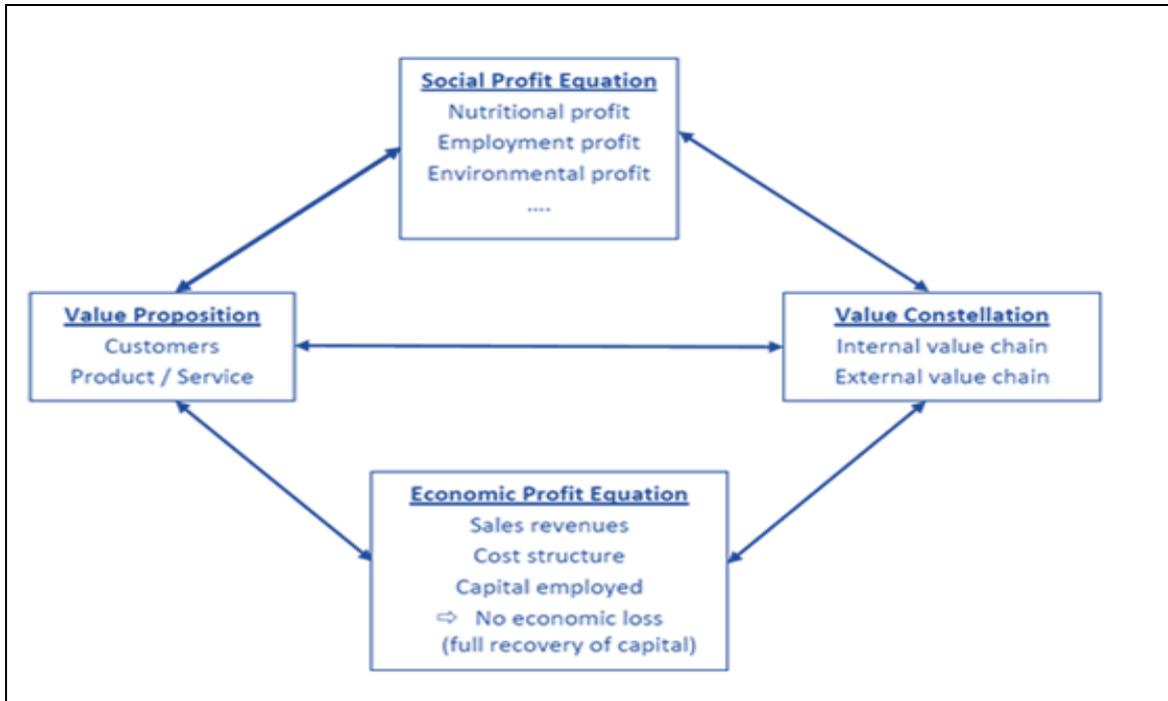
Tabla C1: Modelo de negocio “Canvas”



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010)

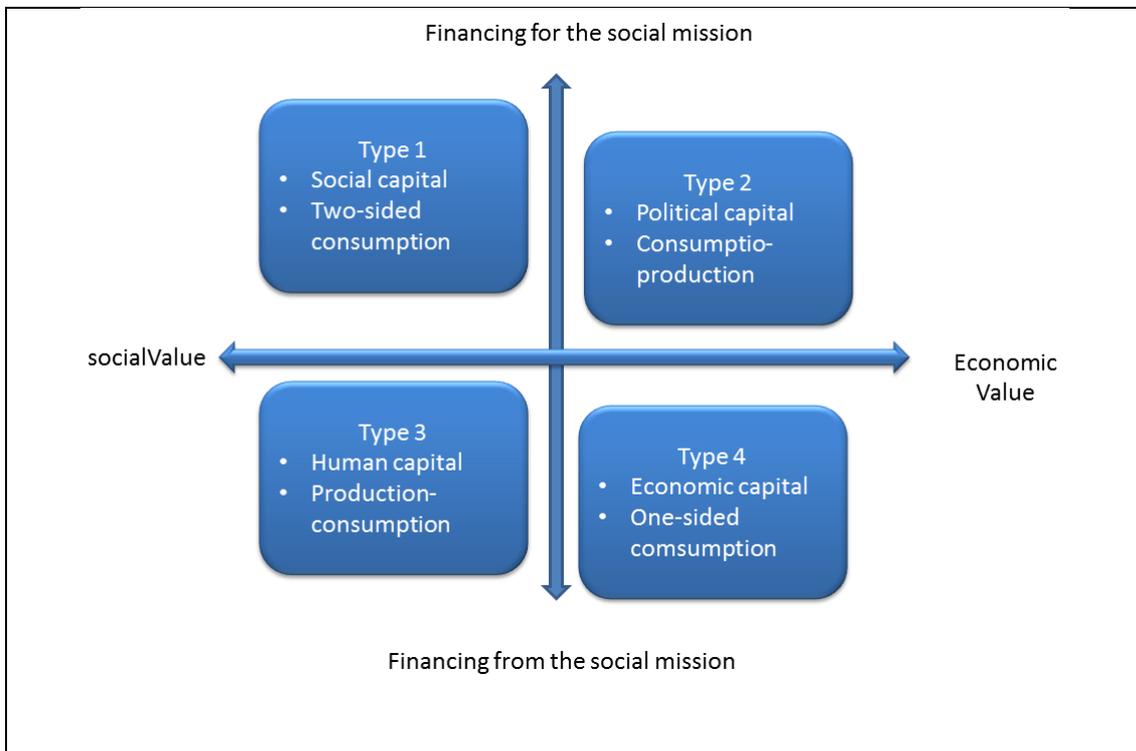
ANEXO D: Modelos de negocio para empresas sociales

Figura D1: Componentes de un modelo de empresa social propuesta de Yunus



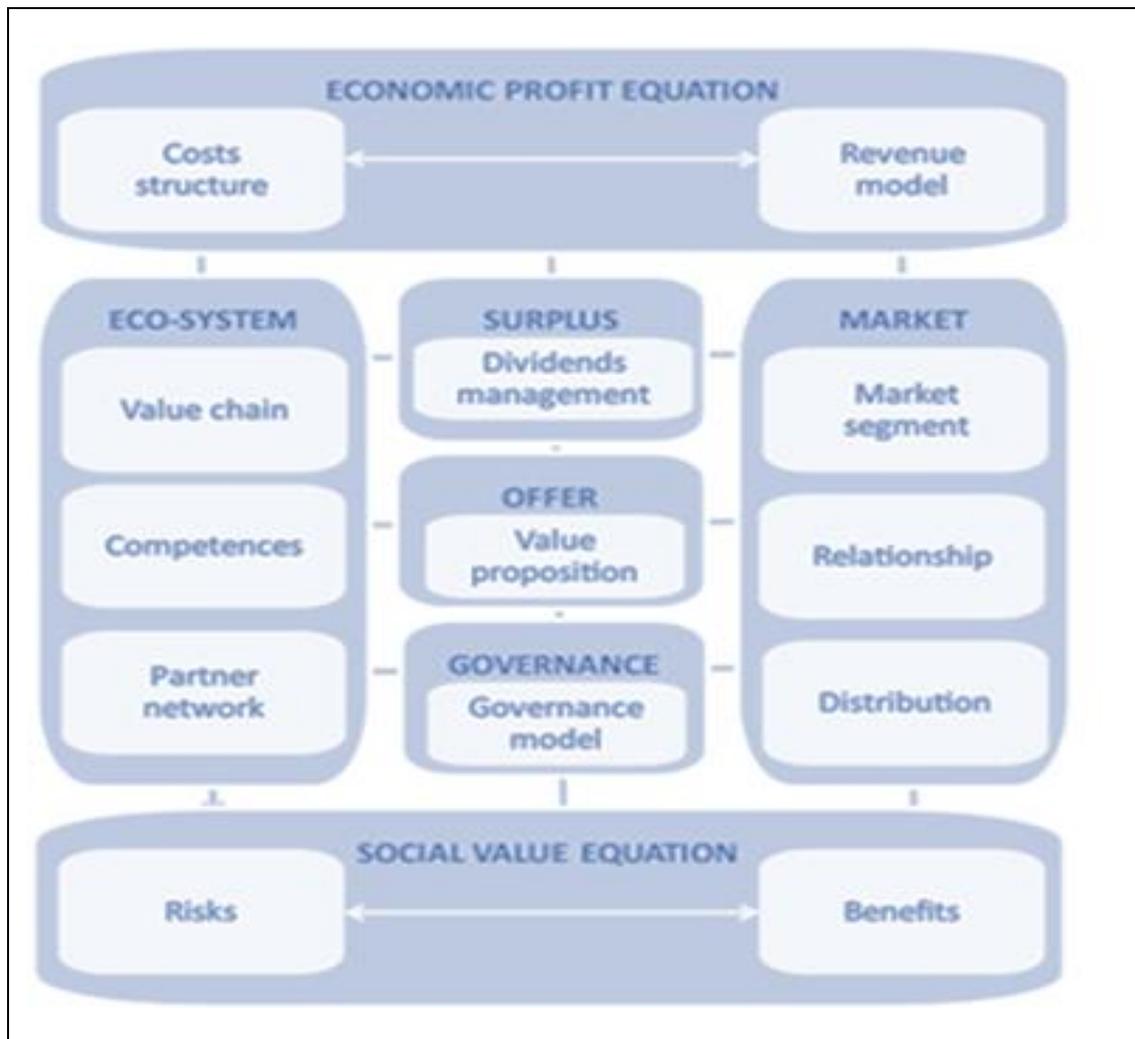
Fuente: Yunus (2009)

Figura D2: Tipos de modelo de negocio de empresas sociales de Weis



Fuente: Weis (2011)

Figura D3: Modelo de negocio de empresas sociales de Michelini



Fuente: Michelini (2012)

ANEXO E: Componentes del modelo de negocios en la literatura

Tabla E1: Componentes del modelo de negocios en la literatura

Table 2.2 Business model components in the literature	
Authors	Business model components
Casadesus-Masanell and Ricart (2011) Yunus et al. (2010)	Policy choices, asset choices, governance choices Value proposition (stakeholders and product/service), social profit equation (social profit and environmental profit), value constellation (internal value chain and external value chain) and economic profit equation (sales revenues, cost structure, and capital employed)
Osterwalder et al. (2005) also used by Marquez et al. (2010)	Value proposition, distribution channel, relationship with customers, partner network and revenue model
Osterwalder and Pigneur (2010)	Customer segments, value propositions, chan- nels, customer relations, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships, cost structure
Zott and Amit (2010)	Design elements (content, structure, governance) and design themes (novelty, lock-in, complementarities, efficiency)
Rasmussen (2007)	Value proposition, market segment and revenue model, value chain, cost structure and profit potential, value network, competitive strategy
Hamel (2000) also used by Mair and Schoen (2005)	Core strategy, strategic resources, customer interface and value network

Fuente: Michelini (2012)

ANEXO F: Propuesta de valor

Tabla F1: Elementos de la Propuesta de valor

Elementos	Definición
Novedad	Propuestas de valor que satisfacen necesidades hasta entonces inexistentes y que las clientas perciben que no había un oferta similar.
Mejora del rendimiento	Aumento en el rendimiento de un producto o servicio.
Personalización	Adaptación de los productos o servicios a las necesidades de las clientas.
“El trabajo, hecho”	Crea valor ayudando a las clientas en la realización de determinados trabajos, servicios.
Diseño	Un factor importante aunque difícil de medir, un producto puede destacar por la superior calidad de su diseño.
Marca/Status	Algunos clientes encuentran valor al utilizar/mostrar alguna marca específica.
Precio	Ofrecer precios inferiores puede satisfacer las necesidades de los segmentos de mercado que se rigen por el precio.
Reducción de costes	Crear valor a través de la reducción de costos al usar un producto o servicio.
Reducción de riesgos	Implica reducir los riesgos que representa adquirir un producto o servicio. Por ejemplo, las garantías.
Accesibilidad	Crear valor poniendo a disposición productos o servicios a los cuales las clientas no podían acceder.
Comodidad/utilidad	Facilitar las cosas o hacerlas más prácticas también puede ser una fuente de valor para las clientas.

Adaptado de Osterwalder (2010)

ANEXO G: Modelo gestión estratégica - capacidades

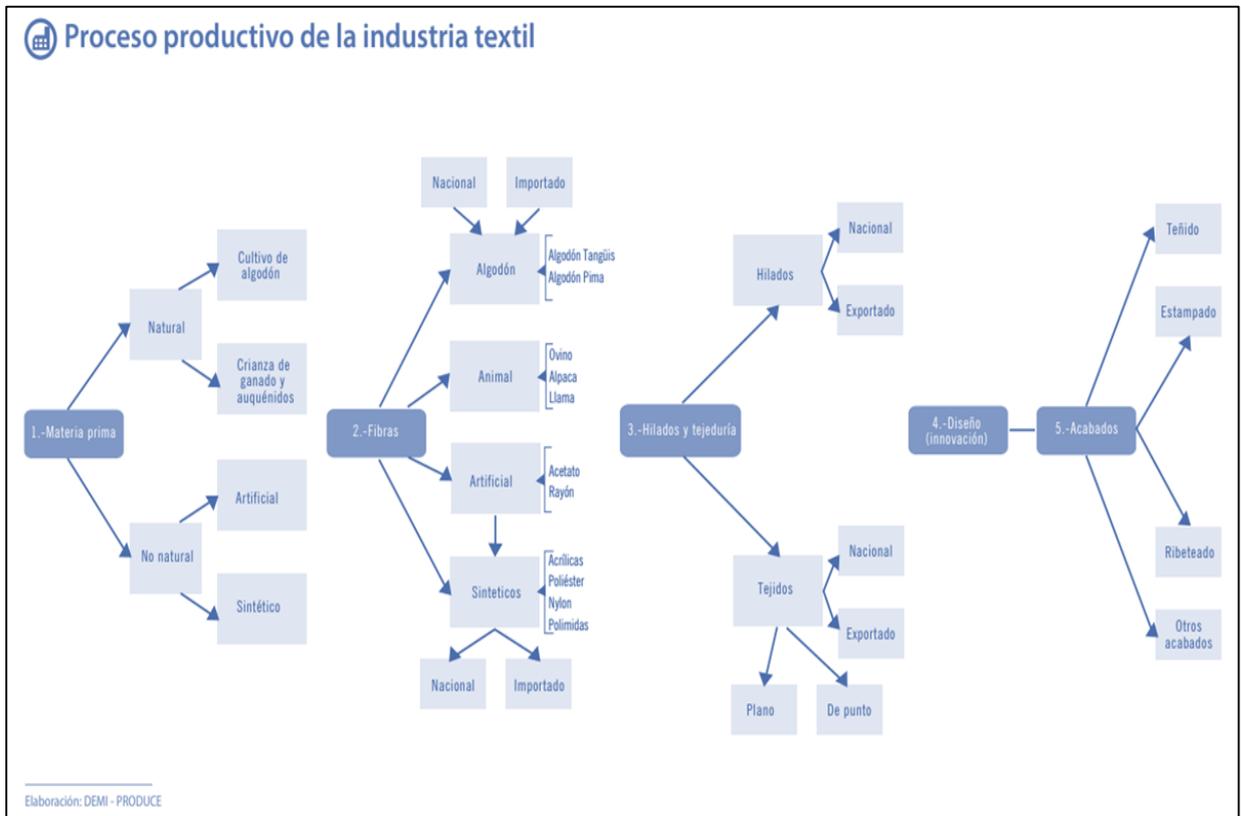
Figura G1: Modelo de gestión estratégica para la creación de valor social



Fuente: Beaumont (2016).

ANEXO H: Proceso productivo de la industria textil

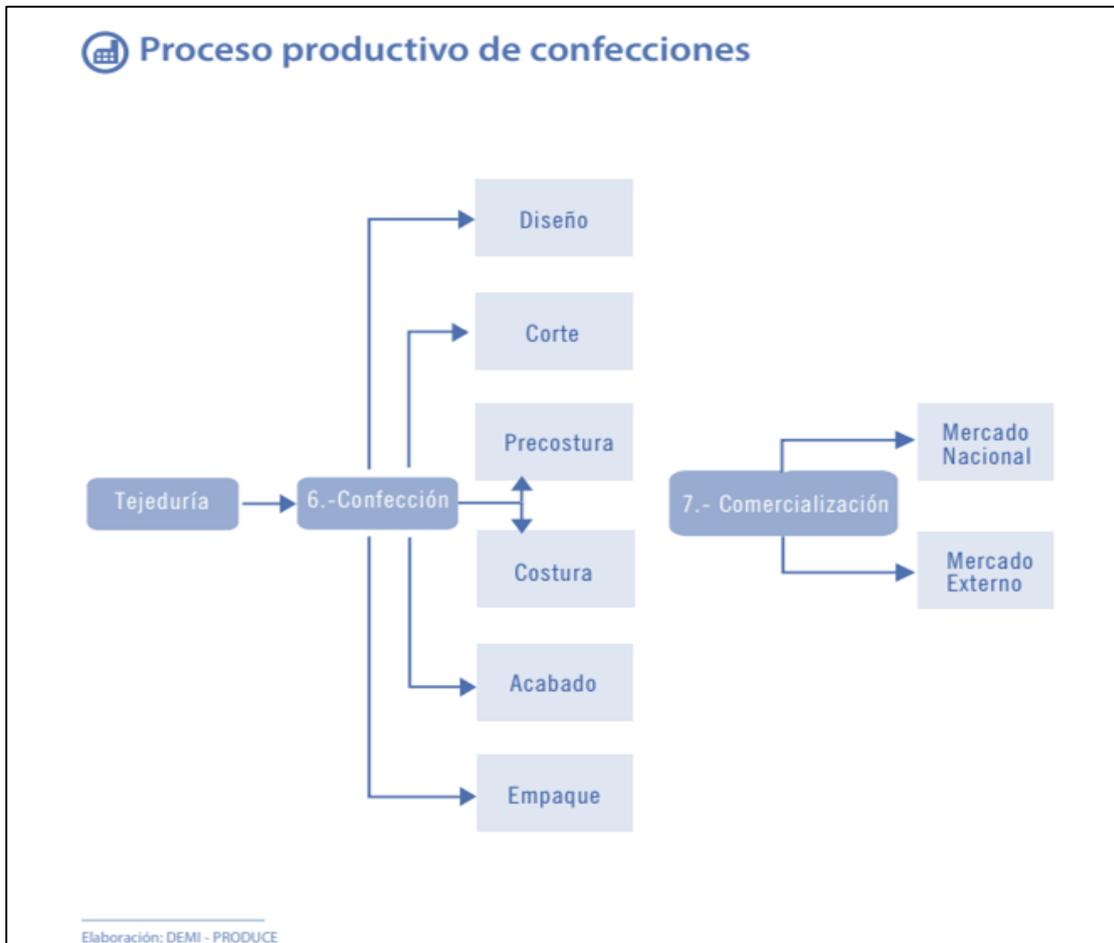
Figura H1: Proceso productivo de la industria textil



Fuente: Ministerio de la Producción (2017)

ANEXO I: Proceso productivo de confecciones

Figura I1: Proceso productivo de confecciones



Fuente: Ministerio de la Producción (2017)

ANEXO J: Cadena de valor de las organizaciones de moda sostenible

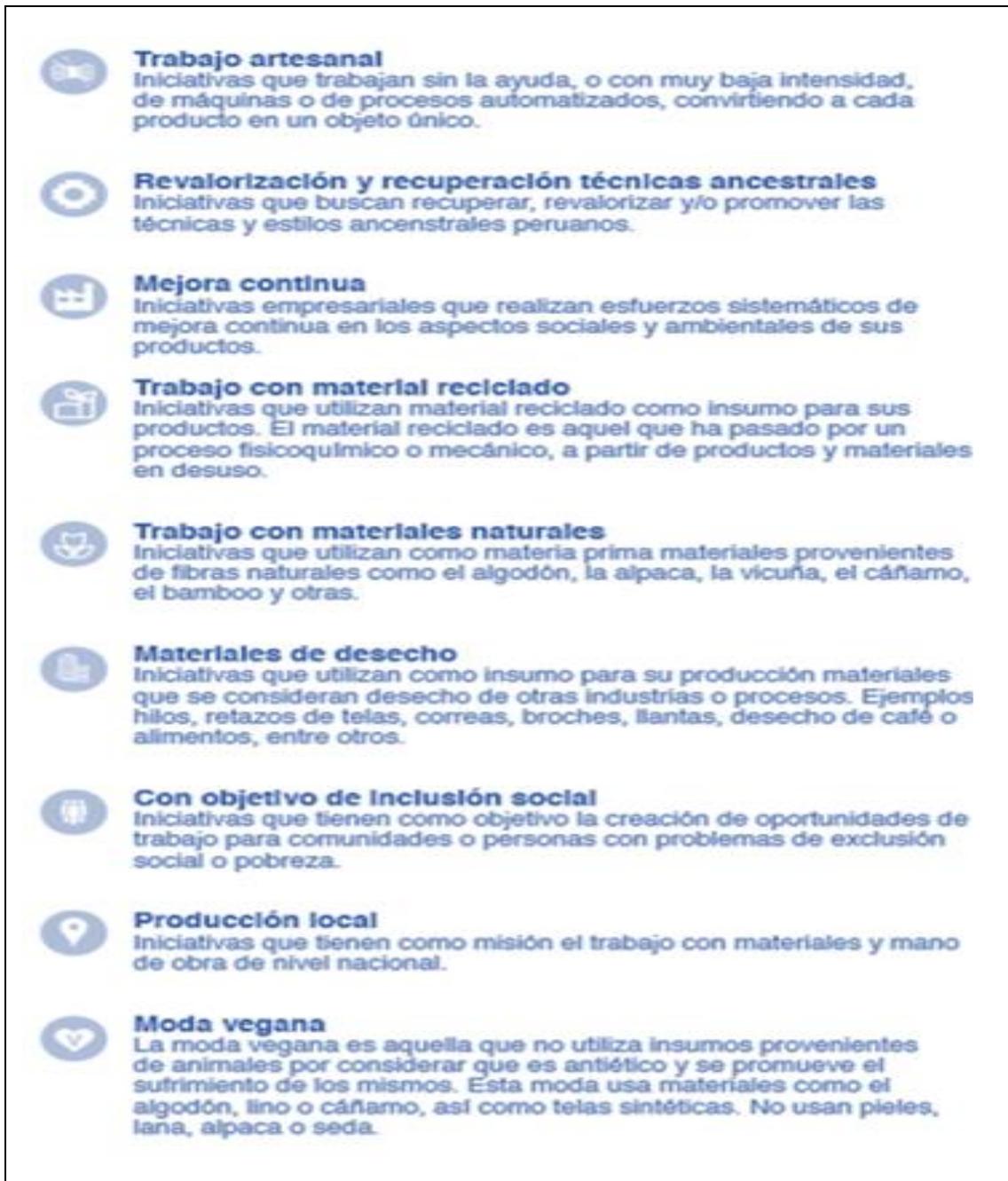
Figura J1: Cadena de valor de las organizaciones de moda sostenible



Fuente: AMSP (2016)

ANEXO K: Características de moda sostenible

Figura K1: Características de moda sostenible



Fuente: AMSP (2016)

ANEXO L: Lineamientos de moda sostenible según la AMSP

Tabla L1: Lineamientos de moda sostenible

Lineamiento	Descripción
Moda Ecológica	<p>-En esta se busca la coordinación entre el mundo económico y el ecológico para preservar la salud y el acceso a los recursos naturales de manera sostenible. Este lineamiento abarca iniciativas como la moda reciclada, upcycling, moda de segunda mano, diseño para el reciclaje, innovación en materiales, entre otras (ASMP, 2016).</p> <p>-Actualmente, una de las industrias más contaminantes es la industria de la moda por malas prácticas en los procesos de producción. Sin embargo, a nivel mundial existen propuestas de prendas de vestir y accesorios con componentes ecológicos, los diseñadores apuestan por productos biodegradables y por el uso de materiales reciclados. En el Perú son cada vez más las empresas textiles y de Moda las están adoptando este conjunto de prácticas en sus procesos de producción y cambios en los tipos de insumos que emplean. Empresas nacionales: Evea Ecofashion, Insecta, etc.</p> <p>-Este aspecto relacionado con la sostenibilidad sería considerado de manera prominente en la decisión de compra de los consumidores de prendas de vestir en un futuro cercano (Halzack y Felsted, 2018).</p>
Moda tecnológica	<p>Tiene la intención de combinar el sector moda y de tecnología, para aprovechar las bondades de esta última. Se busca principalmente desarrollar a través de la mejora continua, procesos digitalizados aplicables a la cadena de valor, es decir, la inserción de innovaciones tecnológicas que provoquen el mayor bien a los usuarios y al medio ambiente (ASMP, 2016).</p> <p>Comúnmente la producción textil se ha caracterizado por las limitadas capacidades en el manejo de tecnologías adecuadas, lo que reduce la probabilidad de una oferta diferenciada en la artesanía textil (Soluciones prácticas, 2017). Al respecto, el Ministerio de comercio exterior y turismo (Mincetur) llevan a cabo programas de capacitación en innovación tecnológica, gestión, diseño, etc., a través de los Centro de Innovación Tecnológica (CITE). Actualmente, el Mincetur cuenta con doce CITES artesanales y turísticos, con el objetivo de mejorar la competitividad de la producción artesanal (Mincetur, 2018).</p>
Moda Ética	<p>Es otro camino, en el cual se enfatiza el respeto por los derechos humanos y laborales en las diferentes actividades, así se promueve un trato justo que empodera a las personas y que le ofrece oportunidades de crecimiento personal y profesional (AMSP, 2016). Lo que dentro de una empresa social puede implicar un trabajo inclusivo con las comunidades o grupos de artesanos(as) o carcelarios de penales, sea como sus proveedores o como parte de su capital de trabajo. De esta manera, las empresas sociales dan oportunidades de inserción laboral que de otra manera, sería difícil de asegurar, en el mercado laboral y que no sería valorado como es el caso de las comunidades de artesanos.</p> <p>Se rige bajo el principio de la transparencia, el cual busca el respeto de derechos laborales, un adecuado espacio de trabajo que garantice la seguridad y el involucramiento de todas las personas quienes forman parte de la cadena de suministro y producción de las prendas de vestir.</p>

ANEXO M: Productos de Bella Aborigen

Tabla M1: Clasificación de productos de Bella Aborigen

Producto	Imagen referencial	Producto	Imagen referencial
Mochilas		Billeteras	
Carteras		Monederos	
Aretes		Necesar	
Bolas navideñas		Llaveros	
Adornos		Clutch	

ANEXO N: Actores internos y externos de Bella Aborigen

Tabla N1: Actores internos y externos de Bella Aborigen

Categoría de actores	Actores	Descripción de la intervención en Bella Aborigen
PROVEEDORES	Asociación de Artesanas “Kuska”	El grupo de artesanas son proveedoras del servicio de tejido y bordado de piezas artesanales. Intervienen en el proceso de producción de la empresa.
	Taller de confección del penal “Virgen de Fátima”	El grupo de mujeres del taller son proveedoras del servicio de confección. Intervienen en el proceso de Operaciones de la empresa.
	Proveedores del emporio comercial “Gamarra”	Proveedores de insumos. Participan en el proceso de Abastecimiento de la cadena de valor.
ARTICULADORES	Plataforma de Emprendimiento social y ambiental “KUNAN”	Apoyo en el proceso de Distribución de la cadena de valor, por la difusión de la marca, búsqueda de sponsors y participación en ferias. Desarrollo de la empresa en ecosistemas y sectores de emprendimientos sociales.
	Asociación de Exportadores “ADEX”	Apoyo en el proceso de Distribución de la cadena de valor. Mantiene informada a la empresa sobre eventos, showrooms y ruedas de negocios.
	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)	Apoyo en el proceso de Infraestructura y Abastecimiento de la cadena de valor. Ayuda a canalizar y encontrar más proveedores y asociaciones más formales.
	PROMPERÚ	Apoyo en el proceso de Distribución y Logística de la cadena de valor. Asesora en temas empresariales y Aduanas. Acceso a contactos nacionales e internacionales.
	Ministerio de la Producción (PRODUCE)	Apoyo en el proceso de Desarrollo de tecnología de la cadena de valor. Ayudó a la empresa a contactarse con una plataforma de moda a nivel mundial WGSN.
DISTRIBUIDORES	Marketplace “HELP A FRIEND”	Distribuidor virtual de la empresa que crea, desarrolla y comercializa productos con valor agregado.
	Marketplace “JUNTOZ”	Distribuidor virtual de la empresa.
	Concept Stores	Distribuidores físicos compartidos con otras marcas.
CLIENTES	Clientes	Adquieren la propuesta de valor de la empresa.

ANEXO Ñ: Lista de actores entrevistados

Tabla Ñ1: Lista de actores entrevistados

Organización	Nombres y apellidos	Cargo
Bella Aborigin	Fiorella Cutipa Calla	Fundadora y Gerente Comercial
	Gloria Calla Paricahua	Gerente General
	-	Clientas
Taller de Confección y armado de cuero - Penal Virgen de Fátima	Jimena Castro	Encargada de Taller
	-	Trabajadoras
Asociación de artesanas Kuska - Ayacucho	Aide Flores Curi	Presidenta
	-	Artesanas
Productos Solidarios - HAF	Julio Centurión	Director
Academia B y comunidades B	Maria Fe Aguilar	Coordinadora
Kunan	Diego Ruiz	Coordinador
Pontificia Universidad Católica del Perú	Baltazar Caravedo	Especialista
Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Fedora Martinez	Directora de Desarrollo Artesanal del Mincetur
	Patricia Talvera	Directora de CITE
Asociación de Moda Sostenible	Ester Xicota	Fundadora
Nómades	Ximena Gonzáles	Co-fundadora
Eco blog Daniela Seoane	Daniela Seoane	Especialista
KANI	Carlos Arturo Ramírez Rojas	Director General

ANEXO O: Guía de entrevista a profundidad

Tabla O1: Guía de entrevista a representantes de Bella Aborigen

Guía de entrevista PILOTO a la fundadora y gerente comercial de Bella Aborigen: Fiorella Cutipa
Fecha: _____ Hora: _____
Lugar: _____
Entrevistador: _____
Entrevistado: _____
Introducción:
<p>Buenos días, somos alumnas del 10mo ciclo la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Universidad Pontificia Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos preparando una tesis de investigación sobre “<i>Los componentes críticos considerados para la creación de valor del modelo de negocio de las empresas sociales dentro del sector de moda sostenible en el Perú</i>”.</p> <p>Dada su experiencia en el sector de empresas sociales de moda sostenible, nos es importante conocer su punto de vista acerca del tema mencionado.</p> <p>La información proporcionada será utilizada exclusivamente con fines académicos. Solicitamos su consentimiento para poder registrar el audio de esta entrevista.</p>
VISIÓN:
Propuesta de valor:
En sus propias palabras, ¿qué es una empresa social?
¿Cuáles son las características que definen a una empresa social?
¿Considera a su Bella Aborigen una empresa social? ¿Por qué?
¿A quién sirve Bella Aborigen? ¿Quiénes son sus beneficiarios?
¿Cuál es el impacto social/ambiental que genera Bella Aborigen?
¿Cómo definiría su propuesta de valor? ¿Cuál es el valor añadido o diferenciación de sus productos?
Planeamiento Estratégica:
¿Cuál es la misión, visión y valores de la empresa?
¿Cuál es la estrategia que están implementando? ¿Se alinea a su misión?
¿Quiénes definen la estrategia en la empresa? ¿Cómo lo hacen?
¿Han desarrollado planes estratégicos? ¿Cuáles son? (plan de marketing, plan financiero, etc.)
¿Conoce el término “Valor compartido”? (Si la respuesta es sí, ¿podría definir lo que es para usted “valor compartido”?)
¿Cuáles considera que son los componentes del Valor compartido? (Si la respuesta es VE y VS, ¿cómo lo genera?)
¿Considera que el valor compartido es parte de su estrategia? ¿Qué función cumple?
¿Cuáles son las proyecciones de su negocio?
¿Cuáles son los objetivos que quiere alcanzar?
Liderazgo/Gerencia:
¿Tiene estudios profesionales? ¿Cuáles son?
¿Cómo se relaciona sus estudios con la empresa que dirige?
En la empresa, ¿existen mandos intermedios?
¿Considera que el trabajo de todos se cohesionan? ¿Cómo es el trabajo en equipo?
¿Cómo se da y de quienes depende la toma de decisiones?
¿Cómo es la comunicación entre todos? ¿Los canales de información son formales o informales?
RECURSOS:
Redes de contacto (networking):
¿Participa en redes institucionales o en otro tipo de redes? ¿En cuáles?
¿Cuenta con una red de apoyo junto a las empresas del sector?
¿Cuenta con una red de apoyo junto a sus proveedores?
¿Cuenta con una red de apoyo junto a sus distribuidores?

Tabla O1: Guía de entrevista a representantes de Bella Aborigen (continuación)

<p>Asociatividad: ¿Ha desarrollado alianzas estratégicas con alguna organización? Si la respuesta es sí ¿Cómo cree que eso ha beneficiado a la empresa al logro de los objetivos? Especificar qué objetivos Beneficiarios: ¿Cómo es el proceso de reclutamiento y selección de artesanos(as)/carcelarios? ¿Cómo describiría al grupo de beneficiarios con los que trabaja? (perfil) ¿Cómo se ha ido desarrollando la sostenibilidad financiera de la empresa? Comunicación estratégica: ¿Cuál es la estrategia tecnológica implementada para la comunicación con sus <i>stakeholders</i>? ej. redes sociales, página web, blog ¿Proporcionan información (¿de qué tipo?) hacia el exterior, a la sociedad en general y a los <i>stakeholders</i>? ¿Cómo lo realizan? Reputación: ¿Cómo cree que es vista la empresa por las clientas y por los beneficiarios? ¿Desarrollan alguna estrategia para manejar la reputación de la empresa? Gestión de riesgos: ¿Desarrollan un plan de gestión de riesgos? ¿Cuáles son los principales riesgos de la empresa? Financieros: Personas: Reputación: OPERACIONES: Creación de valor: ¿La empresa cómo operativiza la creación de valor? ¿Podría describir el proceso? ¿Cree usted que la empresa crea valor económico a través de ese proceso? ¿Cómo? ¿Cree usted que la empresa crea valor social a través de ese proceso? ¿Cómo? ¿Cuáles son las áreas que considera importantes dentro de la organización? ¿Se considera el desempeño e impacto social o medioambiental en la evaluación y selección de sus proveedores, distribuidores o detallistas? ¿Cuáles son los criterios que considera para evaluar y elegir a sus proveedores y distribuidores? ¿cuáles son las fases de producción? (ej. diseño, confección) ¿Qué tipo de materia prima usa? ¿Cuál y cómo obtienen las materias primas para elaborar los productos? ¿cómo gestionan los residuos con los que cuentan? ¿tienen un plan?</p> <p>Gestión del talento:</p> <p>¿Cuántos beneficiarios tiene la empresa, actualmente? ¿Cómo describiría la relación y comunicación con los beneficiarios? ¿La empresa recibe retroalimentación de los artesanos(as)/carcelarios sobre sus actividades y desempeño? ¿Los artesanos(as)/carcelarios reciben algún tipo de entrenamiento de desarrollo profesional? ¿Cuáles? ¿Cómo se da? ¿Con cuánta temporalidad?</p> <p>Gestión del conocimiento:</p> <p>¿Generan espacios de aprendizaje tanto con los beneficiarios como con los colaboradores de la empresa? ¿cómo lo hacen? ¿cómo evalúan el aprendizaje?</p> <p>Gestión Financiera:</p> <p>¿Cómo es su estructura de capital? (deuda, patrimonio) ¿Cómo define su estructura de costos? ¿Reconoce cuáles son sus principales costos? ¿Cuenta con estrategias para reducir costos? ¿Cómo determina sus necesidades de liquidez? ¿sus periodos de pago y cobranzas?</p>
--

Tabla O1: Guía de entrevista a representantes de Bella Aborigen (continuación)

Gestión Comercial:

¿Cuál es el perfil sus clientas?

¿Identifica a sus principales clientas y potenciales clientas?

¿Cuenta con herramientas y canales de promoción? ¿quién lo realiza?

¿Cuáles son los canales de ventas?

ENTORNO:

Análisis externo:

¿Cuáles son las principales características del Sector de Moda sostenible?

¿Cuáles son los mayores oportunidades y amenazas que le presenta el sector de Moda Sostenible a las empresas sociales?

¿Cuáles son los principales retos en el sector?

¿Cuáles considera que serán las proyecciones dentro del sector de Moda Sostenible?

¿Cómo se refleja la Moda Sostenible en su organización?

Tabla O2: Guía de entrevista a la fundadora y gerente comercial, y gerente general de Bella Aborigen: Fiorella Cutipa y Gloria Calla

Guía de entrevista a la fundadora y gerente comercial, y gerente general de Bella Aborigen: Fiorella Cutipa y Gloria Calla

Fecha: _____ Hora: _____

Lugar: _____

Entrevistador: _____

Entrevistado: _____

Introducción:

Buenos días, somos alumnas del 10mo ciclo la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Universidad Pontificia Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos preparando una tesis de investigación sobre *“Los componentes críticos considerados para la creación de valor del modelo de negocio de las empresas sociales dentro del sector de moda sostenible en el Perú”*.

Dada su experiencia en el sector de empresas sociales de moda sostenible, nos es importante conocer su punto de vista acerca del tema mencionado.

La información proporcionada será utilizada exclusivamente con fines académicos. Solicitamos su consentimiento para poder registrar el audio de esta entrevista.

Sobre Oferta:

Proposición de valor:

¿Qué valor, cree usted, le proporciona a sus clientas? ¿Cuáles cree que son las aspiraciones/necesidades de las clientas que se busca cubrir/solucionar a través de los productos ofrecidos?

¿Cuáles cree que son los elementos o atributos principales de su propuesta de valor que determina que su cliente elija sus productos?

¿Cómo es el proceso de creación/diseño de nuevos productos? ¿Qué criterios consideran? ¿Qué paquete de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

¿Cree que la proposición de valor de la empresa es un componente relevante que le permite crear valor social y económico? ¿Por qué?

Sobre Mercado:

Segmento de mercado:

¿Cómo segmentan el mercado? ¿Cuáles son esos criterios?

¿Cuáles son las necesidades /características /comportamientos de su target? ¿Para quiénes crean valor?

Relacionamiento:

¿Cómo se da a conocer la propuesta de valor a las clientas?

¿Cómo ayudan al cliente a evaluar su propuesta de valor?

¿Cómo es el servicio post-venta?

¿Cómo describiría la relación con sus clientas? (asistente personal, automatizado, comunidad, cocreación)

¿Cómo es el proceso fidelización de clientas?

¿Cómo gestionan su imagen corporativa?

¿Cómo su imagen corporativa crea valor para la empresa social?

Distribución:

¿Cómo pueden adquirir las clientas el producto/servicio? ¿Qué tipo de canal usan? (fuerza de venta / e-commerce/ tiendas propias y/o compartidas/mayoristas)

¿Cómo este canal agrega valor a la empresa social?

Relacionamiento:

¿Cómo se da a conocer la propuesta de valor a las clientas?

¿Cómo ayudan al cliente a evaluar su propuesta de valor?

¿Cómo es el servicio post-venta?

Tabla O2: Guía de entrevista a la fundadora y gerente comercial, y gerente general de Bella Aborígen: Fiorella Cutipa y Gloria Calla (continuación)

<p>¿Cómo describiría la relación con sus clientas? (asistente personal, automatizado, comunidad, cocreación)</p> <p>¿Cómo es el proceso fidelización de clientas?</p> <p>¿Cómo gestionan su imagen corporativa?</p> <p>¿Cómo su imagen corporativa crea valor para la empresa social?</p> <p>Distribución:</p> <p>¿Cómo pueden adquirir las clientas el producto/servicio?¿Qué tipo de canal usan? (fuerza de venta / e-commerce/ tiendas propias y/o compartidas/mayoristas)</p> <p>¿Cómo este canal agrega valor a la empresa social?</p> <p>¿Cuáles son sus mecanismos clave para comunicarse y gestionar las relaciones con proveedores y/ distribuidores?</p> <p>Sobre Gobernanza</p> <p>Modelo de Gobernanza:</p> <p>¿Quiénes toman las decisiones en la empresa? ¿Cómo se toman las decisiones dentro de la empresa?¿Por qué ?</p> <p>En el proceso de toma de decisiones ¿qué actores se toman en cuenta? (tales como trabajadores, clientes, artesanos, proveedores, etc) ¿Para ello, realizan un mapeo de sus intereses o expectativas? ¿Cómo crees que influye esto en la relación que desarrolla la empresa con dichos actores?</p> <p>Considerar los intereses de los distintos actores en la toma de decisiones ¿Cree usted que es un elemento importante para la creación de valor? ¿Por qué?</p> <p>Sobre Ecosistema:</p> <p>Cadena de valor:</p> <p>¿Quiénes son sus principales tipos de proveedores? ¿cuenta con una red de valor con sus proveedores? ¿estos socios comparten la visión de la empresa? ¿Cuáles son sus mecanismos clave para comunicarse y gestionar las relaciones con proveedores?</p> <p>Describe el proceso de producción de un producto (accesorio)</p> <p>¿Cuáles son las principales actividades en el proceso de producción que realiza la empresa? y ¿por qué?</p> <p>¿Los procesos son estandarizados o personalizados? ¿Aplican el uso de tecnologías en algunos de los procesos para mejorarlos? ¿Cómo lo realizan? ¿cuales han sido los beneficios o cambios que han generado?</p> <p>¿Cómo realizan la Gestión de RRHH: reclutamiento, selección, desarrollo y compensación de los colaboradores y beneficiarios que forman parte de su cadena de valor? ¿Cuál es el perfil de los colaboradores y beneficiarios en la empresa?</p> <p>Competencias:</p> <p>¿Considera que la dirección de la empresa cuenta con conocimientos específicos de gestión para dirigirla? ¿cuáles son estos? ¿cómo los aplica?</p> <p>¿Cuáles son los principales conocimientos técnicos y competencias que deben contar los colaboradores? y ¿por qué? ¿cómo estas competencias incrementan el valor generado para las clientas y/o beneficiarios? ¿los colaboradores presentan aptitud de aprendizaje ante nuevo conocimiento e información?</p> <p>Redes de socios:</p> <p>¿Cuenta con una red de contactos de proveedores, empresas en el rubro/competidores/ distribuidores u otros? ¿quiénes son y desde cuándo? ¿Cuáles considera que son los beneficios de tener/ pertenecer a una red de contactos? ¿hasta el momento de qué manera le favoreció pertenecer a estas redes?</p> <p>¿Estas redes de socios son diversificadas? ¿Cómo describiría la red de socios al cual pertenece? ¿Cómo describiría la cooperación y la entrega de información entre los socios? ¿todos los miembros lo realizan de la misma forma o nivel?</p> <p>Sobre Superávit</p> <p>Gestión de dividendos:</p>

Tabla O2: Guía de entrevista a la fundadora y gerente comercial, y gerente general de Bella Aborigen: Fiorella Cutipa y Gloria Calla (continuación)

¿Realiza la división de dividendos entre los accionistas/fundadores? O ¿El excedente es reinvertido como capital? ¿qué determina ello? ¿Existe otra fuente de ingreso a parte de las ventas?

Sobre la ecuación económica:

Modelo de ingresos:

Además de los ingresos por venta de los productos ¿Qué otro tipo de ingresos tiene la empresa? ¿Cuáles son las fuentes de ingreso más importantes? ¿De qué depende el desempeño de cada fuente de ingreso? ¿Cómo cree que las fuentes de ingresos les permite alcanzar su objetivo crear valor?

¿Existe un ¿Qué precio está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? ¿Cómo determina los precios para cada tipo de segmento? ¿Qué impacto cree usted que tiene la fijación de precios en los ingresos de la empresa?

Estructura de costos:

¿Qué costos tiene la empresa? ¿Cuáles son los costos más importantes?

Teniendo en cuenta que eficiencia significa lograr las metas con el menor cantidad de recursos posibles. Dentro de su estructura de costos ¿La empresa busca permanentemente la eficiencia en sus costos o cree que estos estarán en función al valor que le ofrece a sus clientes a través de los productos?

Sobre la Ecuación Social:

Riesgos

¿Cómo fue la relación con el artesano al inicio de la intervención? ¿Representó un riesgo para la empresa social?

¿Existe un ambiente de confianza con el artesano? ¿Cómo se construyó?

¿Cómo mantienen un equilibrio en la creación de valor social y económico?

¿Qué representa un riesgo para la empresa social?

¿A pasado que le han dado prioridad al valor social sobre el económico o viceversa? ¿Cómo han actuado en dicha situación? ¿Qué lecciones han aprendido de ello?

Beneficiarios:

¿Cómo identifican las necesidades sociales de sus beneficiarios?

¿Hacen uso de alguna herramienta para ello? ¿Cuál?

¿Priorizan las necesidades sociales de los beneficiarios? ¿Cómo lo hacen?

¿Actualmente qué necesidades sociales están atacando con su intervención?

¿De qué manera lo está haciendo? (acceso a nuevos productos /servicios/mercados , ayuda a los que carecen de voz/ mitigación de externalidades)

¿Miden el impacto generado en el beneficiario final? ¿Usan alguna herramienta para ello? ¿Cuál?

¿Cómo la propuesta de valor mejora la calidad de vida del beneficiario final?

Beneficios para el entorno

¿Qué cambios sociales/económicos/políticos se evidencia en el entorno? ¿Existen iniciativas de emprendimiento económico o social como resultado de la intervención de la empresa social? ¿El impacto en el entorno responde a lo esperado por la empresa social?

Tabla O3: Guía de entrevista a expertos

Guía de entrevista a la co-fundadora de la Asociación de Moda Sostenible: Ester Xicota	
Fecha:	Hora:
Lugar:	
Entrevistador:	
Entrevistado:	
Introducción:	
<p>Buenos días, somos alumnas del 10mo ciclo la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Universidad Pontificia Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos preparando una tesis de investigación sobre <i>“Los componentes críticos en la creación de valor en el modelo de negocio de una empresa social del sector de moda sostenible. Estudio de caso único: Bella Aborigen”</i>.</p> <p>Dada su experiencia en el sector de moda sostenible, nos es importante conocer su punto de vista acerca del tema mencionado.</p> <p>La información proporcionada será utilizada exclusivamente con fines académicos. Solicitamos su consentimiento para poder registrar el audio de esta entrevista.</p> <p>Marco general:</p> <ul style="list-style-type: none">¿Cómo nació la asociación?¿Cuáles fueron los antecedentes de la Asociación y del sector de moda?¿Cómo describiría el sector de la moda sostenible actualmente?¿Cuáles son las oportunidades y amenazas que podemos encontrar en el sector?	
Sobre la misión de AMSP:	
<ul style="list-style-type: none">¿De qué manera lo hacen buscan articular l sector de moda sostenible?¿Qué estrategias utilizan para lograr la visualización de las empresas del sector? ¿Qué rol juegan las redes de contactos?¿Cuáles son las prácticas y/o modelos sostenibles que buscan difundir dentro del sector?¿De qué manera están logrando la concientización en los consumidores?	
Sobre el Directorio de Moda Sostenible:	
<ul style="list-style-type: none">¿Qué proceso siguieron las empresas para pertenecer al directorio?¿Cuál es el perfil de las empresas que forman parte? <p>Sobre la tipología de moda sostenible ¿Cuáles fueron los criterios para realizar dicha clasificación?</p> <p>¿Cuál es la situación actual de cada una de ellas? ¿Qué retos se presentan en cada una de ellas?</p>	
Sobre las empresas sociales:	
<ul style="list-style-type: none">¿Podría definir, en sus propias palabras, qué es una empresa social del sector de moda sostenible?¿Qué valor buscar generar? ¿cómo es que crean valor social la empresa?¿Qué opina de que las empresas sociales son el 17% de la asociación?	
Sobre los componentes críticos en el modelo de negocio de empresas sociales:	
<p>Hemos encontrado una propuesta teórica de modelo de negocio para empresas sociales constituida por trece componentes para la creación de valor (Se presenta la operativización/definición de cada variable). La investigación pretende identificar cuáles son aquellos componentes críticos en el modelo de negocio de Bella Aborigen:</p> <p>Sobre la propuesta de valor ¿Cuáles cree que son aquellos elementos que les permiten entregar una propuesta diferenciadora y que sea exitosa? ¿Considera este componente como crítico? ¿Por qué?</p> <p>Sobre el segmento de mercado ¿qué características principales deberían considerar las empresas sociales para el sector de moda sostenible y artesanía? ¿Considera que es un componente crítico? ¿Por qué?</p>	

Tabla O3: Guía de entrevista a expertos (continuación)

<p>¿Qué opinión tiene sobre el relacionamiento (comunicación de la propuesta) que desarrolla la empresa con sus clientas? ¿cuáles serían aquellos elementos que ellos deben tomar en cuenta? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?</p> <p>Sobre los canales de distribución ¿cuáles serían aquellos elementos que ellos deben tomar en cuenta que le permita llegar a sus clientas? (Mencionar que existen canales como HAF, ferias, Lima concept store, etc) ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?</p> <p>Sobre el modelo de gobernanza de estas empresa ¿Cuáles son aquellos elementos que lo caracterizan? ¿Qué sugerencias cree necesarias para un buen modelo de gobernanza? ¿cuáles serían aquellos elementos que ellos deben tomar en cuenta?</p> <p>Al trabajar con artesanos ¿considera usted importante incorporarlos en el modelo de gobernanza? ¿Por qué? ¿En qué tipo de decisiones de la empresa se deben incorporar a los artesanos? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?</p> <p>Sobre la cadena de valor, ¿cuáles cree usted que son aquellas actividades clave que realiza la empresa para crear valor? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?</p> <p>¿Cuáles son aquellas condiciones que permiten la articulación entre los distintos sectores y qué hace que funcione como una red de socios? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?</p> <p>¿Cuáles competencias, usted considera indispensable que los colaboradores de la empresa desarrollen? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?</p> <p>Sobre la gestión de dividendos, existen empresas que no reparten dividendos y se invierte todo para lograr su fin social, otras propuestas, no realizan ello, pero buscan maximizar los beneficios para el grupo de beneficiarios ¿Qué opinión le merece ello en el marco de su experiencia? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?</p> <p>Sobre las fuentes de ingresos de estas empresas, un gran porcentaje es por la comercialización de productos, sin embargo existen otros tipos de financiamiento a los que puedan acceder (apoyos individuales, apoyo de empresas, fondos estatales) ¿Cuáles cree que son los más importantes? ¿por qué? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?</p> <p>Sobre la gestión de sus costos ¿cuál es la situación actual que presentan en ese ámbito? ¿qué elementos se deben considerar dado que un costo principal de estas empresas es el asignado al pago por el trabajo de los artesanos? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?</p> <p>Al ser empresas sociales que buscan generar tanto beneficio social como económico ¿Qué opinión le merece que exista un riesgo de lograr el equilibrio en la creación de valor? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?</p> <p>¿Cuáles cree que son aquellos beneficios que le aportan a los artesanos? ¿cuáles serían aquellos beneficios para su entorno más cercano, sus comunidades? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?</p> <p>Observaciones: Se le agradece por el tiempo y la información brindada en la entrevista. Cabe resaltar que la información recopilada será de carácter confidencial. Esperamos contar con la organización en participaciones futuras.</p>
--

Tabla O4: Guía de entrevista a la Coordinadores de “Academia B” y “Comunidades B” de Sistema B Perú: María Fe Aguilar

Guía de entrevista a la Coordinadores de “Academia B” y “Comunidades B” de Sistema B Perú: María Fe Aguilar	
Fecha:	Hora:
Lugar:	
Entrevistador:	
Entrevistado:	
Introducción:	
<p>Buenos días, somos alumnas del 10mo ciclo la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Universidad Pontificia Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos preparando una tesis de investigación sobre <i>“Los componentes críticos considerados para la creación de valor del modelo de negocio de las empresas sociales dentro del sector de moda sostenible en el Perú”</i>.</p> <p>Dada su experiencia en el sector de empresas sociales, nos es importante conocer su punto de vista acerca del tema mencionado.</p> <p>La información proporcionada será utilizada exclusivamente con fines académicos. Solicitamos su consentimiento para poder registrar el audio de esta entrevista.</p> <p>Sobre el ecosistema de las empresas sociales en el Perú:</p> <p>¿Cómo describirías el desarrollo de las empresas sociales en el Perú?</p> <p>¿Considera relevante la participación de las empresas sociales para la sociedad peruana? ¿Por qué?</p> <p>Desde tu experiencia en Sistema B, ¿qué características comunes consideras que tiene las empresas sociales en el Perú?</p> <p>¿Cómo es el entorno/ecosistema social en el que se desarrollan las empresas sociales en el Perú actualmente? ¿Qué elementos u organizaciones lo componen?</p> <p>¿Existen actores relevantes en el entorno que faciliten la creación de valor? ¿Cuáles son?</p> <p>¿Quiénes deberían ser los actores relevantes del entorno? ¿Cómo crees que debería ser su participación?</p> <p>¿Qué condiciones son necesarias en el entorno para el desarrollo empresas sociales en el Perú?</p> <p>¿Cómo crees que será el desarrollo de las empresas sociales en el Perú?</p> <p>Sobre los modelos de negocio en empresas sociales:</p> <p>¿Cómo cree usted que las empresas sociales crean valor?</p> <p>¿Cree que los modelos de negocio son relevantes para las empresas sociales? ¿ En qué radica su importancia?</p> <p>¿Cuáles cree usted que serían los componentes de los modelos de negocios de las empresas sociales?</p> <p>¿Considera usted que existen componentes relevantes en los modelos de negocio para crear valor?</p> <p>¿Cuáles componentes del modelo de negocio considera más relevantes para la creación de valor de las empresas sociales?</p> <p>¿Cuáles componentes del modelo de negocio considera menos relevantes para la creación de valor de las empresas sociales?</p> <p>Sobre los componentes críticos:</p> <p>Hemos encontrado una propuesta teórica de modelo de negocio para empresas sociales constituida por trece componentes para la creación de valor (Se presenta la operativización/definición de cada variable). La investigación pretende identificar cuáles son aquellos componentes críticos en el modelo de negocio de Bella Aborigen:</p> <p>Sobre la propuesta de valor ¿Cuáles cree que son aquellos elementos que les permiten entregar una propuesta diferenciadora y que sea exitosa? ¿Considera este componente como crítico? ¿Por qué?</p> <p>Sobre el segmento de mercado ¿qué características principales deberían considerar las empresas sociales para el sector de moda sostenible y artesanía? ¿Considera que es un componente crítico? ¿Por qué?</p>	

Tabla O4: Guía de entrevista a la Coordinadores de “Academia B” y “Comunidades B” de Sistema B Perú: María Fe Aguilar (continuación)

¿Qué opinión tiene sobre el relacionamiento (comunicación de la propuesta) que desarrolla la empresa con sus clientes? ¿cuáles serían aquellos elementos que ellos deben tomar en cuenta? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?

Sobre los canales de distribución ¿cuáles serían aquellos elementos que ellos deben tomar en cuenta que le permita llegar a sus clientes? (Mencionar que existen canales como HAF, ferias, Lima concept store, etc) ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?

Sobre el modelo de gobernanza de estas empresa ¿Cuáles son aquellos elementos que lo caracterizan? ¿Qué sugerencias cree necesarias para un buen modelo de gobernanza? ¿cuáles serían aquellos elementos que ellos deben tomar en cuenta?

Al trabajar con artesanos ¿considera usted importante incorporarlos en el modelo de gobernanza? ¿Por qué? ¿En qué tipo de decisiones de la empresa se deben incorporar a los artesanos? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?

Sobre la cadena de valor, ¿cuáles cree usted que son aquellas actividades clave que realiza la empresa para crear valor? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?

¿Cuáles son aquellas condiciones que permiten la articulación entre las distintos sectores y qué hace que funcione como una red de socios? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?

¿Cuáles competencias, usted considera indispensable que los colaboradores de la empresa desarrollen? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?

Sobre la gestión de dividendos, existen empresas que no reparten dividendos y se invierte todo para lograr su fin social, otras propuestas, no realizan ello pero buscan maximizar los beneficios para el grupo de beneficiarios ¿Qué opinión le merece ello en el marco de su experiencia? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?

Sobre las fuentes de ingresos de estas empresas, un gran porcentaje es por la comercialización de productos, sin embargo existen otros tipos de financiamiento a los que puedan acceder (apoyos individuales, apoyo de empresas, fondos estatales) ¿Cuáles cree que son los más importantes? ¿por qué? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?

Sobre la gestión de sus costos ¿cuál es la situación actual que presentan en ese ámbito? ¿qué elementos se deben considerar dado que un costo principal de estas empresas es el asignado al pago por el trabajo de los artesanos? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?

Al ser empresas sociales que buscan generar tanto beneficio social como económico ¿Qué opinión le merece que exista un riesgo de lograr el equilibrio en la creación de valor? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?

¿Cuáles cree que son aquellos beneficios que le aportan a los artesanos? ¿cuáles serían aquellos beneficios para su entorno más cercano, sus comunidades? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?

Tabla 05: Guía de entrevista a la Coordinador de Kunan Diego Ruiz

Guía de entrevista al coordinador de Kunan Diego Ruiz
Fecha: _____ Hora: _____
Lugar: _____
Entrevistador: _____
Entrevistado: _____
Introducción:
<p>Buenos días, somos alumnas del 10mo ciclo la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Universidad Pontificia Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos preparando una tesis de investigación sobre <i>“Los componentes críticos considerados para la creación de valor del modelo de negocio de las empresas sociales dentro del sector de moda sostenible en el Perú”</i>.</p> <p>Dada su experiencia en el sector de los emprendimientos sociales, nos es importante conocer su punto de vista acerca del tema mencionado.</p> <p>La información proporcionada será utilizada exclusivamente con fines académicos. Solicitamos su consentimiento para poder registrar el audio de esta entrevista.</p> <p>Sobre el ecosistema de las empresas sociales en el Perú:</p> <p>¿Cómo es el entorno/ecosistema social en el que se desarrollan las empresas sociales en el Perú actualmente? ¿Qué elementos u organizaciones lo componen?</p> <p>¿Cómo describirías el desarrollo de las empresas sociales en el Perú?</p> <p>¿Considera relevante la participación de las empresas sociales para la sociedad peruana? ¿Por qué?</p> <p>¿Cuáles son los desafíos en el entorno para las empresas sociales?</p> <p>Frente a estos desafíos, ¿qué rol cumple Kunan en respuesta al entorno de las empresas sociales? ¿Qué valor está creando?</p> <p>Desde tu experiencia, ¿qué características comunes consideras que tiene las emprendimientos sociales en el Perú?</p> <p>¿Existen actores relevantes en el entorno de las empresas sociales que faciliten la creación de valor? ¿Cuáles son?</p> <p>¿Quiénes deberían ser los actores relevantes del entorno? ¿Cómo crees que debería ser su participación?</p> <p>¿Qué condiciones son necesarias en el entorno para el desarrollo empresas sociales en el Perú?</p> <p>¿Cómo crees que será el desarrollo de las empresas sociales en el Perú?</p> <p>Sobre los modelos de negocio en empresas sociales:</p> <p>¿De qué manera cree usted que las empresas sociales crean valor? (tipos)</p> <p>¿Cree que los modelos de negocio son relevantes para las empresas sociales? ¿ En qué radica su importancia?</p> <p>¿Cuáles cree que son los componentes que debe considerar el modelo de negocios para las empresas sociales?</p> <p>¿Considera usted que existen componentes relevantes en los modelos de negocio para crear valor?</p> <p>¿Cuáles son?</p> <p>Sobre la creación de valor</p> <p>¿Qué condiciones debe cumplir una empresa social o un emprendimiento social para decir que está creando valor social y/o ambiental?</p> <p>¿Qué recomendaciones le daría a una empresa social con respecto a la relación entre creación de valor social y económico?</p> <p>¿Cómo considera que esta actualmente las condiciones en el entorno para las empresas sociales, para el crecimiento de las empresas sociales?</p> <p>¿Qué condiciones serían necesarias encontrar en el entorno? aquí en el Perú para que puedan desarrollar ese tipo de empresas.</p> <p>¿Usted considera que es importante que las empresas sociales tengan un modelo de negocio? tener un modelo de negocios que les ayuda a crear valor ?</p>

Tabla O5: Guía de entrevista a la Coordinador de Kunan Diego Ruiz (continuación)

Sobre los componentes críticos:

Hemos encontrado una propuesta teórica de modelo de negocio para empresas sociales constituida por trece componentes para la creación de valor (Se presenta la operativización/definición de cada variable). La investigación pretende identificar cuáles son aquellos componentes críticos en el modelo de negocio de Bella Aborigen:

Sobre la propuesta de valor ¿Cuáles cree que son aquellos elementos que les permiten entregar una propuesta diferenciadora y que sea exitosa? ¿Considera este componente como crítico? ¿Por qué?

Sobre el segmento de mercado ¿qué características principales deberían considerar las empresas sociales para el sector de moda sostenible y artesanía? ¿Considera que es un componente crítico? ¿Por qué?

¿Qué opinión tiene sobre el relacionamiento (comunicación de la propuesta) que desarrolla la empresa con sus clientes? ¿cuáles serían aquellos elementos que ellos deben tomar en cuenta? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?

Sobre los canales de distribución ¿cuáles serían aquellos elementos que ellos deben tomar en cuenta que le permita llegar a sus clientes? (Mencionar que existen canales como HAF, ferias, Lima concept store, etc) ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?

Sobre el modelo de gobernanza de esta empresa ¿Cuáles son aquellos elementos que lo caracterizan? ¿Qué sugerencias cree necesarias para un buen modelo de gobernanza? ¿cuáles serían aquellos elementos que ellos deben tomar en cuenta?

Al trabajar con artesanos ¿considera usted importante incorporarlos en el modelo de gobernanza? ¿Por qué? ¿En qué tipo de decisiones de la empresa se deben incorporar a los artesanos? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?

Sobre la cadena de valor, ¿cuáles cree usted que son aquellas actividades clave que realiza la empresa para crear valor? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?

¿Cuáles son aquellas condiciones que permiten la articulación entre los distintos sectores y qué hace que funcione como una red de socios? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?

¿Cuáles competencias, usted considera indispensable que los colaboradores de la empresa desarrollen? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?

Sobre la gestión de dividendos, existen empresas que no reparten dividendos y se invierte todo para lograr su fin social, otras propuestas, no realizan ello pero buscan maximizar los beneficios para el grupo de beneficiarios ¿Qué opinión le merece ello en el marco de su experiencia? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?

Sobre las fuentes de ingresos de estas empresas, un gran porcentaje es por la comercialización de productos, sin embargo existen otros tipos de financiamiento a los que puedan acceder (apoyos individuales, apoyo de empresas, fondos estatales) ¿Cuáles cree que son los más importantes? ¿por qué? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?

Sobre la gestión de sus costos ¿cuál es la situación actual que presentan en ese ámbito? ¿qué elementos se deben considerar dado que un costo principal de estas empresas es el asignado al pago por el trabajo de los artesanos? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?

Al ser empresas sociales que buscan generar tanto beneficio social como económico ¿Qué opinión le merece que exista un riesgo de lograr el equilibrio en la creación de valor? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?

¿Cuáles cree que son aquellos beneficios que le aportan a los artesanos? ¿cuáles serían aquellos beneficios para su entorno más cercano, sus comunidades? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?

Tabla O6: Guía de entrevista al director de Productos Solidarios (HAF) Julio Centurión

Guía de entrevista al director de Productos Solidarios (HAF) Julio Centurión	
Fecha:	Hora:
Lugar:	
Entrevistador:	
Entrevistado:	
Introducción:	
<p>Buenos días, somos alumnas del 10mo ciclo la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Universidad Pontificia Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos preparando una tesis de investigación sobre <i>“Los componentes críticos considerados para la creación de valor del modelo de negocio de las empresas sociales dentro del sector de moda sostenible en el Perú”</i>.</p> <p>Dada su experiencia en el sector de los emprendimientos sociales, nos es importante conocer su punto de vista acerca del tema mencionado.</p> <p>La información proporcionada será utilizada exclusivamente con fines académicos. Solicitamos su consentimiento para poder registrar el audio de esta entrevista.</p> <p>1. ¿Cómo se creó Productos solidarios y hace cuánto tiempo? Cuál fue la propuesta inicial que se plantearon?</p> <p>Actualmente, ¿De qué manera HAF crea valor social y/o ambiental?</p> <p>2. ¿Cómo seleccionan a las empresas que estarán en su plataforma? ¿qué requisitos cumple? o ellas postulan, como es ese proceso</p> <p>¿Qué determina los costos o tarifas que las empresas pagan por el uso del canal? O por estar en la plataforma?</p> <p>3. ¿Cuáles son los productos más vendidos?¿Cuáles son las categorías más vendidas?</p> <p>4. Sobre el proceso de compra y contacto con las empresas</p> <p>Por ejemplo si un cliente se contacta con ustedes por un producto que quiere adquirir, como se da el proceso de compra</p> <p>5. ¿Cuáles son sus mecanismos clave para comunicarse y gestionar las relaciones con las empresas de impacto?</p> <p>6. ¿Cómo fue el primer contacto con Bella Aborigin?</p> <p>7. Desde su experiencia, ¿cuáles son los componentes claves en la creación de valor de las empresas sociales?</p> <p>Sobre la propuestas de las distintos emprendimientos:</p> <p>¿Cuáles cree que son aquellos componentes que lo hacen una propuesta de valor diferenciadora o innovadora? ¿Cuáles cree que sin aquellos factores necesarios para que las empresas puedan transmitir su fin social Y logren tener éxito en ello</p> <p>8. ¿Cómo gestionan el apoyo a las causas sociales y / medioambientales?</p> <p>9. ¿Miden el impacto generado en el beneficiario final? ¿Cómo? (cuentan con herramientas?</p> <p>10. ¿Por qué consideraría importante los canales de distribución en la creación de valor de las empresas que trabajan con ustedes? ¿qué le ofrecen a las empresas?</p>	

Tabla O7: Guía de entrevista a la co-fundadora de Nómades: Ximena González

Guía de entrevista a la co-fundadora de Nómades: Ximena González	
Fecha:	Hora:
Lugar:	
Entrevistador:	
Entrevistado:	
Introducción:	
<p>Buenos días, somos alumnas del 10mo ciclo la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Universidad Pontificia Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos preparando una tesis de investigación sobre <i>“Los componentes críticos en la creación de valor en el modelo de negocio de una empresa social del sector de moda sostenible. Estudio de caso único: Bella Aborigen”</i>.</p> <p>Dada su experiencia en el sector de moda sostenible, nos es importante conocer su punto de vista acerca del tema mencionado.</p> <p>La información proporcionada será utilizada exclusivamente con fines académicos. Solicitamos su consentimiento para poder registrar el audio de esta entrevista.</p>	
Marco general:	
¿Cómo nació Nómades? ¿Cuál es la misión y la visión de Nómades?	
¿Cuáles son los desafíos que tienen actualmente?	
¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de Nómades?	
Sobre el sector de moda sostenible:	
¿Cómo describiría el sector de la moda sostenible actualmente?	
¿Cuáles son las oportunidades y amenazas que podemos encontrar en el sector?	
Sobre las empresas sociales:	
¿Podría definir, en sus propias palabras, qué es una empresa social del sector de moda sostenible?	
¿Qué valor buscar generar? ¿cómo es que crean valor social la empresa?	
Sobre el trabajo con los artesanos:	
¿Por qué decidieron trabajar con los artesanos de Lurín?	
¿Cómo fue la interacción inicial con ellos? ¿Cuáles fueron los principales retos?	
¿De qué manera ustedes les presentaron la propuesta de este proyecto?	
¿Cómo es la relación que mantienen con los artesanos de Lurín?	
Sobre los componentes críticos en el modelo de negocio de empresas sociales:	
Hemos encontrado una propuesta teórica de modelo de negocio para empresas sociales constituida por trece componentes para la creación de valor (Se presenta la operativización/definición de cada variable). La investigación pretende identificar cuáles son aquellos componentes críticos en el modelo de negocio de Bella Aborigen:	
Sobre la propuesta de valor ¿Cuáles cree que son aquellos elementos que les permiten entregar una propuesta diferenciadora y que sea exitosa? ¿Considera este componente como crítico? ¿Por qué?	
Sobre el segmento de mercado ¿qué características principales deberían considerar las empresas sociales para el sector de moda sostenible y artesanía? ¿Considera que es un componente crítico? ¿Por qué?	
¿Qué opinión tiene sobre el relacionamiento (comunicación de la propuesta) que desarrolla la empresa con sus clientas? ¿cuáles serían aquellos elementos que ellos deben tomar en cuenta? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?	
Sobre los canales de distribución ¿cuáles serían aquellos elementos que ellos deben tomar en cuenta que le permita llegar a sus clientas? (Mencionar que existen canales como HAF, ferias, Lima concept store, etc) ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?	
Sobre el modelo de gobernanza de estas empresa ¿Cuáles son aquellos elementos que lo caracterizan? ¿Qué sugerencias cree necesarias para un buen modelo de gobernanza? ¿cuáles serían aquellos elementos que ellos deben tomar en cuenta?	
Al trabajar con artesanos ¿considera usted importante incorporarlos en el modelo de gobernanza? ¿Por qué? ¿En qué tipo de decisiones de la empresa se deben incorporar a los artesanos? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?	

**Tabla O7: Guía de entrevista a la co-fundadora de Nómades: Ximena González
(continuación)**

Sobre la cadena de valor, ¿cuáles cree usted que son aquellas actividades clave que realiza la empresa para crear valor? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?

¿Cuáles son aquellas condiciones que permiten la articulación entre las distintos sectores y qué hace que funcione como una red de socios? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?

¿Cuáles competencias, usted considera indispensable que los colaboradores de la empresa desarrollen? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?

Sobre la gestión de dividendos, existen empresas que no reparten dividendos y se invierte todo para lograr su fin social, otras propuestas, no realizan ello pero buscan maximizar los beneficios para el grupo de beneficiarios ¿Qué opinión le merece ello en el marco de su experiencia? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?

Sobre las fuentes de ingresos de estas empresas, un gran porcentaje es por la comercialización de productos, sin embargo existen otros tipos de financiamiento a los que puedan acceder (apoyos individuales, apoyo de empresas, fondos estatales) ¿Cuáles cree que son los más importantes? ¿por qué? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?

Sobre la gestión de sus costos ¿cuál es la situación actual que presentan en ese ámbito? ¿qué elementos se deben considerar dado que un costo principal de estas empresas es el asignado al pago por el trabajo de los artesanos? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?

Al ser empresas sociales que buscan generar tanto beneficio social como económico ¿Qué opinión le merece que exista un riesgo de lograr el equilibrio en la creación de valor? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?

¿Cuáles cree que son aquellos beneficios que le aportan a los artesanos? ¿cuáles serían aquellos beneficios para su entorno más cercano, sus comunidades? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?

Observaciones:

Se le agradece por el tiempo y la información brindada en la entrevista. Cabe resaltar que la información recopilada será de carácter confidencial. Esperamos contar con la organización en participaciones futuras.

Tabla O8: Guía de entrevista a profundidad a la eco blogger: Daniela Seoane

Guía de Entrevista a profundidad a la eco blogger: Daniela Seoane	
Fecha:	Hora:
Lugar:	
Entrevistador:	
Entrevistado:	
Introducción:	
<p>Buenos días, somos alumnas del 10mo ciclo la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Universidad Pontificia Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos preparando una tesis de investigación sobre <i>“Los componentes críticos en la creación de valor en el modelo de negocio de una empresa social del sector de moda sostenible. Estudio de caso único: Bella Aborigen”</i>.</p> <p>Dada su experiencia en el sector de moda sostenible, nos es importante conocer su punto de vista acerca del tema mencionado.</p> <p>La información proporcionada será utilizada exclusivamente con fines académicos. Solicitamos su consentimiento para poder registrar el audio de esta entrevista.</p> <p>¿Que le inspiró o por qué razones decidió realizar el cambio de estilo de vida y adoptar el consumo responsable?</p> <p>En sus propias palabras, ¿qué es valor ambiental para usted? ¿Qué significa para usted la moda sostenible?</p> <p>¿Por qué considera importante seguir o consumir una moda sostenible (que va de la mano con el slow fashion)?</p> <p>¿Qué empresas o marcas de moda sostenible conoce?¿Cómo se enteró de ellas?</p> <p>¿Cómo definirías al consumidor responsable de moda sostenible? (características)</p> <p>Como cliente, ¿cómo percibe el contexto peruano de la moda sostenible ? ¿Cuáles son sus características?</p> <p>¿Cómo consumidora qué ventajas o beneficios encuentra de consumir moda sostenible para usted y/o comunidad, ambiente?</p> <p>¿Ha escuchado de la moda étnica? ¿Cuál es tu opinión al respecto?</p> <p>Observaciones: Se le agradece por el tiempo y la información brindada en la entrevista. Cabe resaltar que la información recopilada será de carácter confidencial. Esperamos contar con la organización en participaciones futuras.</p>	

Tabla O9: Guía de entrevista a la directora de Desarrollo Artesanal, Fedora Martínez y a la directora CITE Patricia Talavera del Mincetur

Guía de entrevista a la directora de Desarrollo Artesanal, Fedora Martínez y a la directora CITE Patricia Talavera del Mincetur	
Fecha:	Hora:
Lugar:	
Entrevistador:	
Entrevistado:	
Introducción:	
<p>Buenos días, somos alumnas del 10mo ciclo la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Universidad Pontificia Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos preparando una tesis de investigación sobre <i>“Los componentes críticos en la creación de valor en el modelo de negocio de una empresa social del sector de moda sostenible. Estudio de caso único: Bella Aborigen”</i>. Dada su experiencia en el sector de moda sostenible, nos es importante conocer su punto de vista acerca del tema mencionado.</p> <p>La información proporcionada será utilizada exclusivamente con fines académicos. Solicitamos su consentimiento para poder registrar el audio de esta entrevista.</p>	
Marco general:	
<p>¿Cuáles son las iniciativas/ proyectos que viene desarrollando el Mincetur para el desarrollo del sector artesanal? ¿Cómo se articulan estas iniciativas? (Innovación en la artesanía, los CITES)</p> <p>Con respecto a las empresas que tienen un fin social o ambiental y que trabajan con la artesanía ¿Qué opinión le merece este tipo de iniciativas? ¿Cuál cree que son sus principales aportes? ¿en qué se diferencian de las tradicionales?</p> <p>Muchas de estas empresas se vienen desarrollando en el sector de moda sostenible y según la AMSP a estas se les denomina moda étnica pues buscan revalorar la artesanía en el Perú, tales como bordado y tejido. ¿Cómo se alinean este tipo de propuestas con los objetivos del Mincetur? ¿Los considera importantes? ¿por qué?</p>	
Sobre los componentes críticos en el modelo de negocio de empresas sociales:	
<p>Hemos encontrado una propuesta teórica de modelo de negocio para empresas sociales constituida por trece componentes para la creación de valor (Se presenta la operativización/definición de cada variable). La investigación pretende identificar cuáles son aquellos componentes críticos en el modelo de negocio de Bella Aborigen:</p> <p>Sobre la propuesta de valor ¿Cuáles cree que son aquellos elementos que les permiten entregar una propuesta diferenciadora y que sea exitosa? ¿Considera este componente como crítico? ¿Por qué?</p> <p>Sobre el segmento de mercado ¿qué características principales deberían considerar las empresas sociales para el sector de moda sostenible y artesanía? ¿Considera que es un componente crítico? ¿Por qué?</p> <p>¿Qué opinión tiene sobre el relacionamiento (comunicación de la propuesta) que desarrolla la empresa con sus clientes? ¿cuáles serían aquellos elementos que ellos deben tomar en cuenta? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?</p> <p>Sobre los canales de distribución ¿cuáles serían aquellos elementos que ellos deben tomar en cuenta que le permita llegar a sus clientes? (Mencionar que existen canales como HAF, ferias, Lima concept store, etc) ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?</p>	

Tabla O9: Guía de entrevista a la directora de Desarrollo Artesanal, Fedora Martínez y a la directora CITE Patricia Talavera del Mincetur (continuación)

Sobre el modelo de gobernanza de estas empresas ¿Cuáles son aquellos elementos que lo caracterizan? ¿Qué sugerencias cree necesarias para un buen modelo de gobernanza? ¿cuáles serían aquellos elementos que ellos deben tomar en cuenta?

Al trabajar con artesanos ¿considera usted importante incorporarlos en el modelo de gobernanza? ¿Por qué? ¿En qué tipo de decisiones de la empresa se deben incorporar a los artesanos? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?

Sobre la cadena de valor, ¿cuáles cree usted que son aquellas actividades clave que realiza la empresa para crear valor? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?

¿Cuáles son aquellas condiciones que permiten la articulación entre los distintos sectores y qué hace que funcione como una red de socios? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?

¿Cuáles competencias, usted considera indispensable que los colaboradores de la empresa desarrollen? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?

Sobre la gestión de dividendos, existen empresas que no reparten dividendos y se invierte todo para lograr su fin social, otras propuestas, no realizan ello, pero buscan maximizar los beneficios para el grupo de beneficiarios ¿Qué opinión le merece ello en el marco de su experiencia? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?

Sobre las fuentes de ingresos de estas empresas, un gran porcentaje es por la comercialización de productos, sin embargo, existen otros tipos de financiamiento a los que puedan acceder (apoyos individuales, apoyo de empresas, fondos estatales) ¿Cuáles cree que son los más importantes? ¿por qué? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?

Sobre la gestión de sus costos ¿cuál es la situación actual que presentan en ese ámbito? ¿qué elementos se deben considerar dado que un costo principal de estas empresas es el asignado al pago por el trabajo de los artesanos? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?

Al ser empresas sociales que buscan generar tanto beneficio social como económico ¿Qué opinión le merece que exista un riesgo de lograr el equilibrio en la creación de valor? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?

¿Cuáles cree que son aquellos beneficios que le aportan a los artesanos? ¿cuáles serían aquellos beneficios para su entorno más cercano, sus comunidades? ¿Considera usted un componente crítico? ¿Por qué?

Observaciones:

Se le agradece por el tiempo y la información brindada en la entrevista. Cabe resaltar que la información recopilada será de carácter confidencial. Esperamos contar con la organización en participaciones futuras.

Tabla O10: Guía de entrevista a la representante de la Asociación de Artesanas Kuska: Aide Flores

Guía de Entrevista a profundidad a la representante de la Asociación de Artesanas Kuska: Aide Flores

Fecha:

Hora:

Lugar:

Entrevistador:

Entrevistado:

Introducción:

Somos alumnas del 10mo ciclo la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Universidad Pontificia Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos preparando una tesis de investigación sobre ***“Los componentes críticos considerados para la creación de valor en el modelo de negocio de las empresas sociales dentro del sector de moda sostenible en el Perú. Estudio de caso: Bella Aborigen”***.

Características de la entrevista:

Por ese motivo, deseamos contar con su autorización para grabar esta entrevista, recordándoles que toda la información aquí recopilada será usada para fines netamente académicos y que aporten valor en específico para las ciencias de la gestión. La duración máxima será de 1 hora.

Sobre el trabajo en la Asociación:

¿Cuánto tiempo viene trabajando en la Asociación?

¿Considera este trabajo valioso para usted? ¿Por qué?

¿Qué objetivos se han propuesto como equipo?

¿Cuántas artesanas forman parte de la Asociación?

¿Cómo es el proceso para formar parte de la Asociación? ¿Qué requisitos se debe cumplir?

¿Qué cualidades cree que debe tener una artesana? ¿Qué cualidades cree que caracteriza al grupo de artesanas que forman parte de la Asociación?

¿Cómo se organizan dentro del grupo? (normas, pautas)

¿Cómo es el trabajo en la Asociación? ¿Qué tipo de productos trabajan? (¿Con cuántas empresas están trabajando actualmente? para llegar a Bella Aborigen)

Sobre Bella Aborigen:

¿Cómo fue el primer contacto con Bella Aborigen? ¿Qué conoce sobre la empresa?

¿Cómo es su relación con Bella Aborigen?

¿Cuál es la diferencia entre la relación que tienen con Bella Aborigen y las otras empresas?

¿Cuántas artesanas trabajan con Bella Aborigen?

¿Cuál fue la propuesta inicial de Bella Aborigen? ¿Qué le pareció la propuesta de Bella Aborigen en un inicio? ¿Qué opinión tiene al respecto ahora? ¿Es la misma?

¿Cómo es el proceso de producción? ¿Cuáles son las indicaciones que reciben de Bella Aborigen?

¿Cuál es el principal aporte que ustedes brindan en el proceso de producción? ¿Qué otro aporte les gustaría dar?

Sobre la Ecuación de valor social:

¿Qué necesidades o problemas sociales encuentra en su comunidad?

¿Qué dificultades encuentra? ¿Qué oportunidades encuentra?

¿Qué problemas o necesidades cree que Bella Aborigen contribuye a resolver?

¿Considera que la propuesta de la empresa es la más adecuada para resolver dicho problema o necesidad social? ¿Por qué?

¿Qué beneficios encuentra al trabajar con Bella Aborigen?

Tabla O11: Guía de Entrevista a profundidad a las artesanas de la Asociación de Artesanas Kuska de Ayacucho

Guía de Entrevista a profundidad a las artesanas de la Asociación de Artesanas Kuska de Ayacucho

Fecha:

Hora:

Lugar:

Entrevistador:

Entrevistado:

Introducción:

Somos alumnas del 10mo ciclo la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Universidad Pontificia Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos preparando una tesis de investigación sobre *“Los componentes críticos considerados para la creación de valor en el modelo de negocio de las empresas sociales dentro del sector de moda sostenible en el Perú. Estudio de caso: Bella Aborigen”*.

Características de la entrevista:

Por ese motivo, deseamos contar con su autorización para grabar esta entrevista, recordándoles que toda la información aquí recopilada será usada para fines netamente académicos y que aporten valor en específico para las ciencias de la gestión. La duración máxima será de 1 hora.

Nombre, edad, estado civil, Localidad, grado instrucción

Antes de formar parte de la Asociación ¿a qué actividades se dedicaba?

¿Desde hace cuánto tiempo forma parte de la Asociación?

¿Por qué decidió formar parte de la Asociación?

¿Cuáles son los beneficios/ventajas que obtiene por formar parte de la Asociación?

¿Cuánto tiempo dedica al trabajo?

¿Qué es lo que más le gusta de este trabajo? ¿qué es lo que no le gusta? ¿le gustaría cambiar algo?

¿Cuál es la relación con las empresas con las cuáles trabaja?

¿Conoce a la empresa Bella Aborigen?

¿Realiza sugerencias en la elaboración de sus productos? ¿cómo cuáles?

Indicadores:

#Integrantes de familia:

Esposo

Hijos

Otros:

Nivel de ingresos:

Antes:

Después:

Distribución de los ingresos que reciben de la Asociación:

Ahorro

Alimentos

Educación

Salud

Aseo o cuidado personal

Vestimenta

otros

Acceso servicios básicos:

Educación

Agua, luz, desagüe

Vivienda

Tabla O11: Guía de entrevista a profundidad a las artesanas de la Asociación de Artesanas Kuska de Ayacucho (continuación)

Vestimenta
Alimentación
Actividades a las que se dedican diferente a la Artesanía:
Emprendimiento en artesanía:
Tipo y número Capacitaciones en artesanía:
Tipo y número de capacitaciones no relacionadas a la artesanía:
Desarrollo de habilidades
Empoderamiento
Número de artesanas que cuenta con el certificado del perfil ocupacional del artesano (Ministerio de Trabajo)
Número de artesanas que forman parte de Registro Nacional del Artesano

Tabla O12: Guía de entrevista a profundidad a la representante y trabajadoras del taller de producción del penal Virgen de Fátima

Guía de Entrevista a profundidad a la representante y trabajadoras del taller de producción del penal Virgen de Fátima

Fecha: Hora:

Lugar:

Entrevistador:

Entrevistado:

Introducción:

Somos alumnas del 10mo ciclo la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Universidad Pontificia Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos preparando una tesis de investigación sobre “*Los componentes críticos considerados para la creación de valor en el modelo de negocio de las empresas sociales dentro del sector de moda sostenible en el Perú. Estudio de caso: Bella Aborigen*”.

Características de la entrevista:

Por ese motivo, deseamos contar con su autorización para grabar esta entrevista, recordándoles que toda la información aquí recopilada será usada para fines netamente académicos y que aporten valor en específico para las ciencias de la gestión. La duración máxima será de 1 hora.

¿Cuánto tiempo tiene trabajando en esta área?

Dinámica de trabajo:

¿Cómo se trabaja en el taller?

¿Cómo se incorporan las mujeres para formar parte del taller? ¿Qué requisitos se debe cumplir?

¿Con cuántas empresas están trabajando actualmente?

¿Cómo es su relación laboral con las empresas?

¿Cuál cree que es la importancia de que las empresas trabajen con los talleres de los centros penitenciarios?

¿Qué objetivos se han propuesto como equipo?

Sobre Bella Aborigen:

¿Cómo fue el primer contacto con Bella Aborigen?

¿Cuántas mujeres trabajan con Bella Aborigen?

Componentes del modelo de negocio:

CADENA DE VALOR:

¿Qué conoce sobre la empresa? (VALIDAR SI CONOCEN EL VALOR SOCIAL)

¿Cómo es su relación con Bella Aborigen?

¿Cuál es la diferencia entre la relación que tienen con Bella Aborigen y las otras empresas?

Podría describir las etapas del proceso de armado de un producto (accesorio).

¿Cómo es el proceso de producción? ¿Cuáles son las indicaciones que reciben de Bella Aborigen?

¿Cuál es el principal aporte que ustedes brindan en el proceso de producción? ¿Qué otro aporte les gustaría dar?

¿Qué sugerencias en el acabado de sus productos le gustaría que Bella Aborigen considere??

COMPETENCIAS:

¿Qué conocimientos han adquirido en este tiempo o han mejorado trabajando con Bella Aborigen?

¿Cómo es el proceso de aprendizaje, capacitaciones para mejorar las capacidades, competencias, habilidades?

Tabla O12: Guía de entrevista a profundidad a la representante y trabajadoras del taller de producción del penal Virgen de Fátima (continuación)

ECUACIÓN DE VALOR ECONÓMICO:

¿Cómo se determina la tarifa por producción? (cuánto cobra por cada producto armado)

¿Cómo es el sistema de pago de las trabajadoras? ¿hay un porcentaje asignado o existe un monto fijo?

¿Usted se siente conforme con estas tarifas?

ECUACIÓN DE VALOR SOCIAL: (DIRIGIDO A LAS TRABAJADORAS)

Nombre:

¿Desde cuándo trabaja en el taller?

¿Desde cuando trabaja con Bella Aborigen?

¿Qué conoce sobre la empresa? (VALIDAR SI CONOCEN EL VALOR SOCIAL, mencionar artesanas)

¿Considera este trabajo valioso para usted?¿Por qué?

¿Qué es lo que más le gusta de este trabajo?¿Qué es lo menos le gusta?¿Qué cambiaría?

¿Qué sugerencias en el acabado de sus productos le gustaría que Bella Aborigen considere??

¿Cuáles son los principales beneficios que ha obtenido de trabajar con Bella Aborigen?

ANEXO P: Matriz de codificación de las entrevistas a profundidad

Tabla P1: Matriz de codificación - Modelo de negocio Bella Aborigen

VARIABLES	SUBVARIABLES	CÓDIGO	INDICADORES	SUBCÓDIGOS	CITAS
Oferta	Propuesta de valor	PDV	Desarrollo de la propuesta de valor	PVD-DPV	<p>- "Son piezas casi únicas, no son productos en serie. Son productos sofisticados que casi nadie lo va a tener, que genera oportunidades, transmite historia cultura y más temas de exclusividad. Ahora el consumidor actual busca ya cosas más selectivas. No le gusta que la chaqueta que yo tengo lo que tenga miles de personas. El consumidor es más exigente." (Fiorella Cutipa)</p> <p>- "Bueno nosotros trabajamos con fibras de algodón. Lo productos son suaves al tacto, son frescos, y... digamos a veces la lana de oveja a veces a las personas les parece un poco áspera y los materiales pueden utilizarse en temporada de invierno o verano... Es suave, en fino porque el algodón utilizados en las flores quedan bien suaves... El cuero lo utilizamos como complemento de calidad. Lo usamos porque da durabilidad al producto. La innovación definitivamente, nosotros rescatamos la tradición pero le damos el toque contemporáneo que necesitan para que funcione más en el mercado." (Fiorella Cutipa)</p> <p>- "Lo que buscamos es revalorar los tejidos por medio de los accesorios y bueno también darle un accesorio bonito, como que ya resaltar, dar mayor estilo, entonces como que ahora vamos a manejar la campaña de este mes ahora que viene el frío pero también potenciar gracias el trabajo generando las oportunidades económicas con una mochila para las artesanas, sino se transmite esto bien si no se explica bien, ahí viene el tema. por ejemplos cuando piden descuentos o cuanto los das, o sea hay ciertos descuentos pero hay una valla tambien. yo lo que veo en este tipo de productos no hay descuentos. Es algo sofisticado, no algo totalmente masivo, sino lo transmites bien la propuesta de valor o el impacto que generas, es un producto más." (Fiorella Cutipa)</p> <p>- "Porque buscamos es generar trabajo a las tejedoras, lo que estamos haciendo es empoderar a las tejedoras, ese es nuestro objetivo. Es una moda consciente, es una moda que transmite, revalora, rescata el arte textil que tiene más de 2700 años.</p>

Tabla P1: Matriz de codificación - Modelo de negocio Bella Aborigen (continuación)

VARIABLES	SUBVARIABLES	CÓDIGO	INDICADORES	SUBCÓDIGOS	CITAS
Oferta	Propuesta de valor	PDV	Desarrollo de la propuesta de valor	PVD-DPV	Entonces la idea es preservar por medio de las piezas, revalorar y tratar de darle el giro para que los usuarios actuales puedan revalorar más las piezas que llevan tradición pero también estilo. Aparte, el trabajo que hacemos con ellas, generas oportunidades económicas a una Asociación con pocas oportunidades. Ahora estamos incorporado a la cadena a las señoras del penal con la finalidad también de generar con la marca el tema del empoderamiento femenino. La cadena se viene trabajando netamente con mujeres, es un concepto nuevo que se va a trabajar. "(Gloria Calla)
			Percepción del cliente sobre el valor del producto	PDV-PCVP	-Respecto a los productos de la empresa, las clientas mencionan que estos se diferencian de la artesanía tradicional pues les ofrece piezas diferentes que incorpora características que forman parte de las tendencias de moda, por ejemplo, los colores, los estilos y los diseños. Esta combinación de artesanía con tendencias de moda y diseño les tener accesorios que puedan combinar con sus propios estilos de vestir, resaltando que lo artesanal es lo que lo hace diferente. (Clientas, focus group) -Todas señalaron que el diseño juega un rol importante al incorporar los tejidos ayacuchanos que los hace que sean piezas únicas, que no todos las tienen. En segundo lugar, fin social es el factor principal de su decisión de compra, el fin social que mencionan es el de revalorar el trabajo de las artesanas de Ayacucho, y que esto les permite acercarse a su cultura, a su religión y conocer el pueblo en donde las artesanas viven . Por último, la calidad por los materiales que utiliza. (Clientas, focus group) -Todas las cliente señalaron que se de un rango de "poco satisfecho a completamente satisfecho", ellas se sienten completamente satisfechas con los productos que les ofrece la marca "Bella Aborigen". (Clientas, focus group)

Tabla P1: Matriz de codificación - Modelo de negocio Bella Aborigen (continuación)

VARIABLES	SUBVARIABLES	CÓDIGO	INDICADORES	SUBCÓDIGOS	CITAS
Mercado	Segmento de mercado	SDM	Nivel de conocimiento del segmento	SDM-NCS	<p>"Bueno apuntamos a una persona, una chica que es de Perú o de otros lugares que le gusta mucho los productos certificados de buena calidad pero que también tenga un buen impacto a la sociedad. Personas conscientes que buscan como productos que vayan más allá del tener un bonito acabado. Si son chicas viajeras, como que les gusta tener cosas así, llevar a lugares, cosas bien auténticas, son personas como que entre 25 a 40, entre ese rango me compran. Y es curioso, porque en el rango justo del Instagram, sale justo entre 24 y 35" (Fiorella Cutipa).</p> <p>"Me interesa mucho lo que es moda sostenible, cuidado del medio ambiente, me imagino que por eso los he conocido, me gustan los diseños, así bonitos"(Cliente, focus group)</p> <p>"A mi también me gustan los colores, los modelos, no es la típica artesanía, y siento que tiene un toque más juvenil" (Cliente, focus group)</p>
	Relacionamiento	REL	Estrategia de comunicación	REL-EDC	<p>"...estamos trabajando por redes sociales. En Instagram porque te da alta visibilidad para lo que son productos de moda, por Facebook es un gran canal más abierto porque permite enviar mensajes. También trabajamos con embajadoras de marca con chicas que estén más alineadas a transmitir temas de tradición, cultura, viajes." (Fiorella Cutipa).</p>

Tabla P1: Matriz de codificación - Modelo de negocio Bella Aborigen (continuación)

VARIABLES	SUBVARIABLES	CÓDIGO	INDICADORES	SUBCÓDIGOS	CITAS
Mercado	Relacionamiento	REL	Tipo de relación	REL-TDR	"Gracias a dios siempre tenemos más estrellitas con los seguidores de instagram, es un buen indicador, también tenemos fans netamente, unas 6 chicas que son fieles fieles, que están pendientes de las compras, que va a salir, mira, creo que es bueno que a esos clientes es mantenerlos informados, ellos ya te van a mandar sugerencias que definitivamente debes considerar, que también hacen que recomienden tu marca." (Fiorella Cutipa). "Bueno por el canal e-commerce permite navegar por la web, conocer el concepto, ver lo que se hace, cómo se hace, quiénes participan. Acá, bueno, físicamente eh...las personas son más visuales no? Ven más los productos que la historia. Si me preguntan un poquito más, por medio de los brochure también hay más información." (Fiorella Cutipa).
			Imagen corporativa	REL-IC	"Nos gusta transmitir qué hay detrás de la compra de productos, qué hay detrás, cómo es el trabajo que hacemos" (Fiorella Cutipa). "Usamos las redes, sobretodo, para transmitir el concepto y obviamente también para que conozcan los productos: qué hacemos, de dónde vienen, quienes forman parte." (Fiorella Cutipa).
	Distribución	DIS	Canales de distribución	DIS-CDD	"Entonces cuando hacemos una venta siempre colocamos brochure y las etiquetas. Bueno una referencia, ¿no?, del trabajo que se hace. Usamos dos etiquetas, una de composición y una de nombre. La de composición si tiene un mensajito dirigido a un público femenino." "Las redes sociales generan tráfico a la e-commerce, el objetivo no es realizar ventas por redes sino el objetivo es difundir para que la gente conozca y también nos han surgido ventas que nos piden que se haga delivery pero la idea es que sea por la e-commerce, por la market place 'Juntos' ” (Fiorella Cutipa). "Estamos también en el marketplace de productos solidarios.

Tabla P1: Matriz de codificación - Modelo de negocio Bella Aborigen (continuación)

VARIABLES	SUBVARIABLES	CÓDIGO	INDICADORES	SUBCÓDIGOS	CITAS
					Ese es un buen canal, nos ayuda a transmitir el concepto de la marca y también Tiene muchos seguidores, nos ayuda. Los mayorías vienen directamente con nosotras ya sea para local o internacional, es directamente con la empresa ya.” (Fiorella Cutipa).
Gobernanza	Modelo de gobernanza	MDG	Proceso de toma de decisiones	MDG-PTD	-“Mi mama y yo. Yo me encargo de ver temas comerciales o desarrollo de productos y bueno mi mama es la que administra la empresa, ella es contadora, ella es experta en esos temas, y temas financieros ella también lo maneja, así tenemos distribuidas más las funciones. A veces por decisiones de producción a veces me encargo yo, o a veces se encarga ella pero más que todo lo coordino yo con el apoyo de una asistente diseñadora de modas y la asistente administrativa. Pero más que todo somos las dos las que tomamos las decisiones. bueno temas comerciales las tomo yo, fuera de eso lo que es producción o financiero los tomamos en conjunto” (Fiorella Cutipa) -“Las dos. Yo las decisiones económicas, financieras, todas las decisiones en las participaciones si conviene o no conviene a la empresa. Por ejemplo, ahorita hemos estado en una reunión y vemos que el proyecto nos conviene. Entonces nos vamos a inscribir, por ello hemos buscando a la persona que trabaja en el Mincetur también. Ambas tomamos las decisiones. ” Pero todo lo que es decisión financiera contable yo la manejo. Si se trata de diseño, si se trata de ir a concursos o todo eso quien participa es Fiorella.”(Gloria Calla)
			Incorporación de <i>stakeholders</i> en el modelo de gobernanza	MDG-GIS	-“Lo hemos mapeado porque estamos viendo un tema de un proyecto social y allí hemos mapeado intereses. Con clientes no tanto, la verdad, pero de repente debería verse más pero no tanto. más que todo hemos visto del proyecto, la comunidad sobre todo que son los proveedores de materias prima, no es

Tabla P1: Matriz de codificación - Modelo de negocio Bella Aborigen (continuación)

VARIABLES	SUBVARIABLES	CÓDIGO	INDICADORES	SUBCÓDIGOS	CITAS
					<p>tan fácil contar con un proveedor confiable pero si tene" (Fiorella Cutipa)</p> <p>"En clientes el precio y la calidad, porque en eso se basa un prestigio se toma en cuenta varios factores, precios, márgenes es un gran abanico. A nivel de e-commerce no están alto. El tema de campañas es lo que veo yo, pero la decisión de esto ha sido mutua." (Fiorella Cutipa)</p> <p>"Incorporación de los stakeholder en en proceso de toma decisiones de la empresa. Básicamente la decisión es para ver los resultados que vamos a obtener. De hecho que participan, la mano de obra, las bordadoras, las tejedoras pues ¿no?" (Gloria Calla)</p>
Ecosistema	Cadena de valor	CDV	Actividades Primarias	CDV-APR	<p>"El trabajo artesanal es en ayacucho, todos son artesanos y acá trabajamos con talleres que nos acepten la confección final y ahora vamos a trabajar con mujeres del penal de virgen de fátima en chorrillos"</p> <p>"en la producción si saben para que se hace por ejemplo, calidad y cumplimiento, los que proveen un servicio, primero es costo y el compromiso de las persona, el trabajar como aliados, quieren hacer el trabajo a tiempo de calidad cuál es el fin, el fin es que es propiciar a que todos los productos sean hechos por mujeres"</p> <p>(Fiorella Cutipa)</p>
			Actividades de Apoyo	CDV-AAP	<p>"Los proveedores conocen sí pero que comparten la misma visión no porque ellos son fabricantes de hilandería, cuero, no , tela entonces su core business es otro, deben tener otro tipo de clientes, deben tener tantos tipos de cliente, de camisas, de bolsos, entonces, o sea son industrias grandes, quienes conocen más son los de la curtiembre y los hilados, los que hacen los hilos son para la bordaduria , ellos si saben para qué son sus hilados pero lo de telas no, de herrajes tampoco porque hay tanto cliente de herraje, o sea si ubican la empresa pero no es que estén tan comprometidos con nosotras"</p>

Tabla P1: Matriz de codificación - Modelo de negocio Bella Aborigen (continuación)

VARIABLES	SUBVARIABLES	CÓDIGO	INDICADORES	SUBCÓDIGOS	CITAS
					“es administrar los inventarios, por el tema financiero, no manejo, manejo las planillas finales es importante manejar, los materiales que uno tiene, no te puedes dar el lujo de tener grandes mermas, ver si tiene si tela es canva, lo que evitamos es el sintético y contamina mucho , genera alto impacto al medio ambiente, jugar con los materiales que uno tiene.”(Fiorella Cutipa)
	Competencias	COM	Competencias Básicas	COM-BSC	“En el tema administrativo, bueno administrativo, una persona colaboradora, creativa, dinámica para que digamos pueda aportar en la organización” (Fiorella Cutipa)
	Redes de socios	RDS	Asociaciones clave	RDS-ASC	“es importante, de hecho te ayuda a conectar con posibles aliados, ¿no?, posibles empresas amigas del sector” “Bueno más que todo, quien nos brinda de grandes beneficios ha sido, bueno ADEX, no en lo que debería ser, pero en nivel local sí. Y bueno, también PromPerú es un gran aliado, o sea a veces bueno, todo el año capacitando con PromPerú, o sea nos dan buenos beneficios y aparte nos da, como que, buena red de contactos, a también para el curso formamos un grupo bonito y con Marcas que marcan, bueno siempre pasan datos de concursos, convocatorias, fondos, cosas así, concursos, oportunidades, para emprendimientos sociales, obviamente es para emprendimientos sociales.”(Fiorella Cutipa)
			Grado de vinculamiento	RDS-GDV	“desde el inicio no? O sea, también tienes que estar allí, como que, digamos que seas, que te muestren a ellos que eres competitivo, porque si uno no está allí, allí, no también como que no, no van a apostar por la empresa, ¿no?” ”(Fiorella Cutipa)
Superávit	Gestión de dividendos	GDD	Excedentes	GDD-EXC	“Ya, bueno eso sería para las personas que trabajan y eso porque te digo también que tenemos fuerte inversión y fuerte, más que todo lo que llega es para invertir” “Claro, hay que reinvertir, o sea hay temporadas altas, un pedido alto, claro que queda un utilidad para la empresa, pero

Tabla P1: Matriz de codificación - Modelo de negocio Bella Aborigen (continuación)

VARIABLES	SUBVARIABLES	CÓDIGO	INDICADORES	SUBCÓDIGOS	CITAS
					la idea es que eso se reinvierte”(Fiorella Cutipa)
Ecuación de beneficio económico	Modelo de ingresos	MDI	Fuentes de ingreso	MDI-FDI	-“No hay otra fuente de ingresos diferente a la venta de los productos. Hemos buscado, ¿no?, estamos buscando también, claro fuentes de financiamiento adicionales”, “Bueno no hemos sido financiados por alguna, bueno bancos, pero así en concursos, no.”, “Bueno yo creo que si, el dinero es vital, ¿no?, sino ¿cómo gira el engranaje?, claro en cuanto más ventas halla obviamente más beneficios, que es lo que quisiéramos,¿no?, mayor beneficios para todas, para la comunidad, o sea podríamos aportar mucho más para el proyecto que queremos hacer, ¿no?, entonces esa es la idea”, “Bueno es grandísimo, porque es la fuente de ingreso, ¿no?, entonces, claro que es para cubrir los costos y también para, digamos, generar valor, continuar generando valor.” (Fiorella Cutipa) -“No, lo que nosotros hacemos es más innovar, crear más cosas.” “Lo que se busca es generar mayores ingresos a la empresa, yo le presto el dinero a la empresa de mis ingresos como persona independiente.”(Gloria Calla)
			Fijación de precios	MDI-FDP	-“Dependen del costo de producción que se invirtieron en cada pieza, ¿no?, y el trabajo, el tiempo y también hay que ver el costo del valor de mercado”, “Claro perjudica, pero si está muy bajo, no hay ganancias y es peor para cubrir costos no convendría.”(Fiorella Cutipa)
	Estructura de costos	EDC	Establecimiento de estructura de costos	EDC-EEC	-“Sabes, en ese caso, el tema de pago para los proveedores, o sea para los artesanos, va a precio justo, nunca es regateado, nunca es, no es bajo, porque después de todo los hilados, lo ponemos nosotras, ¿no?, y o sea se le paga lo que debe ser, o sea nunca hay un regateo o “te pago después”, sino tratamos de pagar al contado a ellas y de cumplir.” -“No, depende del trabajo, ¿no?, depende del trabajo que hay que hacer, hay bordados mucho más trabajosos otros más simples, o tejidos que son menos trabajosos; pero siempre con ellas pagamos al

Tabla P1: Matriz de codificación - Modelo de negocio Bella Aborigen (continuación)

VARIABLES	SUBVARIABLES	CÓDIGO	INDICADORES	SUBCÓDIGOS	CITAS
					<p>contado o salvo alguna vez quizás, que un cliente no paga o van a demorar en pagar, entonces “por favor”, pero es en lo posible, pagamos lo más pronto.” (Fiorella Cutipa)</p> <p>-"Claro, hay costos fijos y variables, costos de producción, pero también hay costos de, bueno ahora el costo este de espacios de alquiler, ¿no?, también hay costos de gastos administrativos, costos de packing, o sea todo lo que se le pueda agregar al producto, ¿no?, costo también lo que a veces nos falta pulir es el costo de, ese porcentaje, ¿no?, el costo de los intereses que también se paga al banco, entonces también se escapa eso, entonces sí, la estructura de costo es vital, o sea uno no puede trabajar con una estructura de costos mal hecha, nos ha pasado también, hemos tenido pérdidas en pedidos grandes, porque se costó mal, porque el que iba a costurar finalmente cobró otro precio, porque el que iba a ser finalmente no lo hizo a tiempo y tuvimos que recurrir al que siempre lo hacía y nos salía el doble, y el margen fue mucho menos "(Fiorella Cutipa</p>
Ecuación de valor social	Riesgos	RIE	Impactos negativos para el beneficiario	RIE-INB	<p>“Acá se ha vuelto el tema de artesanía como un abuso quizás porque piden los DNIs y piden donaciones como si te llegara a ti mismo no a las mamás. Muchas cosas han pasado es ahí la desconfianza de las mamás de dar la copia de DNI..” (Aide Flores)</p> <p>“Cada quien de nosotros diseña diferente y al trabajar quizás con los dos, le está mostrando las tácticas que hacemos. Nosotros somos bastante celosos en ese tema, entonces cuando es un pedido, le pedimos normalmente que el cliente nos de el trabajo a nosotros, a la persona que sacó la muestra” (Aide Flores)</p>
	Beneficios	BEN	Beneficiario final	BEN-BF	<p>“Bueno lo que queremos hacer, lo que estamos haciendo con las señoras más que todo es, como que ellas saben que por medio del proyecto se busca generar oportunidades, eh que la sociedad valore más su trabajo. Porque a veces, ellas no se la</p>

Tabla P1: Matriz de codificación - Modelo de negocio Bella Aborigen (continuación)

VARIABLES	SUBVARIABLES	CÓDIGO	INDICADORES	SUBCÓDIGOS	CITAS
					<p>creen que son artistas” (Fiorella Cutipa)</p> <p>“Pagamos lo más pronto porque son personas que necesitan ingresos, la canasta familiar no les va aguantar, porque hay empresas grandes, a veces hemos tenido pedidos corporativos grandes, dos meses podemos aguantar nosotras, pero la comunidad no le voy a decir ‘ya en dos meses te voy a pagar’, ¿no?, no podría decirle ‘haga ese bordado y en dos mese le pago’, no hay forma”. (Fiorella Cutipa)</p> <p>“Para mi esto significa, para mi esto es valiosísimo porque imagínate si esto se muere, ya fueron mis hijas, mis nietos y eso no quisiera, por eso siento que la artesanía es valioso porque es la enseñanza de nuestros antepasados y dejarlo ir quizás seria como perderlo todo, para mi, es lo más lindo que puedo hacer, yo estoy feliz cuando hago esto” (Aide Flores)</p> <p>“Porque ellas al hacer esto están apoyando en casa, no esperan solo el sueldo porque el machismo en el campo es fuerte, entonces la esposa es la que hace las cosas en la casa, la cocina, la ropa, y él al campo a trabajar a ganar la plata, entonces las mamás ya ahora han visto la necesidad de apoyar, de autosostenerse, entonces ellas han llegado al punto de decir sabes que yo cobro y ya. Muchas mamás a veces el tema de pago esperan 3, 4 meses quieren cobrar por que? porque ven acumulado su dinero, cuando ya es bastante, claro lo cobran” (Aide Flores)</p>
			Beneficios para el entorno	BEN-BE	<p>“Bella Aborigen es un proyecto de moda social con la finalidad de preservar y revalorar el arte textil, la tradición textil que tenemos en Ayacucho pero con un enfoque de artesanía contemporánea.” (Gloria Calla)</p> <p>“Entonces por medio de estos productos se va manteniendo esta cultura, esa historia, esa tradición que tiene un poblado.” (Fiorella Cutipa)</p>

Tabla P2: Matriz de codificación - expertos

VARIABLES	SUBVARIABLES	SUBCÓDIGO	CITAS
Oferta	Propuesta de valor	PDV	<p>Es crítico, pues en ello se basa la propuesta que busca brindarle la empresa a los clientes, el valor agregado. (Bella Aborigen)</p> <p>Es crítico, menciona que la propuesta de valor en el sector de la moda la capacidad de innovar es crítica pues requiere altos niveles de creatividad y exigencias. Por otra parte, el pool cultural en el Perú es muy fuerte, contamos con riqueza en colores, tejidos, técnicas y de personas que permitirían generar ventajas competitivas en el sector pero no están siendo aprovechados y no se está generando una identidad que permita decir “esto es peruano”. (Ester Xicota)</p> <p>Es crítico, señala que es importante que la conjugación entre diseño y artesanía esté pensada en un público objetivo. No pensar solo en la inspiración artística sino pensar en un usuario, así la propuesta tiene valor.(Ximena González)</p> <p>Es crítico, porque tiene un valor agregado al haber una historia detrás del producto y/o servicio, agrega valor a la sociedad por el impacto social y/o ambiental. que busca generar.(Baltazar Caravedo)</p> <p>Es crítico, porque define el tipo de artesanía que la empresa gestionará: artesanía innovada. Además es importante la construcción de una identidad peruana en el sector de la moda, que haya un contenido detrás de cada prenda. (Fedora Martínez)</p> <p>Es crítico, menciona que se pueden satisfacer las necesidades humanas creando prendas y ofreciendo moda con un significado emocional por la historia detrás de cada prenda por ello es importante la innovación dentro de la propuesta de valor. (Daniela Soaone)</p>
Mercado	Segmento de mercado	SDM	<p>Es crítico, pues les permite conocer las necesidades del target para tomar mejores decisiones en el diseño de la propuesta de valor, en la elección de una estrategia de comunicación como en los canales de distribución. (Bella Aborigen)</p> <p>Es crítico, porque elegir al target adecuado les dará el potencial de cambiar la demanda y así a las demás organizaciones del entorno. Además de incentivar una cultura que se preocupa por el impacto social y ambiental de los productos y/o servicios. (María Fe Aguilar)</p>

Tabla P2: Matriz de codificación - expertos (continuación)

VARIABLES	SUBVARIABLES	SUBCÓDIGO	CITAS
Mercado	Segmento de mercado	SDM	Es crítico , porque también así ayudan a los artesanos a diseñar pensando en un mercado en específico, así gestionan mejor su arte. (Ximena Gonzáles)
	Relacionamiento	REL	Es crítico , para dar a conocer el impacto de una compra, resaltar el valor social y cultural de la artesanía y estar más cerca del target. (Bella Aborigen) No es crítico , para que la empresa cree valor social y cumpla su misión. Más bien, resaltar la calidad de producto y/o servicio estratégicamente es lo crítico, depende de lo que valora el cliente. (Ester Xicota) Es crítico , para que las empresas sociales puedan tener éxito al transmitir su misión social, tener una estructura de comunicacional y priorizar el mensaje es esencial. (Julio Centurión)
	Distribución	DIS	Es crítico , así puede elegir el canal que le asegure una venta exitosa. (Bella Aborigen) Es crítico , pues es una oportunidad de hacer visible el valor agregado del producto y/o servicio, es decir, elegir el canal de mayor y mejor alcance en compartir la historia del producto y/o servicio. (Julio Centurión)
Gobernanza	Modelo de gobernanza	MDG	Es crítico , es importante considerar las opiniones de los <i>stakeholders</i> tanto internos como externos ya que permite obtener retroalimentación para realizar mejoras en la gestión de la empresa y el valor que se busca generar. (Bella Aborigen) Es crítico , pues las empresas sociales necesitan reflejar transparencia en sus operaciones. Además, puede incrementar la creación de valor en distintos niveles.(María Fe Aguilar) Es crítico , pues para las empresas sociales es fundamental considerar las distintas miradas -internas y externas- a la organización para tomar mejores decisiones.(Baltazar Caravedo) Es crítico , pues implica que la empresa social mantiene una gestión transparente desde la relación con la comunidad de artesanas, la información que se les da, hasta como con cada una de sus actividades.

Tabla P2: Matriz de codificación - expertos (continuación)

VARIABLES	SUBVARIABLES	SUBCÓDIGO	CITAS
			<p>(Patricia Talavera)</p> <p>Es crítico, pues la única manera de cumplir con el fin social, sin ocultar información a sus principales <i>stakeholders</i> como la comunidad de artesanas. (Fedora Martínez)</p>
Ecosistema	Cadena de valor	CDV	<p>Es crítico, en el modelo de negocio de una empresa social, pues mediante sus actividades se concreta la entrega de valor. Resalta la importancia de dos actividades: abastecimiento, ya que de la elección de insumos depende la calidad de los mismos. Y las operaciones por las actividades de Diseño y Co-creación (Bella Aborigen)</p> <p>Es crítico para crear valor en sus beneficiarios, pues es un tema complicado pero posible a la vez, porque son personas en las cuales estás impactando, y también a los que están detrás de ellos, como sus familias, dando un valor agregado en la mejora de la calidad de vida de estas personas directa o indirectamente. (Maria Fe Aguilar).</p> <p>Es crítico, pues como empresa, uno se hace responsable de conseguir la mejor materia prima e insumos para entregar a las personas con las que se trabaja, sobretodo si se trata de materia prima como fibras de algodón, alpaca o vicuña.</p> <p>Además porque si la empresa no se involucra, el proceso no funciona. La empresa debe invertir en capacitaciones, asistencia técnica y formalidad en la entrega de productos, así como cumplimiento de plazos de entrega. (Dirección General de Artesanía)</p> <p>Es crítico, uno de los lineamientos del Slow Fashion en el sector de Moda sostenible es la reducción del uso de materias primas, el cual, mediante la disminución de la producción en la moda, puede permitirle a la naturaleza curarse poco a poco. (Daniela Seoane)</p>
	Competencias	COM	<p>Es crítico, porque además de contar con la experiencia y las habilidades necesarias, es importante contar con un equipo preparado y calificado para las funciones que desempeñan y alineados a la misión social de Bella Aborigen. (Bella Aborigen)</p> <p>Es crítico, porque es primordial contar con un equipo que no solo esté comprometido con el emprendimiento, sino que tenga las habilidades y competencias necesarias para el emprendimiento específico, por lo que contar con un equipo multidisciplinario sería lo ideal. (Ximena Gonzales)</p> <p>Es crítico, entre las competencias con las que deben contar los miembros de las empresas sociales la transparencia en la información es primordial, por ejemplo, con alguna venta, porque uno como empresa si no cumplo con la venta, afectó a toda mi cadena, inclusive, a este grupo de beneficiarios. (MINCETUR)</p>

Tabla P2: Matriz de codificación - expertos (continuación)

VARIABLES	SUBVARIABLES	SUBCÓDIGO	CITAS
			Es crítico , el Slow Fashion enseña a las personas a ser más conscientes, esto significa tomar decisiones basadas en intenciones personales, tener conciencia de la conexión con los demás y el medio ambiente, y la voluntad de actuar responsablemente. (Daniela Seoane)
	Redes de socios	RDS	No es crítico , pues si bien sus socios de apoyo colaboraron y fueron parte del desarrollo de la empresa, considera que no es un componente crítico dentro del modelo de negocio, ya que si no estuvieran presentes, la empresa seguiría en pie y no afecta a sus actividades. (Bella Aborigen) Es crítico , pues es importante contar con una red de socios de apoyo porque son aliados que ayudan a las empresas a generar valor. Las empresas sociales necesitan trabajar con todos los actores que influyen el mercado de alguna u otra forma, por lo que su entorno es sumamente importante para alcanzar el fin social. (María Fe Aguilar) Es crítico , pues desde su experiencia, ha visto que todas las empresas del patronato son actores potenciales entre ellas, por ejemplo, con el tema de ferias corporativas, se ha logrado incrementar las ventas y facturación de los emprendimientos, además que ha ayudado a hacer alianzas entre empresas. (Diego Ruiz)
Superávit	Gestión de dividendos	GDD	No es crítico , pues la empresa aún no tiene muchos años en el mercado, no cuenta con varias tiendas, si tendría mucho más excedente se podría realizar la repartición. De este modo, lo excedentes que genera luego de cubrir los costos son reinvertidos para la producción, por lo que este componente para la fundadora no es relevante. (Bella Aborigen) Es crítico , pues sugiere que no se debe repartir los excedentes de ingreso, sin embargo, no estos deberían repartirse a los miembros de la organización o comunidad y no solo a accionistas o fundadores. Los dividendos se deberían repartir, por ejemplo, con alguna comunidad con la que se trabaja.
Ecuación de beneficio económico	Modelo de ingresos	MDI	Es crítico : resalta que el acceso a fuentes de ingreso diferentes a la comercialización de los productos se relaciona con el componente redes de socios, lo que genera oportunidades para intercambiar o transmitir ideas. Ello incrementa las posibilidades de realizar nuevas propuestas, de conectar con inversionistas o incluso postular a distintos programas que brindan apoyo económico a empresas que trabajan un fin social o ambiental. (Bella Aborigen) Es crítico , pues es un desafío para las empresas sociales que trabajan en el sector de la moda el acceso a las finanzas, esto podría ser genérico, ya que este sector requiere una gran capital. (Ester Xicota) Es crítico , debido a que aún no es una tendencia ser empresa social y, por lo tanto, no es una tendencia

Tabla P2: Matriz de codificación - expertos (continuación)

VARIABLES	SUBVARIABLES	SUBCÓDIGO	CITAS
			<p>para los inversionistas invertir en empresas sociales, continúa siendo un reto para las empresas sociales la falta de inversionistas que apoyan este tipo de iniciativas. (María Fe Aguilar)</p> <p>Es crítico, ya que en el ecosistema de emprendimientos sociales es aún muy pequeño que todavía no recibe inversiones de capital como otros emprendimientos que les permita crecer. Asimismo, señala que la auto sostenibilidad es muy necesaria ya que esto es lo que va a permitir mantener el negocio y que los aspectos económicos y sociales puedan ir de la mano. (Diego Ruiz)</p> <p>Es crítico, pues el capital es un principal desafío y uno de los requerimientos en la industria de la moda, sobre todo de la moda de alta calidad que requiere de una gran inversión para sacar adelante un producto. Por ello, para la inversión en esta industria, el presupuesto tiene que duplicarse porque probablemente eso es lo que se requiera. (Ximena González)</p> <p>Es crítico, afirma que para lograr el equilibrio entre el valor social y el valor económico es importante que las empresas cuenten con herramientas que les permitan ver si efectivamente se viene haciendo una distribución correcta en el negocio y en el fin social y el modelo de negocio es una de ellas. (Baltazar Caravedo)</p> <p>Es crítico, pues es importante para una empresa diversificar sus ingresos y una opción son los fondos de financiamientos a los que puede acceder. Las empresas sociales pueden optar por estas opciones, teniendo en cuenta no solo como un financiamiento para generar mayores ingresos, sino también para invertir en temas de investigación o para mejorar alguna problemática en su cadena de valor. (Patricia Talavera)</p> <p>Es crítico, pues el acceso a fondos es importante ya que la empresa puede visibilizar su cadena de valor, información como el desempeño en el mercado, el proceso productivo y cómo finaliza con la comercialización son aspectos que deben ser visibilizados. (Fedora Martínez)</p>
	Estructura de costos	EDC	<p>No es crítico, ya que es igual de importante para cualquier empresa, sin embargo es importante modelarlo dado que una mala determinación de los costos podría llevar a pérdidas o que las ganancias se reduzcan. De ello depende, la fijación de precios y los niveles o porcentajes de utilidad. Asimismo, al ser un producto diferenciado este debe contar con costos detrás que permiten ello de acuerdo al valor que se quiere proporcionar al cliente. (Bella Aborigen)</p>

Tabla P2: Matriz de codificación - expertos (continuación)

VARIABLES	SUBVARIABLES	SUBCÓDIGO	CITAS
			<p>Es crítico, ya que existe un desconocimiento por parte de los artesanos respecto a la determinación de los costos y por ello la empresa tiene que ser transparente con los mismos. La empresa debe valorar correctamente el trabajo realizado por ellos; por ejemplo, considerando el número de horas invertidos. (Patricia Talavera)</p> <p>Es crítico, ya que la empresa ofrece una artesanía diferenciada que radica en que no se trata de vender volúmenes, tampoco venden bajos costos, sino que se busca ofrecer una artesanía que está constituida por atributos que han sido construidos por la empresa. Resulta sumamente importante que la empresa considere la transparencia en los costos ya que si hay diferencias en el pago alguien la está pagando. (Fedora Martínez)</p>
Ecuación de valor social	Riesgos	RIE	<p>Es crítico, dado que puede afectar la creación de valor social, es decir, la relación que se tiene con las artesanías de la comunidad de Vinchos. Además de dañar su reputación como empresa social. (Bella Aborigen)</p> <p>Es crítico, por ello recomienda que desde un inicio al entablar una relación con la comunidad de artesanos debe primar la transparencia y la constante comunicación y así evitar malentendidos. (Ximena González)</p> <p>Es crítico, anteriormente han encontrado casos donde detrás de una careta de “empresa social”, se tramaba una estrategia comercial de interés y beneficio particular para la empresa. Por lo cual, este componente es muy observado en el sector, como la desconfianza en actores externos a la comunidad de artesanos. (Fedora Martínez)</p>
	Beneficios	BEN	<p>Es crítico, pues define la identidad de la empresa social y la manera en cómo se crea valor social. (Bella Aborigen)</p> <p>Es crítico, pues permite a las organizaciones preocuparse por problemas sociales y/o ambientales que el Estado no puede asumir eficientemente. Además resaltó que el objetivo principal de la empresa social es la creación de valor social. (Maria Fe Aguilar)</p> <p>Es crítico, pues es tener un grupo vulnerable beneficiado es una de las características de los emprendimientos sociales en el Perú. Además señala que en medio de una crisis económica, se evita sacrificar la creación de valor social, lo que da paso a la innovación. (Diego Ruiz)</p>

Tabla P2: Matriz de codificación - expertos (continuación)

VARIABLES	SUBVARIABLES	SUBCÓDIGO	CITAS
			Es crítico , entendiendo que el componente es parte de un sistema mayor, donde si se altera un componente, todo lo demás se modifica y cambia el sistema. Destaca que el valor de este componente está en la visión que tienen frente a la continuidad de la humanidad. (Baltazar Caravedo)

ANEXO Q: Guía de preguntas para grupo focal

Tabla Q1: Ficha Técnica de *focus group*

FICHA TÉCNICA - FOCUS GROUP	
Tema de investigación	Identificación de los componentes críticos para la creación de valor de el modelo de negocio de una empresa social del sector de moda sostenible. Estudio de caso único: Bella Aborigen
Instrumentos de recolección	Guías de focus group
Sujetos de estudio	Consumidoras de la marca Bella Aborigen entre 20 y 35 años
Objetivos	Conocer la percepción de los clientes con respecto a los componentes propuesta de valor, segmento de mercado, relacionamiento y distribución
Fecha y hora:	Sábado 01 de diciembre, 5:30 pm
Duración:	90 minutos
Lugar:	Starbucks - Av. Pardo 297, Miraflores
Tipo de muestra:	Por conveniencia, caso-tipo, homogénea
Número de participantes:	06
Moderador:	Tesista Angélica Suárez León
Grabación:	Sí
Observadores:	Tesistas Andrea Chaupín Galindo y kiara Miguel Aquino
Participantes:	Claudia
	Gloria
	Rosmery
	Ruth
	Mary Caballero Miranda
	Marcia

Tabla Q2: Guía de preguntas para el *focus group*

<p>GUÍA DE FOCUS GROUP Fecha: 01 diciembre, 2018 TEMA: “Identificación de los componentes críticos para la creación de valor de el modelo de negocio de una empresa social del sector de moda sostenible. Estudio de caso único: Bella Aborigen” El focus group busca conocer la percepción que tienen los clientes sobre los productos de la empresa _____ y su decisión de compra.</p> <p>1. Segmento a Investigar: Jóvenes entre 20 y 35 años de edad, de nivel socioeconómico B y C, que viven en el departamento de Lima.</p> <p>2. Muestra: La muestra estará conformada por 6 personas que hayan adquirido al menos un producto de la empresa, estas personas serán seleccionadas según su disponibilidad.</p> <p>GUÍA DEL MODERADOR</p> <p>1. Presentación</p> <p>a. Presentación de la Moderadora.</p> <p>b. Motivo del focus group. Se explicará brevemente el porqué del focus group</p> <p>c. Presentación de los integrantes.</p> <p>d. Tiempo de duración: 40 minutos.</p> <p>2. Explicación introductoria para el Focus Group</p> <p>a. Escriban su nombre en los papeles y póngalos delante de ustedes</p> <p>b. Por favor que hable una sola persona a la vez levante la mano para indicar que desea hablar.</p> <p>c. Si usted tiene una opción diferente a las demás personas del grupo, es importante que nos la haga saber.</p> <p>d. ¿Tienen alguna pregunta?</p> <p>3. Preguntas para romper el hielo</p> <p>a. ¿Cómo se llaman o como les gusta que las llamen?</p> <p>b. ¿Cuántos años tienen?</p> <p>c. ¿Dónde se encuentran laborando/estudiando?</p> <p>4. Preguntas específicas</p> <p>Sobre la empresa</p> <p>¿Cómo conocieron a Bella Aborigen?</p> <p>¿Qué conocimientos tienen de la empresa y de los productos que ofrece?</p> <p>¿Con qué frecuencia compran sus productos?</p> <p>¿A través de qué medios compraron sus productos? ¿Conocen cuáles son los medios para comprar los productos?</p> <p>Percepción sobre el valor del producto</p> <p>¿Qué consideran que es lo que diferencia a Bella Aborigen de otras empresas similares?</p> <p>¿Qué valoran de sus productos?</p> <p>¿Cuáles son los atributos/características que considera para comprar sus productos? (Precio, Calidad, Diseño, Fin social, Ubicación, La atención)</p> <p>De dichos atributos ¿cuáles son los más importantes?</p> <p>¿Consideran que este fin social es un factor para su decisión compra?</p> <p>Ahora ustedes que han conocido y ven por Instagram o redes sociales a Bella Aborigen, ¿creen que su participación dentro de las redes sociales es importante?</p> <p>¿Qué tan satisfecho se siente con los productos?</p> <p>Poco satisfecho</p> <p>Regularmente satisfecho</p> <p>Satisfecho</p> <p>Muy satisfecho</p> <p>Completamente Satisfecho</p> <p>Consideran, con esa definición, ¿qué Bella Aborigen sería una empresa social?</p>

ANEXO R: Resumen descriptivo de la entrevista a actores internos y externos de Bella Aborigen

Tabla R1: Principales hallazgos de las entrevistas a actores internos de Bella Aborigen

Expertos	Objetivos Principales	Principales Hallazgos
Fiorella Cutipa: Fundadora y gerente comercial de Bella Aborigen	-Conocer el modelo de negocio de Bella Aborigen -Determinar los componentes críticos dentro del modelo de negocio de Bella Aborigen	-Bella Aborigen es una empresa social del sector de moda sostenible que cuenta con una misión social: brindar oportunidad laboral a un grupo de artesanas de Ayacucho; a la vez, busca revalorar las técnicas de tejido y bordado ancestrales ayacuchanas. -El modelo de negocio de Bella Aborigen se explica a través de 7 componentes - La propuesta de valor de la empresa es la venta de bolsos y accesorios con piezas bordado y tejido ayacuchano, caracterizados por su personalización, diseño, exclusividad, fin social y calidad. - El perfil del cliente de Bella aborigen está determinado por la necesidad de un enfoque contemporáneo en los productos y el consumo responsable. - El relacionamiento en Bella Aborigen busca comunicar la historia detrás de cada accesorio, el apoyo social a las artesanas y revalorización de la artesanía, mediante redes sociales, página web e influencers. - La distribución de los productos se realiza a través de canales de venta: física, e-commerce, concept stores y ferias. - El modelo de gobernanza de Bella Aborigen no cuenta con políticas o estructuras formales para el proceso de toma de decisiones, quienes toman las decisiones respecto a la gestión de la empresa son la gerente general y la gerente comercial.
Gloria Calla: Gerente comercial de Bella Aborigen	-Conocer el modelo de negocio de Bella Aborigen -Determinar los componentes críticos dentro del modelo de negocio de Bella Aborigen	-La cadena de valor cuenta con actividades primordiales para la entrega de valor como la producción, el diseño y cocreación. - En Bella Aborigen, los colaboradores y quienes dirigen la empresa deben ser personas que cuenten con competencias básicas como: liderazgo, pensamiento estratégico, <i>empowerment</i> , innovación e iniciativa. - Bella Aborigen cuenta con una red de socios de tipo Alianza estratégica entre no competidores, pues la red que tiene con estas organizaciones es de apoyo o articuladores. - La gestión de dividendos en Bella Aborigen incluye una política de la no repartición de dividendos y la reinversión de capital. - La estructura de costos está compuesta por costos variables y fijos, donde el gasto más importante es de proveedores de servicios de tejido, borado y confección.

Tabla R1: Principales hallazgos de las entrevistas a actores internos de Bella Aborigen (continuación)

Expertos	Objetivos Principales	Principales Hallazgos
<p>Gloria Calla: Gerente comercial de Bella Aborigen</p>	<p>-Conocer el modelo de negocio de Bella Aborigen -Determinar los componentes críticos dentro del modelo de negocio de Bella Aborigen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa cuenta con un modelo de ingresos simple, ya que su única fuente de ingresos es la venta de sus productos. - Las necesidades identificadas en el grupo de artesanas que trabajan con Bella Aborigen son: reducidas oportunidades laborales para ellas, propuesta de valor no diferenciada en el mercado de artesanía ayacuchana, desvalorización del trabajo artístico entre las artesanas y valor de la mujer afectada por el machismo. - Los beneficios sociales que brinda Bella aborigen al grupo de beneficiarias son: oportunidad laboral como estrategia de empoderamiento, precio justo por el servicio de bordado y tejido, practicidad de la actividad artesanal que les permite realizar otras actividades, reforzamiento de la identidad como artistas, preservación de la tradición artesanal y Fortalecimiento de los lazos comunitarios y de ocio. - Los riesgos identificados en la comunidad de artesanas fueron: riesgo de confianza, de apropiación, y en la producción de continuidad. - Se ha identificado como componentes críticos para Bella Aborigen, la Propuesta de valor, Segmento de mercado, Relacionamiento, Distribución, Modelo de gobernanza, Cadena de valor, Red de socios, Beneficios y Riesgos

Tabla R2: Principales hallazgos de las entrevistas a actores externos de Bella Aborigen

Expertos	Objetivos Principales	Principales Hallazgos
<p>Asociación de Artesanas Kuska:</p> <p>Asociación proveedora de Bella Aborigen</p>	<p>-Identificar los beneficios sociales que reciben.</p> <p>-Conocer la relación de la asociación y la empresa social.</p> <p>-Identificar los procesos de producción, diseño y co-creación artístico.</p>	<p>-La asociación tiene un método de trabajo basado en mujeres artesanas líderes que tienen a su cargo más artesanas. Cada líder está en la capacidad de producir 100 productos.</p> <p>-Existe un alto nivel de desconfianza en el sector por las experiencias de abusos entre clientes (empresas comercializadoras) y otros grupos de artesanos(as).</p> <p>-El mercado extranjero suele ser un cliente asiduo y de gran demanda.</p> <p>-La artesanía tiene un alto valor entre las artesanas porque representa la herencia de sus antepasados y el legado de sus futuras generaciones. Además de la oportunidad que les brinda de aportar en la economía familiar, en un contexto donde predomina el machismo.</p> <p>- La calidad es uno de los compromisos de la asociación, no sólo se refleja en la entrega de productos sino en la relación con las artesanas y la empresa.</p> <p>-El proceso de co-creación no sólo se basa en la experiencia sino también en la confianza.</p> <p>-Una consideración importante para la asociación es la estabilidad de los pedidos con sus clientes.</p> <p>-Los artesanos son celosos en su trabajo artístico.</p> <p>-Una necesidad común entre las artesanas es el de nutrición, el cual afecta incluso a sus bebés.</p>
<p>Julio Centurión</p> <p>Director General de HAF, uno de los principales distribuidores de los productos de Bella Aborigen</p>		<p>- HAF es una plataforma de venta virtual que comercializa productos con propósito social y ambiental,</p> <p>- Es uno de los principales canales de ventas de Bella Aborigen, pues el 30% de las ventas se distribuyen desde este tipo de canal de venta.</p> <p>- HAF cuenta con dos modalidades de venta: la primera es cuando el cliente que observa los productos por la página, puede llamar y realizar la compra directamente. La segunda manera es a través de las redes sociales o la página.</p> <p>- A través de las redes sociales se crea valor en la medida que esta refleja el discurso de la empresa, los medios sociales son un indicador de la reputación y de la relación que la empresa desea establecer con el cliente.</p>

ANEXO S: Resumen descriptivo de las entrevistas a expertos

Tabla S1: Principales hallazgos de las entrevistas a expertos

Expertos	Objetivos Principales	Principales Hallazgos
<p>Fedora Martínez Especialista en artesanía, Directora de desarrollo artesanal del Mincetur</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer el desarrollo del sector artesanal. - Conocer las principales actividades/proyectos desarrollados por el Mincetur con el fin de promover el desarrollo del sector artesanal. - Entender, desde la perspectiva del sector público, el rol de las empresas que trabajan bajo el lineamiento de moda étnica. - Identificar los componentes críticos que crean valor en las empresas sociales del sector de moda sostenible 	<ul style="list-style-type: none"> - La actualización del Plan estratégico nacional de artesanía (Prendar) y la clasificación de líneas artesanales, considera sub líneas. En el caso de las líneas textiles cuenta con 15 sublíneas. Asimismo, la codificación permitiría un manejo tanto interno como externo, en el caso de exportaciones. -También el trabajo con otras instituciones del estado con el fin de entregar la certificación del perfil ocupacional del artesano. - Las iniciativas que signifiquen venta de artesanía son importantes, pero con un discurso congruente. El fin no solo debe ser enunciar y anunciar tu fin social, debe demostrarlo: respaldadas con evidencias e indicadores que permitan visibilizar a todos los actores en su cadena. -Los componentes críticos serían: <u>propuesta de valor, gobernanza</u>
<p>Patricia Talavera Directora general de los Centros de innovación tecnológica de artesanía y turismo del Mincetur</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer el desarrollo del sector artesanal. - Conocer las principales actividades/proyectos desarrollados por el Mincetur con el fin de promover el desarrollo del sector artesanal. - Entender, desde la perspectiva del sector público, el rol de las empresas que trabajan bajo el lineamiento de moda étnica. - Identificar los componentes críticos que crean valor en las empresas sociales del sector de moda sostenible 	<ul style="list-style-type: none"> - El trabajo a través de un presupuesto por resultado, en el cual el objetivo principal es mejorar la competitividad del sector: la oferta y estrategias de productos y la articulación comercial. - El Estado tiene como prioridad trabajar en temas de innovación. Los CITES tiene un rol importante pues elaboran un Plan anual de actividades para recibir una subvención. Para ello es importante desarrollar una relación academia-empresa para trabajar sobre problemáticas en el sector en las distintas regiones. Así como promover iniciativas desde el producto, proceso productivo y comercialización. - Existen empresas que señalan que tienen un fin social pero que en la práctica no lo son. Por ello la transparencia es importante tanto en beneficios como obligaciones. Una empresa social que trabaja con artesanos debe ser completamente transparente, debe evidenciar todas sus operaciones para saber que realmente está cumpliendo un fin social. -Los componentes críticos serían: <u>propuesta de valor, gobernanza.</u>

Tabla S1: Principales hallazgos de las entrevistas a expertos (continuación)

Expertos	Objetivos Principales	Principales Hallazgos
<p>Ximena González Experta en empresa social y moda sostenible, co-fundadora de Nómades empresa social que trabaja con artesanos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer el desarrollo de las empresas sociales en el sector de moda sostenible. -Conocer las implicancias del trabajo bajo el lineamiento de moda étnica y del trabajo directo con artesanos. - Identificar los componentes críticos que crean valor en las empresas sociales del sector de moda sostenible 	<ul style="list-style-type: none"> - En el sector de la moda y más aún para una empresa social es importante considerar un alto nivel de inversión, contar con un equipo con potencial que persiga la misma visión porque eso permitirá ser resilientes. También crear una red de networking, -Premisa importante: el intercambio de conocimientos, tomar en cuenta que tanto el valor del conocimiento del artesano es igual de importante que el conocimiento que un profesional puede traer sobre la mesa. trabajo en equipo y relación horizontal: una valoración de su trabajo. Desarrollar una relación de confianza es importante, tiene que primar la honestidad. -Los componentes críticos serían: propuesta de valor, gobernanza, modelo de ingresos, redes de socios.
<p>Daniela Seoane Eco blogger,</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Conocer el desarrollo del sector de moda sostenible. - Identificar los elementos importantes dentro propuesta de valor que son considerados por los consumidores. -Conocer el perfil de los consumidores de productos de moda sostenible. 	<ul style="list-style-type: none"> - La moda sostenible implica tres aspectos: no se rige por tendencias, prácticas ecoamigables y respeto por los derechos laborales para los trabajadores. - El consumo de moda sostenible se basa en un enfoque sistémico: disminuye el consumo, impulsa la diversidad, respeta a las personas, reconocer las necesidades humanas, construye relaciones y te enseña a ser consciente. -Perfil: es una persona que no se deja llevar por las tendencias, que busca fibras naturales producidas responsablemente, se preocupa por el proceso de confección y las personas involucradas en ese proceso, le importa el manejo de desechos durante todo el ciclo de vida de la prenda y finalmente creo que es una persona que no necesita cosas materiales para sentirse feliz.
<p>Ester Xicota: Experta en moda sostenible, co-fundadora de la Asociación de Moda Sostenible en el Perú</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Conocer el desarrollo de la Moda Sostenible en el país desde la perspectiva de la Asociación. -Conocer la participación de la Asociación en el contexto peruano. -Conocer la participación de las empresas sociales en el directorio. 	<ul style="list-style-type: none"> -Se encontró en el contexto peruano la presencia de varias marcas de moda sostenible. -La diversidad de marcas han determinado 4 lineamientos de moda sostenible: moda ética, moda ecológica, moda, tecnológica y moda étnica.

Tabla S1: Principales hallazgos de las entrevistas a expertos (continuación)

Expertos	Objetivos Principales	Principales Hallazgos
<p>Ester Xicota: Experta en moda sostenible, co-fundadora de la Asociación de Moda Sostenible en el Perú</p>	<p>-Identificar los componentes críticos que crean valor en las empresas sociales del sector de moda sostenible.</p>	<p>-La misión de la asociación es articular aquellas marcas de moda sostenible y hacerlas visibles a la vez que exponen este nuevo sector de moda -El 17% de las empresas consideradas en el directorio de la AMSP son empresas sociales. Ser una empresa social es una autodeclaración. -Los componentes críticos serían: innovación en la propuesta de valor, gobernanza, modelo de ingresos, redes de socios y competencias. -El rol del gobierno es importante en la formación de agrupaciones con fines sociales, la agilización de procesos y el costo de ello son debilidades del gobierno.</p>
<p>María Fe Aguilar: Experta en la evaluación de empresas de impacto social y ambiental, coordinadora de academia B y Comunidades B de la organización Sistema B Perú.</p>	<p>-Conocer el desenvolvimiento de las empresas sociales en el país. -Conocer el rol de la organización en el contexto peruano. -Identificar los componentes críticos que crean valor en el modelo de negocio de las empresas sociales.</p>	<p>-Si bien la cantidad de empresas sociales es cada vez mayor en el Perú, muchas de ellas son pequeñas y, hasta en algunos casos, medianas en tamaño de ventas. -Uno de las razones es que para los inversionistas las empresas sociales no son todavía una tendencia. Además, el mercado es fuertemente competitivo y es liderado por empresas grandes. -Resalta el poder del mercado para cambiar la demanda, y esta demanda motiva a las empresas a autoanalizarse y mejorar su modelo de negocio por uno de impacto. - Las empresas sociales pasan en algún momento de su vida por la disyuntiva de cuán sostenible tiene que ser para sobrevivir. Pues la sostenibilidad se presenta en el largo plazo, pero las empresas sociales necesitan resultados en el corto plazo. El 90% de las empresas certificadas han sobrepasado esa disyuntiva con éxito. -La misión de Sistema B es articular a los diferentes actores para crear conexiones que construyan mejores soluciones ambientales y sociales. -El rol del gobierno es relevante para solucionar los problemas sociales del país.</p>

Tabla S1: Principales hallazgos de las entrevistas a expertos (continuación)

Expertos	Objetivos Principales	Principales Hallazgos
<p>Diego Ruiz: Experto en el sector de emprendimientos sociales en el Perú, coordinador de Kunan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Conocer el rol de Kunan en el sector de emprendimiento social -Conocer las características comunes de los emprendimientos sociales en el Perú. -Identificar los desafíos de las empresas sociales en el sector y los componentes críticos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Los componentes críticos dependen del objetivo de la empresa social Principalmente el componente de propuesta de valor, mercado y la ecuación social son los más resaltantes. -Kunan es una plataforma que busca conectar a diferentes actores para impulsar el emprendimiento social. -Los emprendimientos sociales abarcan todas las iniciativas con o sin de lucro que a través de un modelo de negocio venden un producto o servicio que causa un impacto social y/o ambiental. Tienen 2 características principales: un grupo vulnerable y un modelo de negocio. -Desafío de inversión: aún el ecosistema de emprendimientos sociales en el país es pequeño, a comparación de emprendimientos en tecnología, no recibe mucha inversión de capital. -Desafío en el modelo de negocio: que esté estratégicamente diseñado para mantener equilibrio entre el impacto social/ambiental y la rentabilidad. -Algunos actores del Estado están trabajando con Kunan en el tema de la innovación social y en formar vínculos. - El modelo de negocio dependerá del tipo de beneficiario que se considere. Por ello los componentes más críticos son la ecuación económica y social.
<p>Baltazar Caravedo: Doctor en sociología y especialista en dirección estratégica de empresas</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Conocer las condiciones del entorno para el desarrollo de empresas sociales en el país. -Conocer las características de las empresas sociales en el Perú. -Identificar los componentes críticos para la creación de valor. 	<ul style="list-style-type: none"> -Entorno las empresas sociales están en un reciente crecimiento. Sistema B, es una gente que está colaborando en este crecimiento. -La visión de las empresas que buscan la maximización de utilidades está siendo abandonada por una nueva visión de hacer empresa que genere impacto positivo a la humanidad. -Es necesario la presencia de una normativa legal que asegure la continuidad de las empresas B y su mejora. -Una condición necesaria en el mercado para el desarrollo de las empresas sociales es la creciente preocupación social. -El desafío para las empresas sociales es que sean las que mejor satisfagan las expectativas de la humanidad. -Las empresas sociales son sistemas complejos, donde cada componente es relevante y cumple con un propósito en específico. Mover o quitar un componente, transforma la sinergia entre componentes, y cambia a la empresa.

ANEXO T: Resumen descriptivo del Focus group

Tabla T1: Principales hallazgos del focus group

Objetivos Principales	Principales Hallazgos
Propuesta de valor: -Percepción del cliente sobre el valor del producto	-Los elementos resaltados por las clientes son personalización, diseño, exclusividad, fin social y la calidad. Señalaron que son aquellos que los diferencian de otras empresas. -Sobre el grado de satisfacción, las clientas se encuentran completamente satisfechas con los productos.
Segmento de mercado: - Nivel de conocimiento del segmento	-Las participantes comentaron que el contenido expuesto en las redes sociales refleja lo temas de su interés: moda sostenible, tejidos y bordados a mano, diseño innovador, accesorios. - Las participantes resaltan que la combinación de la artesanía ayacuchana en modelos atractivos y juveniles es precisa. -Consideran el fin social como un factor determinante de compra, pues va de acuerdo a sus principios y valores de consumo.
Relacionamiento: -Tipo de relación	-Las redes sociales como facebook e instagram les ha permitido conocer sobre la empresa y los productos que ofrece. -Sin embargo, la exposición de la manera en cómo crea valor para la comunidad aún no es clara en las clientas participantes, se obtuvieron variadas respuestas: “es un tema de responsabilidad social”, “trabaja con artesanas”, “un porcentaje de las ventas es para las artesanas”. - Se encontró un caso de co-creación con la cliente, un diseño exclusivo, la experiencia de la participante fue calificada como muy buena y se sentía a gusto con el producto.
Distribución: -Canales de distribución	-La compra la realizaron directamente en la tienda (canal físico).

Figura T1: Fotografía del focus group



ANEXO U: Canales de distribución de Bella Aborigen

Tabla U1: Distribución de ventas por canales - Bella Aborigen

Distribución de ventas por canales		
Canal	Tipo de canal	Porcentaje de venta anual
Canales directos	Tienda virtual: webshop	20%
	Tienda física	20%
	Ferias	5%
Canales indirectos	Help a friend (HAF)	20%
	Concepts <i>stores</i>	25%
	Juntoz	10%

ANEXO V: Actividades de Operación en Bella Aborigen

Tabla V1: Actividades de Operación en Bella Aborigen

Actividad	Actores involucrados	Descripción
Prediseño	-Diseñadora Karla Bolaños -Fundadora Fiorella Cutipa	-Se realiza el prototipado de los productos y diseño de los bordados, tejidos y etiquetas de los productos, con un concepto “fancy” y “sweet”, teniendo como referencia las tendencias del mercado. -Se aterriza las ideas de diseño en fichas técnicas para replicarlo en el programa Photoshop, donde se logra que el diseño sea la guía para las siguientes etapas.
Co-creación y diseño final	-Presidenta de la asociación de artesanas Kuska: Aidé Flores -Fundadora Fiorella Cutipa	-El prediseño y los insumos son enviados a la Asociación de artesanas Kuska en Ayacucho. -La presidenta revisa y analiza el diseño, medidas y requerimientos para el tejido y bordado, a esto le agrega sugerencias de diseño, colores y técnicas necesarios. -La relevancia de esta etapa se debe al esfuerzo de revalorizar la artesanía ayacuchana, pues sin el arte que realizan las artesanas no se podría obtener los resultados en las piezas de bordado y tejido.
Tejido y Bordado	-Un grupo de 40 artesanas de la asociación Kuska -Presidenta de la asociación de artesanas Kuska: Aidé Flores	-Aidé Flores entrega el diseño final del bordado y/o tejido y los respectivos materiales a la líder del grupo de artesanas del anexo de Vinchos que trabaja con Bella Aborigen. -Las artesanas replican el diseño de acuerdo a las indicaciones, pues cuentan con la expertise respecto a las técnicas necesarias para tejer y bordar. Estos tejidos y bordados cumplen con una fecha de entrega establecida por la presidenta y Cutipa. -La actividad de tejeduría que realizan las artesanas es la etapa de proceso que pertenece a la cadena de valor del proceso productivo del subsector textil (PRODUCE, 2015)
Confección y armado final	-Un grupo de 12 mujeres que trabajan en el taller de producción del penal Virgen de Fátima	-Es un servicio tercerizado de confección que inicia con el diseño de moldes, luego los cortes del cuero y telas, las costuras y finalmente acabados. -La co-creación continúa en esta etapa, ya que las trabajadoras también pueden realizar sugerencias y dar su punto de vista para mejorar la confección de los accesorios. -Para asegurar el cumplimiento y el control de calidad de los productos, por un lado, evalúan el costo y compromiso de los proveedores para el cumplimiento de los pedidos, ya que son aliados de la empresa y conocen el fin de entregar un producto de alta calidad, por otro lado, se encargan de revisar los productos antes de recibirlos. Sin embargo, no cuentan con algún tipo de certificación de calidad como la ISO 9001.
Packing y Etiquetado	-Fundadora Fiorella Cutipa	Se emplea un material ecológico reciclable tanto para el empaque etiquetas (handtags), además usan bolsas de tela biodegradable para que las clientas también lo puedan usar posteriormente. Se refleja la creación del valor ambiental, ya que existe un interés por generar menor impacto negativo al medio ambiente, lo que se tradujo en mejoras en la cadena de valor, como el optar por nuevas opciones de materiales.

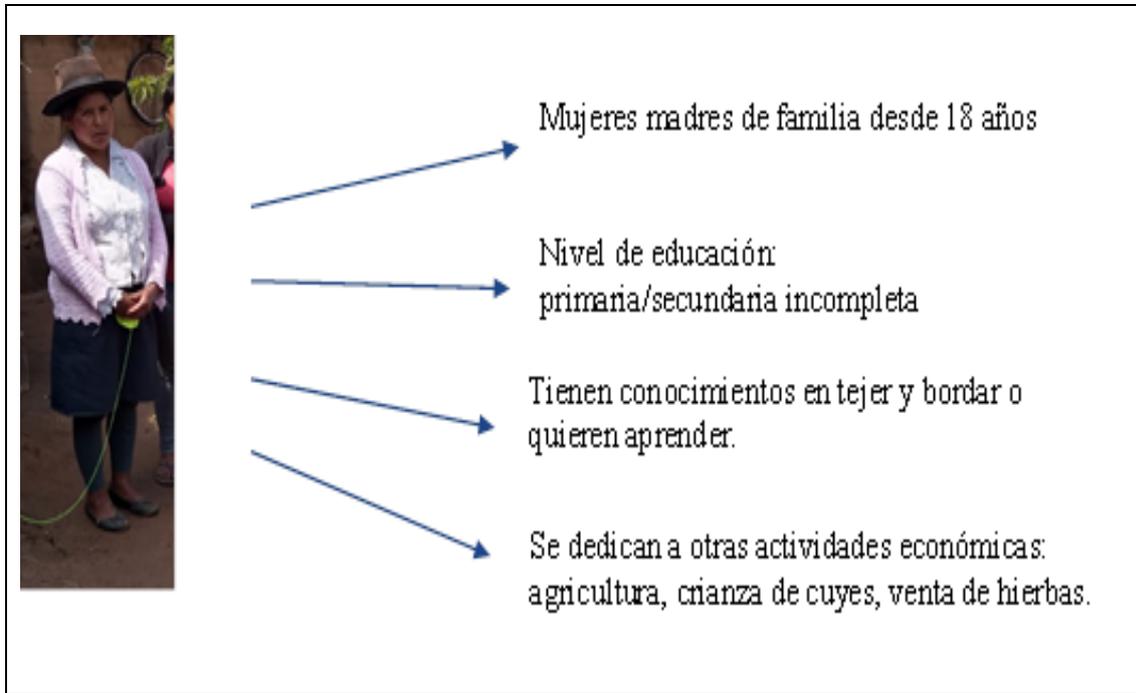
ANEXO W: Relación de productos y proveedores de Bella Aborigen

Tabla W1: Relación de productos y proveedores de Bella Aborigen

Insumos	Proveedores	Descripción
Hilos	La Colonial, Itesa	Los proveedores sí conocen el trabajo de la empresa, sin embargo, no comparten su visión, ya que trabajan con diferentes tipos de clientes, por lo que no existe un compromiso exclusivo con el propósito social. La empresa se asegura de que los insumos adquiridos sean de alta calidad, ejemplo de ello, el insumo más importante de los productos es el algodón Pima del cual están hechos los hilos y telares.
Cuero	La Curtiembre	
Herrajes	Proveedores de Gamarra	
Placas y cierres	Rey	
Forros de drill y algodón, y Denim	Nuevo mundo	
Hand tags y Packing	Proveedores de Gamarra	

ANEXO X: Perfil de artesanas de la asociación Kuska

Gráfico X1: Perfil de artesanas de la comunidad Kuska



ANEXO Y: Beneficios sociales para las artesanas de Kuska

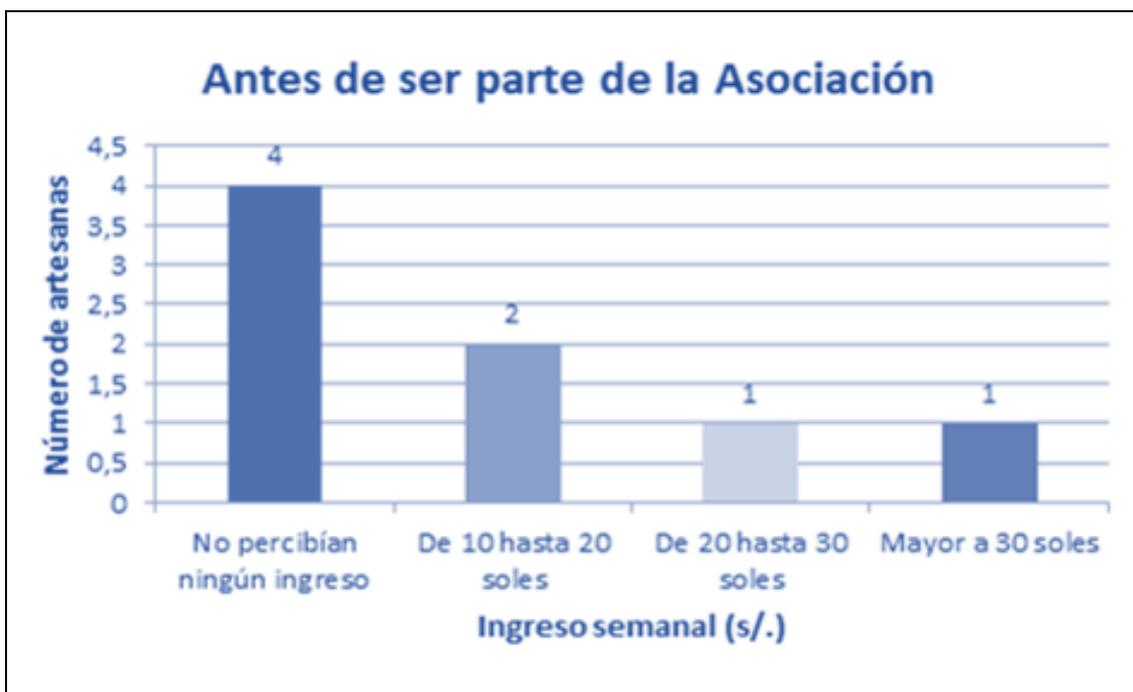
Tabla Y1: Beneficios sociales para las artesanas de Kuska

Beneficio social	Descripción
Oportunidad laboral como estrategia de empoderamiento Responde a la necesidad (1) y (4)	Las mujeres artesanas que sean parte de la asociación tienen una fuente de ingreso seguro por el contrato de Bella Aborigen con Kuska. Para ser parte de la asociación se debe cumplir con el perfil de artesanas.
Precio justo por el servicio de bordado y tejido Responde a la necesidad (2), (3) y (4)	La presidenta de la asociación determina el precio del servicio guiándose del mercado, de todos los costos que intervienen, y del conocimiento aplicado. Bella Aborigen no negocia rebajas, pagan al contado y a tiempo.
Practicidad de la actividad artesanal que les permite realizar otras actividades Responde a la necesidad (1)	Las actividades de tejido y bordado se acomodan al estilo de vida de las artesanas. De modo que pueden trabajar y realizar sus actividades domésticas. El tiempo que invierten es de 2 o 3 horas diarias.
Reforzamiento de la identidad como artistas Responde a la necesidad (3)	Las artesanas al juntarse para bordar, sean nuevas o con experiencia, coordinan, opinan, sugieren e intercambian conocimiento, así desarrollan sus habilidades creativas y de diseño.
Preservación de la tradición artesanal Responde a la necesidad (2) y (3)	Al enseñar a bordar y tejer como al mejorar las técnicas de las artesanas, se fomenta y preserva el valor cultural de la artesanía.
Fortalece los lazos comunitarios y de ocio Responde a la necesidad (4)	El bordado y tejido son actividades que han ayudado a las artesanas a sentirse aliviadas de sus preocupaciones. Y en el juntarse, ha reforzado el sentido de compañerismo.

ANEXO Z: Efectos en el ingreso de las artesanas de Kuska.

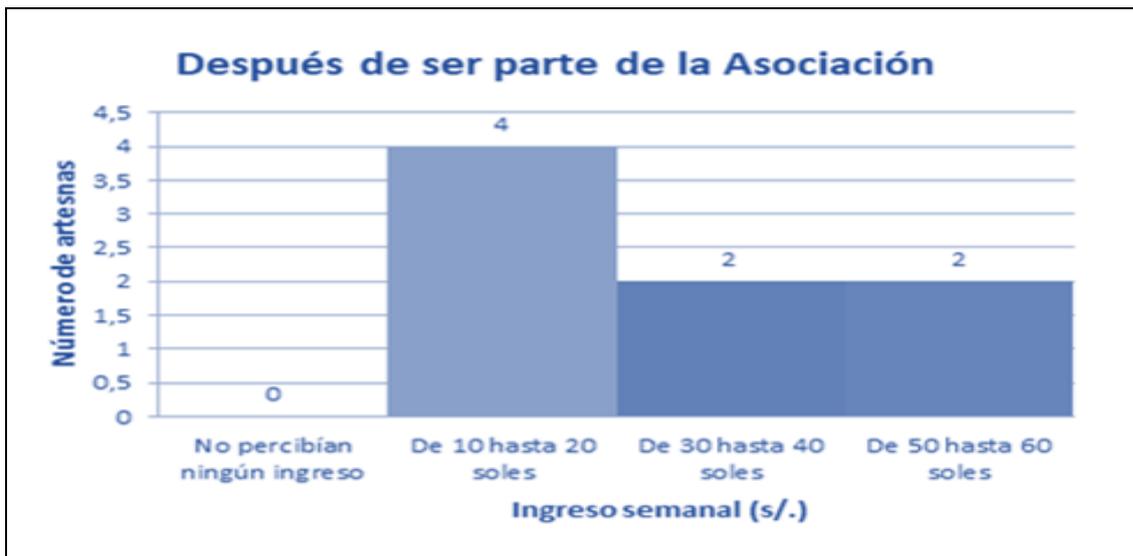
En las entrevistas realizadas a las artesanas, se encontró que, la mitad de las artesanas entrevistadas que trabajan exclusivamente para Bella Aborigen no percibían ningún sueldo, es decir, que la canasta familiar dependía únicamente de los esfuerzos del cónyuge. Un 25% obtenía entre 10 a 20 semanales por la venta yerbas y por actividades como la agricultura. Entre 20 y hasta 30 soles por la venta de productos como la papa y el maíz. Y finalmente, ingresos de más de 30 soles semanales por la crianza y comercialización de cuyes, además de la agricultura.

Figura Z1: Ingreso semanal antes de ser parte de la Asociación de Artesanas Kuska.



Después de entrar en la asociación, el ingreso que perciben oscila entre 20-30 soles semanales más que sus ingresos anteriores, independientemente de alguna otra actividad económica que realicen como las mencionadas anteriormente. Se pasó de un 50% que no percibía ningún ingreso, a un 50% que ahora percibe un ingreso semanal de 10 a 20 soles, un 25% obtiene entre 30 y 40 semanales, y el otro 25%, recibe entre 50 a 60 semanales por su participación activa en la asociación.

Figura Z2: Ingresos semanal después de ser parte de la Asociación de Artesanas Kuska



Cuando se les preguntó a las artesanas de qué manera distribuían el dinero obtenido por su participación en la asociación, la mayoría respondía que ese dinero era usado en los gastos del hogar, especialmente en la compra de víveres, luego era utilizado en otras áreas, tales como, la propina para sus hijos, vestimenta, educación y ahorro (Artesanas, comunicación personal, 03 de enero, 2019).

Ser consideradas como “artistas”, sin embargo, es reciente para las artesanas, y está muy ligado a la seguridad de que su trabajo es considerado como de alta calidad. Aidé Flores, declara que el participar más en el mercado, les permite estar más en contacto con clientes que valoran su arte y que, al mismo tiempo, les motiva a realizar un trabajo que cumpla con esas altas expectativas, sea para el mercado nacional como para el internacional. Por ello, remarcó que los diseños son muy protegidos entre los artesanos diseñadores, pues son resultado de su propio esfuerzo y dedicación, además de ser como una extensión de ellos mismos, cada diseño es significativo y particular (comunicación personal, 03 de enero, 2019).

Adicional a las necesidades identificadas por Bella Aborigen, la presidenta de la Asociación considera que una necesidad vigente entre las artesanas relacionado a la alimentación y que afecta a la salud de la comunidad es el bajo nivel de nutrición. Aide Flores, sugirió que la causa principal son los hábitos alimenticios que actualmente las artesanas practican, añadido a los bajos recursos económicos que le limita el acceso a una buena alimentación balanceada para ellas mismas como para sus hijos (comunicación personal, 03 de enero, 2019).